



Carrefour, con il nuovo Ceo più motivazioni alla base

Georges Plassat concede più autonomia ai responsabili dei punti di vendita

di **Roberto Pacifico**

A circa un anno dall'inaugurazione di Carrefour Planet a Paderno Dugnano (si veda Mark Up n° 203, ottobre 2011, pagg.102-103), la lancetta dello sviluppo è ferma a 2 ipermercati: Paderno, appunto, e Assago. Il cronometro l'ha fermato la casa madre che ha congelato il piano di conversione al nuovo modello. **Georges Plassat**, nuovo Ceo di Gruppo Carrefour, non ha (almeno fino ad ora) smentito la linea annunciata da **Lars Olofsson**, il Ceo uscente, e **Noel Prioux**, direttore esecutivo di Carrefour France, sintetizzabile nel "retour" alla formula basica e originaria dell'ipermercato, con focus sul prezzo, riduzione delle promozioni di almeno 300

bp, razionalizzazione della parte extra alimentare. Quest'anno Carrefour prevede solo 11 conversioni al Planet: 5 in Spagna, e 3 in Francia e in Belgio. Il ridimensionamento ("scale down") del progetto Planet può essere assunto a emblema di quanto l'innovazione, in sé e per sé, non ha sempre e necessariamente quel valore taumaturgico che tanti le attribuiscono, soprattutto oggi.

Non che Planet non abbia funzionato: sono i ritorni del mercato a non consentire l'avanzamento spedito del progetto. Con una presenza in 33 paesi del mondo Carrefour è, insieme alla tedesca Metro, il più internazionale dei food retailer. Al secondo e terzo posto la francese Casino e la tedesca Schwarz Gruppe rispettivamente operative in 27 e 26 nazioni. Casino è concorrente di Carrefour anche in uno dei mercati Lam a maggior sviluppo, il Brasile.

Carrefour ha dunque una visione del retailing molto più ampia dal punto di vista geografico rispetto a non pochi suoi concorrenti: sicuramente più di Leclerc, presente in "soli" 7 paesi, ma anche più

di Auchan che pure non è un pivello in materia di internazionalizzazione, presidiando 13 mercati mondiali, tanti quanti quelli coperti dall'inglese Tesco e dalla tedesca Rewe.

Nell'area Lam (Latin America) Carrefour realizza vendite pari a più del doppio di quelle messe

a segno dalla rete italiana: i ricavi Lam nel 2011 hanno registrato +8,4%, mentre a livello globale la variazione delle vendite totali (81,2 miliardi di euro) non arriva a +1% (+0,9%, ma ex petrol +0,4%). La Francia è in linea con il risultato globale ma l'Europa segna un deprimente -4,3%. Per tacere del

I primi 10 Carrefour in Francia

classificati in base all'Ebit - valori in migliaia di € e %

	Ebit 2011	pos. 2010	var.% ebit	giro d'affari 2011 (mio €)	pos. 2011
1. Antibes	11.167	1	-12,1	239,6	1
2. Monaco	10.455	2	-8,3	132,2	27
3. Grenoble Meylan	8.354	4	-4,6	167,4	11
4. Aix-en-Provence	6.375	3	-31,5	131,7	4
5. Toulond Grand Var	5.723	10	-6,8	161,8	14
6. Puget-sur-Argens	5.474	11	-9,6	112,9	55
7. Sète Balaruc	5.227	15	+18,2	120,4	45
8. Francheville	5.106	9	-17	101,9	67
9. Nice TNL	4.496	14	+0,1	145,1	21
10. Ollioules	4.485	8	-27,4	137,1	24

La tabella riporta i primi 10 ipermercati Carrefour classificati per ebit (margine operativo della gestione caratteristica, ante imposte, ndr). In questa graduatoria non figura alcun punto di vendita Planet. Assenti anche le due star di Lione (gli ipermercati di Écully e Vénissieux, rispettivamente 185,1 e 184,5 milioni di fatturato), al sesto e settimo posto per fatturato, e famosi per essere stati fra i primi a sperimentare la formula del Planet. Gli ipermercati più profittevoli sono quelli di taglia media: come Francheville nel Rhône, 67° nella graduatoria dei 205 ipermercati integrati, 8° per ebit. Stesse considerazioni per Puget-sur-Argens (55°) o Sète Balaruc (45°). Sono tutti ipermercati con forte peso dell'alimentare.

Fonte: Lsa

Carrefour Italia: roll out a piccole dosi per il Planet

In Italia Carrefour è il 6° gruppo retail con il 6,55% del mercato Lcc (dati Nielsen). Nell'ambito della grande distribuzione alimentare al dettaglio non associata e non cooperativa è la seconda catena per fatturato dopo Esselunga (la terza è Auchan).

"I due Carrefour Planet di Paderno Dugnano e Assago vanno molto bene – commenta **Giuseppe Brambilla di**

Civesio, numero uno di Carrefour Italia –. Le vendite in questi ipermercati sono aumentate di 7 punti percentuali rispetto al livello medio della performance delle grandi superfici. Data la tutt'altro che brillante situazione economica del Paese, abbiamo deciso di proseguire con la riconversione al nuovo format, adottando un approccio più prudente dal punto di vista dell'investimento". L'obiettivo è dunque quello di migliorare le



performance degli ipermercati senza i grossi investimenti richiesti dalla piena applicazione del concept Planet.

"Inseriremo negli ipermercati le aree del Planet che vanno meglio, tenuto conto dei singoli bacini d'utenza".

"Per Carrefour, l'Italia è un mercato importante, nel quale lo sviluppo si orienterà sempre più verso il

riammodernamento della rete, intensificando, sul fronte della prossimità e del vicinato, il franchising, dove oggi abbiamo 600 punti di vendita, costruito in modo adeguato alle dimensioni dell'imprenditore".

La recentissima riconversione dell'ipermercato di Cusago in Grossiper (l'altra insegna, Docks Market, identifica il canale tradizionale del cash professionale) resta un caso isolato, "un'iniziativa tattica", come precisa Brambilla di Civesio.

"current operating income" (voce intermedia tra Ebitda ed Ebit), a proposito del quale il confronto tra Vecchio Continente e Sud America è impietoso: -28,1% per l'Europa, +27,5% per l'area Lam che con 554 milioni di euro supera l'Ue (508 milioni).

Un Planet très cher

A fine 2011 i Planet sono 81 di cui 29 in Francia, 39 in Spagna, 10 in Belgio, 2 in Italia e 1 in Grecia. Rappresentano il 24% delle vendite del canale ipermercati. La sperimentazione ha dato discreti risultati, sia in Francia sia in Italia: i punti di vendita rivisti realizzano mediamente ricavi superiori dal 5% al 10%. Il problema è che i costi di conversione sono troppo alti e non compensano i benefici. L'investimento per i primi 81 ipermercati Planet è ammontato complessivamente a circa 370 milioni di euro, circa 4,5 milioni per punto di vendita: una somma paragonabile all'ebitda medio di un ipermercato Carrefour. Il risultato netto di un ipermercato di 10.000 (in media 540.000 euro) corrisponde, secondo stime Mark

Up, a circa 55 €/mq, mentre il costo della riconversione ammonterebbe a 540 euro per mq, dieci volte il risultato netto.

Due visioni diverse dell'ipermercato

Se Carrefour si vede costretta a scalare le marce sull'innovazione per una questione di sbilanciato rapporto costi/benefici, le affermazioni di **Michel-Édouard Leclerc**, presidente dei Centri Leclerc, suggeriscono una visione ben più ottimistica riguardo il futuro dell'ipermercato: "L'ipermercato sarà sempre la nostra ammiraglia e sarà la fonte principale del nostro fatturato. E sarà anche una vetrina di un'offerta globale estesa alle nuove esigenze di consumo, materiale o immateriale", ha dichiarato Leclerc alla stampa francese (*Les Echos*, 19 marzo 2012).

Michel-Édouard sottolinea il ruolo trainante degli ipermercati, con una precisazione molto interessante sulla riorganizzazione merceologica che collima con il concetto base di Carrefour Planet: "Per i nostri associati la strate-

CARREFOUR ITALIA

6,071 mld di €

giro d'affari lordo 2011

1.238

i pdv in Italia

di cui: 45 Carrefour; 446 Carrefour Market; 735 Carrefour Express; 9 Docks Market; 3 Grossiper

19

le regioni in cui è presente

gia è chiara: gli ipermercati devono riorganizzarsi intorno agli universi di consumo più specializzati, sia all'interno del punto di vendita attraverso reparti specifici e più connotati (come la cantina dei vini o l'arte della tavola) sia all'esterno con lo sviluppo di negozi specializzati come gli spazi culturali, la parafarmacia, le profumerie. So che con questa strategia andiamo a confrontarci con gli specializzati, ma dovremo rafforzare le nostre performance sul prezzo".

Per il 2015 Leclerc punta a diven-

tare il 1° retailer francese sorpassando Carrefour. La quota di mercato attuale di Leclerc è del 18%, secondo Kantar World Panel, contro il 21,1% di Carrefour. Nel 2011 il giro d'affari dei Centri E. Leclerc ha raggiunto 37,8 miliardi di euro con i carburanti (+8,7%) e 30 miliardi senza (+5,5%). Ha il 18% di quota di mercato e da 55 mesi successivi non fa che guadagnare terreno.

Con Plassat ritorno ai fondamentali

Tornando a Carrefour, il nuovo Ceo, **Georges Plassat**, appena subentrato a Lars Oloffson, riporterà al centro l'autonomia decisionale dei punti di vendita, cercando di rimotivare i responsabili delle filiali scoraggiati (per usare un eufemismo) dall'accenramento voluto da Oloffson.

Su *Les Echos* Philippe Bertrand descrive Plassat come "un uomo del Sud (è nato a Bollène, nel Vaucluse), che non ama parlare politica, sempre ironico (caratteristica che lo accomuna a Francois Hollande), capace di concedersi una pausa scherzosa almeno una volta al giorno, personaggio più carismatico e seduttivo dell'ex ceo".

Un'altra differenza cruciale risiede nell'esperienza manageriale. Come raccontano alcuni ex colleghi di Casino, Plassat ha una visione più "bottom-up" che gli deriva dalle spiccate competenze maturate a livello di punto di vendita.

Quasi contestualmente all'insediamento del nuovo Ceo è arrivata la notizia dell'uscita di Carrefour dalla Grecia, con la cessione del proprio 50% a Marinopoulos che rimarrà franchisee di Carrefour. Decisione che, secondo noi, riflette la convinzione che un operatore locale dà risposte più tempestive rispetto al management eterodiretto dall'headquarters di una multinazionale. ■