

Modelli imprenditoriali Co-creation fra industria e distribuzione



La ricetta Mercadona per alimentare il Trust in tempo di crisi

Il tema del *Trust*, su cui **Focus Management** sta lavorando intensamente, viene affrontato brillantemente da **Mercadona**, che fa leva sui reali rapporti di collaborazione che l'insegna spagnola ha saputo costruire nel tempo con i fornitori, per offrire una risposta efficace ai propri clienti in difficoltà.

È nota la strategia dell'azienda guidata dal presidente **Juan Roig** di passare una parte importante dei propri acquisti attraverso rapporti di fornitura esclusiva, long-life, nell'ambito dei quali, in una logica di reale integrazione, i fornitori-partner e Mercadona studiano congiuntamente il conto economico di prodotto, con modalità trasparenti, fissando il prezzo finale ed i margini del produttore e del distributore.

ACCORDI INTEGRATI ESCLUSIVI E VITALIZI

Più in dettaglio, Mercadona lavora con più di 2.000 fornitori, oltre 100 dei quali sono integrated supplier

(tra i quali i produttori di PI, come *Hacendado*, *Bosque Verde*, *Deliplus*, *Compy*, sulle cui confezioni viene riportato il nome del fornitore) con i quali la catena ha impostato un rapporto di stretta cooperazione a lungo termine, siglando un impegno reciproco *Sound Business Practices Framework Agreement*. Fondamentalmente, si tratta di un accordo quadro vitalizio, in esclusiva, che azzerava gli sforzi di negoziazione che generalmente assorbono tante energie nel rapporto idm-gdo, per concentrare, invece, l'impegno comune nel venire incontro alle esigenze del cliente finale, nel gergo di Mercadona definito come *el Jefe (the Boss)*.

IL MODELLO DI BUSINESS

Il modello Mercadona, denominato *Total Quality Model*, pone il boss al primo posto nel ranking di importanza degli stakeholder, seguito dai lavoratori e dai fornitori e solo in ultimo, dalla società e dal capitale.

Il cliente finale è, quindi, la figura centrale intorno alla quale ruota tutta la strategia aziendale. Non si tratta di retorica economica. Il modello, in realtà, affonda le sue radici nel 1993, anno in cui l'azienda implementa la strategia commerciale SPB (*Siempre Precios Bajos*), con la quale si impegna, di fronte al proprio cliente finale, a porre attenzione sul controllo del pricing, senza andare a discapito della qualità del proprio assortimento. Per conseguire questo obiettivo, nel 1996, l'azienda avvia il processo di integrazione con i propri supplier, lanciando il progetto *Producto Recomendado*, per arrivare nel 1998 alla codifica dell'innovativo modello Mercadona-Interproveedor (Integrated Suppliers), che assicura un mutuo commitment ed una relazione basata sulla stabilità e concentrata sull'innovazione.

CO-INNOVATION PER CREARE TRUST: RITORNO ALLA SEMPLICITÀ

Nel modello Total Quality Mercadona, la figura dell'Interproveedor svolge un ruolo chiave per il conseguimento del principale obiettivo comune, quello di soddisfare le esigenze del Boss.

Il 2009, a cavallo della grave crisi economica globale che ha pesantemente penalizzato il mercato spagnolo, è stato un anno cruciale per Mercadona, che a seguito della decisione, nell'ottobre 2008, di rafforzare il riallineamento della società con il suo modello di business, ha compiuto uno sforzo particolare, indirizzato al "ritorno all'essenzialità nel lineare" e ad un assortimento efficiente, considerando in maniera stringente solo quegli elementi che creano valore aggiunto per i clienti finali.

Il modello Total Quality si è, quindi, rafforzato e può essere letto in una nuova chiave, con la mission di indirizzare il Boss-consumatore verso prodotti di massima qualità, al prezzo più basso possibile.

Questo è stato l'imperativo costante di Mercadona per il 2009: il risparmio di ogni singolo centesimo per il cliente finale ha motivato gli sforzi aziendali, dimostrando che si può essere innovativi nei processi e ridurre i prezzi senza toccare la qua-



lità. Il motto dell'insegna per tutto il 2009 è stato "Lower Cost, Lower Price and Same Quality", un'idea molto più evoluta e complessa della politica *Siempre Precios Bajos* precedentemente adottata, che sottintende e comunica al consumatore finale lo sforzo ossessivo compiuto dall'azienda a monte, per offrire il miglior value for money. Questo sforzo, che prosegue nel 2010, si è sostanziato in oltre 600 micro-innovazioni, opportunamente comunicate in-store, ed è stato realizzato con il sostegno sostanziale degli integrated supplier, che hanno cooperato con Mercadona nel rivedere i processi per ottimizzare i prodotti ed aumentare la loro competitività, eliminando, con modalità severa e rigorosa, tutto ciò che non aggiunge valore. Così è stato ridotto il volume degli incarti, adottando packaging più economici, utilizzando la monocromia nelle etichette o reintroducendo la vendita sfusa nell'ortofrutta.

LA RAZIONALIZZAZIONE DELL'ASSORTIMENTO

La politica della "maggior semplicità" per Mercadona ha significato pesanti revisioni dell'assortimento, effettuati dopo un'attenta valutazione delle rotazioni e delle preferenze del cliente finale.

Nel corso del 2009, sono state eliminate circa 1.000 referenze, tra cui 400 prodotti branded, 400

referenze a marchio Hacendado, Bosque Verde, Deliplus e Compy, e 200 articoli deperibili, mentre, al contempo, altri item sono stati referenziati per soddisfare due criteri guida: eliminare tutto ciò che il consumatore non è disposto a pagare e fare scouting, selezionando prodotti che migliorano la qualità e la sicurezza alimentare.

Tutto ciò non sarebbe stato attuabile (ed in tempi rapidissimi), se Mercadona non fosse così fortemente integrata nella relazione e non avesse un profondo know-how produttivo e di processo dei suoi fornitori di riferimento. Solo la minuziosa consapevolezza delle modalità di formazione del costo industriale ha consentito all'insegna ed ai suoi fornitori di adottare velocemente ogni sforzo che portasse anche un minimo contributo alla riduzione del costo/prezzo delle referenze considerate, in una logica di totale trasparenza nella Value Chain.

Tale sforzo si sostanzia in 4 tipologie di azioni strategiche, esplicitamente dichiarate da Mercadona:

- il ritorno alla essenzialità,
- un processo di selezione rigoroso,
- il trasferimento sul prezzo di qualsiasi risparmio ottenuto sul costo delle materie prime,
- la compressione dei profitti.

Il risultato di tutto questo ha portato alla definizione di una Shop-

ping Cart Menu di spesa, ovvero un "carrello" che ha consentito un risparmio del 10% (ossia 1.500 milioni di euro) per il Boss-consumatore.

L'iniziativa è talmente importante e rivoluzionaria che Mercadona la adotta per illustrare la cover del proprio Rapporto annuale 2009.

GLI SFORZI SULLA LOGISTICA

La strategia di co-innovation messa a punto da Mercadona e dai suoi partner, guidata dall'impegno categorico R&D plus 'double I' (Research and Development plus Innovation, supported by Investment), ha riguardato anche i processi di logistica: sono stati apportati miglioramenti ai sistemi di pallettizzazione e di confezionamento, con nuovi formati e confezioni o riduzioni di peso; inoltre, è stato completamente revisionato il sistema logistico con cambi ed investimenti nelle piattaforme.

I RISULTATI

Il primo effetto di questa strategia si sostanzia in un incremento dell'1% del turnover, nell'apertura (al netto delle chiusure) di 54 nuovi supermercati, in un investimento di 600 milioni di euro principalmente in opere finalizzate al miglioramento della logistica ed in una riduzione del 16% del net profit. Questi dati, come sintetizzato nel messaggio annuale del presidente di Mercadona, **Juan Roig**, sono coerenti con gli obiettivi che il gruppo si era posto all'inizio dell'anno: soddisfare i bisogni del Boss, aumentando il numero di clienti finali serviti e distogliendo l'interesse dal profitto aziendale. La strategia di co-innovation adottata dalla famiglia Mercadona (in un'accezione che coinvolge anche i supplier), ha ottenuto un miglioramento del Trust da parte di tutti gli stakeholder:

- il cliente finale, che premia la catena con maggiore acquisti e presenze,

- gli addetti che, considerando anche l'indotto, superano le 100.000 unità (oltre 1.600 nuovi posti di lavoro nel 2009, in prevalenza destinati a donne),

- i fornitori, che contano oltre 8.500 pmi (che hanno visto i tempi di pagamento ridursi in due anni da 69 a 65 gg),

- l'opinione pubblica: Mercadona contribuisce per oltre 2,6 mio di euro al GDP spagnolo e gli environmental investment sono stati di 23 mio.

Si tratta di una best practice che va ben oltre le problematiche di superamento delle criticità che, ancora nella maggior parte dei contesti, animano la relazione tra industria di marca e distribuzione moderna, le quali spesso ancora stentano nel creare un rapporto di partnership che passi da una logica di convenienza a una prospettiva win-win di cooptation attraverso l'utilizzo del Trust.

Antonella Pirro Ruggiero,
Focus Management

Intervista A colloquio con Marco Generali, direttore relazioni esterne internazionali del retailer spagnolo

Sano nazionalismo e coinvolgimento sono tra i punti di forza di Mercadona

“I punti di forza di Mercadona sono avere un modello di gestione conosciuto ed applicato da tutti quelli che lavorano e fanno parte dell'azienda -Modello di Qualità Totale-, essere coerenti fra ciò che diciamo e ciò che facciamo e lavorare sempre a lungo termine. Un'altra delle nostre forze è il modello degli inter-fornitori, figura che nacque nel 1993: consiste nel lavorare con 104 produttori che realizzano tutti i nostri prodotti a marchio privato. La relazione con questi produttori è per 'tutta la vita', e si basa sulla trasparenza e reciproca fiducia”. Così esordisce **Marco Generali**, direttore relazioni esterne internazionali di Mercadona, intervistato da **Gdweek**.

Quanto incide il prodotto tipico locale sull'assortimento?

Il 90% dei nostri acquisti provengono da fornitori spagnoli. Una delle nostre strategie è di fare "supervendite" a livello nazionale con alcuni prodotti locali. Un esempio è la sobrasada di Mallorca, che, da essere venduta in 36 store a Mallorca, è passata ad essere un grande successo negli oltre 1.280 nostri pdv.

Quali sono le vostre linee private label?

Premesso che noi riteniamo di offrire sui nostri scaffali i prodotti con il miglior rapporto qualità-prezzo del mercato, applicando questo criterio, a volte consigliamo le nostre marche -Hacendado, Deliplus, Bosque Verde e Compy- e altre volte le marche di altri produttori.

In che modo selezionate i copacker?

In base alle necessità dei nostri clienti. Secondo il modello tradizionale, il fornitore offre prodotti al distributore, il quale li mette sui propri scaffali. Noi lavoriamo nella maniera opposta. Il cliente ci comunica le sue necessità e noi le comunichiamo ai nostri inter-fornitori i quali li devono realizzare al miglior prezzo del mercato. Un esempio sono i pannolini per bambini prematuri. Hanno una rotazione molto bassa, ma è un bisogno e noi dobbiamo offrirli ai nostri clienti.

Quali certificazioni richiedete?

La prima è che tutti i prodotti devono passare delle norme di sicurezza alimentare e di qualità,

Dati di sintesi su Mercadona

	2008	2009	Variazioni
Negozi	1.210	1.264	+4,6%
Unità di vendita Kilitri*	7.400	8.000	+8%
Vendite con IVA**	15.379	15.505	+1%
Utile netto**	320	270	-15,6%
EBITDA**	838	725	-13%
Investimenti**	572	573	=
Risorse proprie**	1.641	1.885	+15%
Utile per i dipendenti**	190	200	+5%
Dipendenti	61.500	62.000	500 nuovi dipendenti
% contratto indeterminato	100%	100%	100%
Quota di mercato in mq	12,6%	12,8%	+0,2

*In milioni di Kilitri. Conteggio interno di Mercadona che, attraverso chili, litri e unità vendute, esprime un concetto molto vicino a quello di volumi

**In milioni di Euro

Fonte: elaborazione dell'autore su dati Mercadona.



realizzate dal nostro dipartimento di qualità. Come controlli complementari, i nostri inter-fornitori devono avere la ISO 22000 o 9001, per non alimentare, e la IFS versione 5, fra altre.

Avete anche linee premium prodotti enogastronomici e internazionali?

Non abbiamo linee premium. I nostri prodotti raccomandati devono avere sempre la miglior qualità al prezzo più economico.

Quanto incide la private label sul fatturato Mercadona?

Oggi incide circa il 38%.

La fedeltà al punto di vendita è tra le maggiori aspettative di ogni insegna. Quali le strategie di Mercadona?

I nostri clienti, normalmente, sono molto fedeli. La nostra unica strategia riguarda l'offerta dei nostri prodotti raccomandati ed il fatto che i clienti si fidano di questi prodotti. Non facciamo né pubblicità, né offerte, né volantinaggio.

Noi crediamo nella forza del punto di vendita. Per far questo, ci deve essere una comunicazione fluida con i nostri clienti. Le persone che lavorano nei punti di vendita devono parlare con i clienti e spiegare loro i cambiamenti realizzati, i nuovi prodotti e, nel caso non ci sia più un prodotto, mostrare quello che lo ha sostituito e quant'altro.

Tiziana C. Aquilani

Agnello Inglese QSM. Una scelta di qualità



Carne tenera e gustosa, l'*English Lamb* è il risultato di una lunga tradizione nell'allevamento e di un'industria all'avanguardia.

Presente tutto l'anno sul mercato, questo prodotto garantisce alti standard qualitativi ed è disponibile in diversi tagli che si prestano per un'infinità di ricette gustose.



DISTRIBUTORI

EBLEX in Italia: **Jeff Martin**
www.eblex.it - info@eblex.it