



Nel retail in tempo di crisi torna il ruolo dell'imprenditore



Antonio Fossati

Tutti ormai concordano. La crisi c'è. I consumi si riducono e si fanno selettivi. Molte aziende retail hanno Ebit ormai vicino allo zero; chiudono o cercano di sopravvivere con rendite di posizione immobiliari. Ma non tutti soffrono: qualcuno cresce. Come in Borsa: quando gli indici crollano, molti perdono, ma qualcuno vince. Anche molto. La domanda evidente è: come fare? Cambio di strategie, analisi dei nuovi

1. Quando tutti perdono e annaspano c'è sempre qualcuno che cresce e guadagna
2. Generalmente si tratta di chi ha visioni profonde e capacità di imporre con forza

trend, riduzione dei costi, sourcing spinto? Tutto corretto, eppure non basta. Si va diffondendo un'indicazione sempre più chiara. Il fattore decisivo tra le aziende che riescono o non riescono a gestire e, anzi, ad approfittare della crisi, è l'imprenditore e il ruolo che riesce a giocare nella sua im-

giugno_2008

MARK UP

presa. È un ritorno agli anni '70. L'imprenditore, che fa chiarezza e pulizia, rilanciando le proprie visioni, intuizioni, le capacità di comando, Chiamiamolo carattere, capacità di controllo e indirizzamento. E più di ciò che insegnano le scuole di management: non si tratta solo di processi, Kpi, balance score card, di analisi quantitative, ma la capacità dell'intraprendere. L'imprenditore o il Ceo artefice della storia della sua azienda: colui che sceglie, non nel senso di rinunciare, ma nel senso più profondo di definire le priorità e di volerne con tenacia il raggiungimento.

IL RUOLO GUIDA

Al World Retail Congress le testimonianze dirette hanno confermato questo recupero del ruolo dell'imprenditore in aziende e mercati diversi. La visione di Anders Dahlvig, presidente Ikea, è chiara: internazionalizzazione e credibilità di brand. Sembrano due elementi distanti, ma tra loro si sovrappongono. Dahlvig si batte per l'accelerazione dello sviluppo in paesi a futuro potenziale, ma accanto spinge sulla reputation del brand. La campagna di attenzione ai valori di ecosostenibilità, la ricerca di strumenti di dialogo con i consumatori, l'immagine come segno di facile riconoscibilità per uomini di paesi di culture diverse è un dovere di cui controlla direttamente lo sviluppo. Per Jp Penney, il chairman Mike Ullman vede il superamento della crisi di mercato spingendo sulla capacità di sviluppare strategie creative (sul format dei punti di vendita, nel marketing e sui prodotti). Sen-

Contro la crisi intuizioni, impulsi e visioni

- **Coda lunga:** il ritorno delle nicchie. Il business si fa su masse di mercati, anche di piccoli mercati.
- **Mutual social responsibility:** socialità non solo di facciata ma di business. La credibilità del marchio diventa relazione.
- **Monobrand retail:** in Asia il modello più diffuso.
- **Marketing intelligente:** verso modalità di marketing più paritetiche (coinvolgimento) piuttosto che di relazione verticale (convincimento).
- **Big box location:** dal gigantismo degli shopping mall al ritorno dei centro commerciali urbani.
- **Ecoretail:** Wal-Mart, Tesco, Sainsbury. È corsa al Greenshop. Dall'eco(marketing) all'eco(business).

za farsi ingabbiare dai numeri, ma andando oltre.

Space Nk, catena beauty Usa in forte crescita, è stata fondata da Niky Kinnair, convinto che in periodi di crisi il rilancio debba passare attraverso 3 sentieri: "passion, people, process". "La passione - afferma - deve essere non del single, ma delle persone, e consolidarsi nei processi. E l'imprenditore deve sempre crederci, in modo obiettivo, senza lasciarsi prendere dallo scoramento o da facili scelte tattiche".

Alliance Boots, società italiana ora internazionale specializzata nel commercio farmaceutico con crescita annue di oltre il 10%, ha come guida Stefano Pessina, che crede che il ruolo dell'imprenditore sia perseguire valori e convincere il management a costruire il business intorno a questi valori. È l'integrazione tra le persone e la tenacia

dell'imprenditore a guidare l'azienda, rendendola vincente.

FARSI CAPIRE

Tema delicato è la diffusione all'interno dell'azienda degli impulsi dell'imprenditore: non sempre il management li recepisce. Occorre che chi guida sia perseverante, anche di fronte ad azionisti di minoranza, sempre in attesa di trimestrali positive e di dividendi sicuri. E questo è più facile, concordano gli imprenditori privati, in aziende che rimangono familiari o non quotate; con partner finanziari, ma sempre coinvolti nella strategia industriale.

La voce del fondatore deve tornare a farsi sentire. Sia in aziende familiari sia nelle corporation. Apple insegna. Voci alte, forti, che rilanciano il tema della responsabilità in tempo di crisi. L'imprenditore, con i suoi onori, ma anche con i suoi oneri. ■