Quando Esselunga



Mark Up quest'anno compie 20 anni. Un percorso fatto di conoscenza, condivisione e perché no? Di esclusive. Come quella volta che...

di Anna Bertolini

twitter @BertoliniAnna

ono le 5,45 di una fredda mattina di marzo del 2005. Per la prima volta un gruppo di giornalisti entra nel cuore nevralgico di Esselunga, il centro di cross docking del gruppo in quel di Pioltello Milano. Quei giornalisti siano noi, la redazione di Mark Up. Ad accoglierci Paolo De Gennis, vicepresidente, e Luca Burroni, responsabile del reparto ortofrutta. Ma la figura più attesa è lui, Bernardo Caprotti, che ci raggiunge durante la visita del superstore di Pioltello. Affabile, gentile, ci invita a fare con lui il percorso del



reparto ortofrutta. Cogliamo subito la sua passione, l'orgoglio di imprenditore. "Questo è un mestiere più complesso di quanto non si creda. Si basa sull'eccellente esecuzione di molte cose all'apparenza semplici, ma che, interlocked, rendono la faccenda di difficile esecuzione. Logistica, controllo dei punti di vendita, progettazione e urbanistica ecc. Le vere difficoltà sono all'esterno. Sono le circostanze esterne che lo rendono così difficile". Le parole si riferiscono alla questione burocratica, all'ostilità di Comuni e politici. Lancia il sasso, Caprotti, ma non nasconde la mano. "Come si fa a lavorare in un Paese così? È tutto complesso, farraginoso. Basti pensare ai conflitti di competenza fra le varie autorità per realizzare una rotonda stradale o stabilire la misura dell'insegna di un negozio. Prima della la legge Bersani noi eravamo in ballo con 9/10 punti di vendita, investimenti e realizzazioni già fatte e non sapevamo se saremmo riusciti ad aprire". Caprotti ci conduce anche nel reparto di confezionamento dell'ortofrutta. "Il nostro motto è: metti in vendita solo quello che porteresti a casa". Il tempo scorre veloce e Caprotti ci lascia. Ha un altro appuntamento.



Per la prima volta viene concesso alla redazione del nostro giornale di entrare nel cuore operativo

Garante del fresco a partire dai fornitori

Il viaggio di Mark Up fatto nel 2005 nel pianeta Esselunga ha come punto di partenza il centro distributivo di Limito di Pioltello per terminare nel punto di vendita. Un confronto con il gruppo che ha aperto le porte di casa per farci capire sin dalle radici il modello Esselunga. La freschezza si conferma simbolo di riconoscibilità per Esselunga. E proprio per farsi garante del fresco e dell'impegno preso nei confronti dei consumatori che Esselunga ha studiato e messo a punto un sistema tutto suo per la logistica, lo stoccaggio e la fornitura dei prodotti. Come ci ha raccontato il management presente durante la visita, alla base del sistema di approvvigionamento per frutta e verdura vi è un nucleo compatto di fornitori legati fedelmente alla catena. Interfaccia del fornitore è il buyer che stabilisce l'assortimento; pianifica l'attività con i fornitori; è responsabile della contrattazione di 1° e 2° livello. Ai fornitori viene richiesta una forte specializzazione: così Esselunga si affida a degli specialisti, alcuni dei quali stagionali in ragione dei prodotti.

febbraio_2014

ci invitò...







...che si conclude con un percorso nel reparto ortofrutta con Bernardo Caprotti

Efficienza in cross docking

La freschezza è sostenuta dal sistema di rifornimento in cross docking. Al momento della visita la piattaforma di Pioltello si sviluppa su 350.000 mq complessivi dei quali 13.000 mq coperti e refrigerati dedicati a frutta e verdura fresche (2.500 mg in cella separata a +2 °C per le referenze di 4° gamma). Vi sono movimentati da un minino di 280 a un massimo di 370 prodotti per un volume di circa 800.000 kg/die. L'ordine ai fornitori avviene entro le 14, l'arrivo della merce nel corso della notte, lo smistamento entro le 7 e successiva consegna al negozio in prima mattinata. Non è previsto nessuno stoccaggio. Lo bocche di carico sono disposte sul perimetro, una per ogni negozio servito. Le postazioni fisse sono stabilite calcolando lontananza e capacità di rotazione di ogni singolo pdv. La merce in redistribuzione viene disposta negli spazi centrali e locata in più punti di prelievo. Ogni operatore lavora sul singolo prodotto al servizio di un determinato numero di isole d'uscita.

Modello razionale per un format pragmatico

Il nostro percorso termina con la visita del reparto ortofrutta nel superstore di Pioltello. Sviluppato su una superficie di circa 450 mq, lo spazio offre un assortimento medio di 370 referenze comprese IV e V gamma. Il modello Esselunga, permeato sull'ottimizzazione della gestione garantita da procedure semplici, si spinge fino al punto di vendita dove la semplicità si spalma anche sulle procedure di riordino basate sullo stato del lineare espositivo e da una seguenza dei prodotti uguale in tutti i punti di vendita (anche se sono differenti gli spazi attribuiti a ciascuna referenza in base alla vendibilità locale). Le famiglie merceologiche sono identificate con un mix legato alle peculiarità dei prodotti e alle loro funzioni d'uso. La freschezza è garantita da elevate rotazioni: un prodotto arriva al punto di vendita entro 18 ore dall'ordine, resta in vendita mediamente meno di 30 ore (quando è sfuso alla sera viene ritirato). Il reparto raggiunge un'incidenza del 13-14% sul volume d'affari complessivo del negozio. grazie anche alla presenza continuativa di 6-7 addetti.

febbraio_2014 9

Viaggio nel mondo Esselunga

Trasformazioni, evoluzioni e sviluppi delle leve competitive che hanno caratterizzato l'insegna in questi ultimi anni

di Marina Bassi
twitter @marinambassigdo

ggi il superstore è il modello che va meglio? Merito di un format o merito di un'insegna? Esselunga ha saputo negli anni evolvere e perfezionare un formato che ancora oggi rappresenta la modernità, un benchmark cui tendere. Lo ha fatto a piccoli passi. Sempre misurata, l'insegna lombarda non si è mai fermata. Un percorso che Mark Up ha cercato di analizzare (e non è stato sempre facile) nei suoi vent'anni di vita. Sempre coerente con il suo tratto distintivo: evolvere e far evolvere il suo cliente in un continuum temporale: dal punto di vendita fisico alla app.

Tappe fondamentali

Molte le iniziative e le attività che hanno contraddistinto la presenza sul mercato del gruppo di Limito in questi anni. I punti di vendita si sono ampliati per dimensione e assortimento, con il food come core business e scegliendo categorie di non-food complementari al mondo alimentare e della casa (con piccoli elettrodomestici di fascia medio-alta), con un no deciso all'abbigliamento. Il layout è rimasto sempre lo stesso, anche se -si dice- nel prossimo futuro potrebbe essere ritoccato. Scarsa l'attrazione verso i nuo-









Evoluzione format

Una formula, che, pur rimanendo sempre uguale a se stessa - anzi fiera di esserlo -, nel layout, nell'arredamento e nelle soluzioni espositive (pensiamo all'ortofrutta in apertura), è riuscita a rinnovarsi e a rimanere un punto di riferimento. Certo il progressivo aumento della dimensione dei pdv (sempre più vicini a 4.500 mq) ha comportato l'inserimento definitivo di banchi assistiti per pescheria e macelleria a completamento dell'offerta confezionata self service, un'enoteca d'impatto. l'ampiamento del reparto profumeria, sempre più shop-in shop con una propria distintività d'ambiente, una corsia dedicata alla casa. Di recente, è stata rinnovata l'area pane e dolci, contraddistinta da tonalità verde acqua, mentre il business si è ampliato al tessile casa, con isole promozionali per elettrodomestici di fascia medio alta, già testati nel catalogo Fìdaty.





10 febbraio_2014







Il portafoglio dei prodotti a marchio Esselunga comprende oltre 1.600 articoli suddivisi in otto brand: Esselunga, la principale firma, Pronti in Tavola e Pronti da cuocere. linea di piatti pronti freschi da cuocere o da consumare, Naturama, prodotti freschi controllati secondo disciplinari di filiera e tracciabilità, Esselunga BIO, Esselunga TOP (60 prodotti di qualità superiore per eccellenza delle materie prime, metodi di lavorazione tradizionali e tipicità della provenienza. Non mancano la linea ecocompatibile Esselunga nel non food, ed Esselunga Equilibrio, dedicata al benessere. Quest'ultima, lanciata nel 2013, propone una ventina di referenze che mirano a costruire l'equilibrio psicofisico senza rinunciare al gusto grazie al corretto apporto di fibre, basso contenuto di grassi e sodio e presenza di steroli vegetali contro il colesterolo.



Magia del brand

Una comunicazione che ha sempre fatto parlare di sé nel tempo. Ne è un esempio la campagna firmata da Armando Testa basata sull'allegoria visiva (1995-2006). L'uso di prodotti che richiama oggetti di uso comune e personaggi storici, con una breve parentesi sui titoli cinematografici, è il primo passo della catena verso una comunicazione che dai prezzi sterza verso la percezione di qualità. Un concetto ripreso ampiamente anche dal film realizzato da Giuseppe Tornatore dove si racconta la storia di una famiglia comune alle prese con la spesa quotidiana in un supermercato della catena. "Il Mago di Esselunga", questo il nome del corto, è prodotto nel 2011, 4 anni dopo la pubblicazione di "Falce e carrello". È, infatti, il 2007 quando Bernardo Caprotti scrive un libro dove narra la competizione con le cooperative. A.Be.

febbraio_2014 11

vi business: no a farmacie e parafarmacie dirette o a stazioni di benzina preferendo partnership e promozioni basate sul concetto di convenienza. Le Pl hanno seguito il trend europeo di segmentazione delle linee, mentre la comunicazione è passata dall'ironia al racconto di una storia con il film di Tornatore Il Mago di Esselunga. Tra gli elementi più caratterizzanti, ecco l'e-commerce, scommessa iniziata nel 2001 che oggi conta oltre 14.000 articoli e una flotta personalizzata di mezzi di facile riconoscibilità, che si è evoluta verso un'app. Sempre strategico il concetto di fedeltà: Fìdaty firma carte fedeltà (dal 2005) e oggi sono quasi 5 milioni, con un'incidenza sul totale acquisti pari a quasi il 95%, cataloghi e collezionamenti, oltre a essere diventata insegna a Segrate (Mi).

Il futuro

Oggi il gruppo opera con 46 supermarket, 91 superstore e 7 Sottocasa (la firma per i negozi di più piccola dimensione) e prevede di aprire nei prossimi mesi diversi punti di vendita: oltre a Firenze, quest'anno dovrebbe concretizzarsi l'arrivo a Roma, iniziando da Aprilia (primavera 2014). In ogni caso, il gruppo ha in portafoglio un piano importante di aperture per il prossimo biennio 2014-2015, con la previsione di assumere circa 2.000 persone. Risultati e sviluppo a parte, oggi Esselunga si trova a vivere un momento di transizione legato alla recente dichiarazione del patron Bernardo Caprotti di limitare il proprio impegno alle attività che, da sempre, lo appassionano, vale a dire lo sviluppo, l'urbanistica, la realizzazione dei negozi. Si apre una nuova pagina nel passaggio da azienda famigliare a impresa con una gestione più manageriale con l'obiettivo di sempre: rimanere un punto di riferimento anche nel prossimo futuro.



Altissima fedeltà

Fìdaty non è soltanto il (fortunato) brand di tre carte fedeltà e due cataloghi semestrali, ma un modo di definire la relazione stretta tra insegna e clienti, basata sulla creatività per ridefinire convenienza e qualità. Così, abbiamo assistito allo sviluppo dei Punti Fragola e all'evoluzione dei cataloghi, sempre più patinati e di fascia alta, che offrono premi annuali consistenti e orientati al design; nel tempo, si sono consolidati anche i cataloghi per le feste natalizie, appuntamento fisso dal 2004. Il cliente viene "coccolato" con una raccolta punti annuale dai nomi di prestigio (Villeroy & Boch ed Alessi), oltre che con promozioni personalizzate come Scegli il tuo sconto. E come non ricordare la rivalutazione di attività "antiche" come la raccolta di figurine, grazie ai personaggi Disney Pixar, che ha trasformato gli store in luoghi di incontro per lo scambio delle carte con tanto di calendario online.

Oltre il superstore





Focus anche sulla diversificazione. Esselunga ha sviluppato, in questi ultimi dieci anni, una competenza anche nel mondo della ristorazione con la realizzazione di una catena di bar a insegna Bar Atlantic, Attualmente sono 63 i locali. posizionati nella galleria dei superstore, e vantano un'architettura e un design firmati Vico Magistretti. Di forma circolare, il bancone è il cuore della caffetteria che incide sul fatturato del locale per circa il 40% (stima). Mediamente i bar vantano una superficie compresa tra i 150 e i 200 mg e sono posizionati di fronte alla barriera casse intercettando i flussi dei superstore. Alcuni sfruttano anche lo spazio esterno proponendo dehor con tavolini e ombrelloni. Interessante anche l'approccio al mondo beauty, dapprima con le profumerie Olimpia Beauté trasformate poi in EsserBella. Una catena formata da 34 profumerie posizionate all'interno delle gallerie commerciali Esselunga con un'ampiezza di assortimento di oltre 10.000 prodotti. Una vera e propria catena di profumerie dove si respira il luxury feel dei brand e delle griffe del mondo della bellezza. A.Be.

12 febbraio_2014

L'esperienza online





Con Esselunga il supermercato esce dalle mura per arrivare direttamente a casa. Nato nel 2001, l'e-commerce di Esselunga oggi conta oltre 14.000 articoli in assortimento con un servizio che copre 940 comuni, 25 province e 5 regioni (Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana e Piemonte). Nel 2012 la catena milanese, in collaborazione con Sony Music, ha lanciato StarZone, una promozione che, grazie a una raccolta di carte raffiguranti artisti italiani, permetteva ai clienti di scaricare sul sito dedicato la musica preferita con una scelta

tra oltre 500.000 brani. Esselunga non resta insensibile al mobile e, nel 2011, lancia una app con la quale è possibile personalizzare i propri acquisti, ricevere informazioni sulle promozioni nonché sui negozi.

A.Be.

Nella tabella riportiamo per gli anni dal 1993 al 2013 i dati di fatturato di Supermarkets Italiani, la capogruppo che controlla Esselunga così come pubblicati dallo studio "Le principali società italiane", redatto annualmente dall'Ufficio Studi di Mediobanca. Secondo i criteri adottati da Mediobanca, Esselunga è il maggiore retailer italiano, perché le due insegne che considerate complessivamente hanno fatturato maggiore, Coop e Conad, sono in realtà un insieme di cooperative ognuna con un ampio grado di autonomia gestionale. Fatta questa considerazione, un dato che dà conto dell'ascesa di Esselunga è il ranking nella graduatoria della società italiane: nel 2012 era al 17° posto, 20 anni prima addirittura al 26°. I dati sul bilanio 2013 presenti nella tabella riportano le anticipazioni date ufficialmente da Esselunga.

| Anno | fatturato | | | Valore aggiunto | | Dipendenti | |
|-------|-----------|------------------|-----------|------------------|--------|------------------|--|
| | valore | Var annua | valore | Var annua | numero | Var annua | |
| 2013* | 6.900.000 | 1,7% | nd | | 20.605 | 1,9% | |
| 2012 | 6.736.938 | 4,5% | 1.304.566 | 2,8% | 20.221 | 2,7% | |
| 2011 | 6.445.180 | 3,9% | 1.268.936 | -2,1% | 19.685 | 1,9% | |
| 2010 | 6.204.536 | 6,4% | 1.295.894 | 6,1% | 19.322 | 0,5% | |
| 2009 | 5.829.822 | 0,8% | 1.221.750 | 5,9% | 19.232 | 3,1% | |
| 2008 | 5.782.552 | 7,8% | 1.153.267 | 9,2% | 18.654 | 5,0% | |
| 2007 | 5.363.625 | 9,1% | 1.056.408 | 7,9% | 17.760 | 9,0% | |
| 2006 | 4.916.745 | 12,3% | 979.449 | 13,3% | 16.301 | 7,9% | |
| 2005 | 4.378.906 | 5,2% | 864.412 | 15,1% | 15.108 | 12,3% | |
| 2004 | 4.161.338 | 4,9% | 750.918 | 13,9% | 13.456 | -0,3% | |
| 2003 | 3.965.282 | 6,4% | 659.305 | -10,0% | 13.502 | 5,9% | |
| 2002 | 3.727.419 | 11,1% | 732.705 | 10,0% | 12.744 | 11,2% | |
| 2001 | 3.354.968 | 7,0% | 666.198 | 15,4% | 11.462 | 7,3% | |
| 2000 | 3.136.266 | 15,5% | 577.456 | 7,7% | 10.685 | 9,3% | |
| 1999 | 2.715.457 | 13,2% | 536.167 | 12,9% | 9.777 | 17,5% | |
| 1998 | 2.399.144 | 14,1% | 474.771 | 20,0% | 8.321 | 8,4% | |
| 1997 | 2.102.348 | 9,7% | 395.771 | 3,7% | 7.677 | 12,6% | |
| 1996 | 1.916.798 | 14,3% | 381.690 | 16,8% | 6.819 | 6,2% | |
| 1995 | 1.677.116 | 14,9% | 326.650 | 5,6% | 6.420 | 7,8% | |
| 1994* | 1.459.392 | - | 309.242 | - | 5.958 | - | |
| 1993* | 1.346.115 | - | 230.062 | - | 5.814 | - | |
| | | -10 -5 0 5 10 15 | 20 | -10 -5 0 5 10 15 | 20 | -10 -5 0 5 10 15 | |

Elaborazione da "Le principali città italiane" - Ufficio studi Mediobanca; dati finanziari riferiti alla holding Supermarkets Italiani, valori in migliaia di euro; *dati 2013, fonte anticipazioni di bilancio consolidato Esselunga

^{*}Dati finanziari riferiti alla sola Esselunga e non al Gruppo