

MERCADONA-CONSERVAS UBAGO: IL CONCETTO DELL'INTERFORNITORE¹

INTRODUZIONE

- *“Eugenio?...; riesci a sentirmi? Sono all’aeroporto, siamo in riunione da quasi sei ore con quelli di Mercadona e credo che sia mio compito dirti che probabilmente oggi stesso metteremo fine alla relazione con questo cliente dopo quasi 10 anni...”.*
- *Paco, ma cosa stai dicendo? Sei sicuro? Cerca di stare calmo!*
- *Si, Eugenio, ci hanno chiesto di essere interfornitori, come se non fossimo già loro fornitori!! Ci hanno chiesto di essere partner per tutta la vita, ma il pezzo forte è che non ci firmeranno neanche un foglio di carta, e stanno chiedendo di mostrargli tutti i costi e dirgli quali di questi gli abbuoneremo...*
- *Conosco Mercadona da molti anni. È vero che ci sono stati momenti in cui avrei desiderato perderli come clienti, ma da un po’ di tempo è cambiato tutto e ora il nostro rapporto con questo cliente è eccellente. Conosco la filosofia di Juan Roig e del suo team, e credo che dovremmo analizzare più attentamente la loro proposta. Oggi è giovedì, cerca di prendere un appuntamento per lunedì prossimo. Noi ci vediamo e mi spieghi con più tranquillità cosa ti hanno detto...*
- *Si, si...mi hanno già detto che vorrebbero parlare con te di questa proposta. Se non ricevi una mia chiamata vuol dire che ho fissato l’appuntamento per lunedì.*

Eugenio Martínez Ubago, Presidente di Conservas Ubago S.L., produttore di conserve di pesce di media grandezza, iniziò a preoccuparsi dopo la telefonata con il suo giovane Direttore Commerciale, Paco Ternero, quel giorno di fine giugno del 2001.

¹ Caso del Dipartimento di Ricerca del Instituto Internacional San Telmo, Spagna. Scritto dal Professor Julio Audicana Arcas, del Instituto Internacional San Telmo, con la collaborazione dell’assistente di ricerca Silvia Rodríguez Bouzo, destinato all’uso in aula e non come descrizione della gestione, appropriata o meno, di una situazione specifica.

Copyright © maggio 2002, Instituto Internacional San Telmo. Spagna.

È vietata la riproduzione, totale o parziale, di questo documento, la sua archiviazione e/o trasmissione in tutte le sue forme, elettronica, meccanica, fotocopiata, registrata, senza l’autorizzazione esplicita e scritta del Instituto Internacional San Telmo.

Revisionato: nov. 2013

“In realtà non ho la minima idea di cosa fare davanti a una simile offerta. Spero che ci confermino la riunione di lunedì prossimo. Credo che una parte importante del futuro di Conservas Ubago dipenda da quello che diremo o non diremo in questa riunione. Con Paco più tranquillo e con una visione olistica di Mercadona e del concetto di interfornitore di cui ci hanno parlato, dobbiamo decidere che scelta fare, esaminando ogni dettaglio”.

MERCADONA, S.A.

Storia di Mercadona S.A.

Le origini di Mercadona risalgono al 1977. Nel 1981, Juan Roig, attuale Presidente e fondatore della società, si occupava della sua attività familiare. In quell'anno, Mercadona aveva otto punti vendita e poco più di 300 dipendenti. Con l'intenzione di superare l'obsoleto modello di supermercato di quartiere, si è espanso rapidamente nella periferia di Valencia (Allegato 1).

Dopo una fase di rapida espansione all'interno della Comunidad Valenciana negli anni '80, i primi anni '90 segnarono l'inizio di una epoca difficile per le aziende di distribuzione delle dimensioni di Mercadona. L'arrivo degli Ipermercati francesi in Spagna, e poi quello dei Discount tedeschi, rappresentarono una svolta nel settore, arrivando perfino a mettere in discussione il futuro dei supermercati come formula commerciale.

“Da una parte, gli ipermercati hanno rivoluzionato il modo di fare la spesa e i sistemi di negoziazione in Spagna: era l'epoca delle grandi promozioni. I fornitori dovevano obbedire a questa politica se volevano vedere i propri prodotti sugli scaffali del supermercato. Dall'altra, i Discount ci hanno insegnato che era possibile vendere a un prezzo più economico mantenendo la qualità, e che le marche, in alcuni prodotti, potevano passare in secondo piano...”².

Di fronte a questo scenario di forte concorrenza, lievi margini e ambiente turbolento, *“una catena della nostra grandezza doveva studiare come gestire il proprio futuro, crescendo in termini di dimensioni, cercando nicchie di specializzazione, o semplicemente vendendo e mettendo in pratica il famoso proverbio “il pesce più grande mangia il pesce più piccolo...”.*

Mercadona optò per l'alternativa di incrementare velocemente il suo volume di affari, entrare nel gioco del *“tirare sul prezzo”* con i fornitori e promuovere risonanti campagne di pubblicità per promuovere i prodotti più economici offerti ogni giorno.

² Le citazioni sull'azienda Mercadona S.A. sono gli estratti delle interviste effettuate con i membri del gruppo dirigente.

“...in quell’epoca eravamo ancora il 10% più cari della concorrenza, cercavamo disperatamente il margine, eravamo ossessionati dal disporre le novità sugli scaffali (nel giro di 24 ore dovevamo avere tutte le novità trasmesse in televisione)”.

Nonostante queste strategie, il conto economico di Mercadona non riusciva a riprendersi.³ “I risultati peggioravano anno dopo anno a prescindere dal fatto che alcuni prodotti erano più cari del 20% rispetto a quelli della concorrenza. Il modello era entrato in crisi e c’era bisogno di una svolta.” Fu così che, nel 1993, Mercadona decise di “nuotare controcorrente” e mettersi dalla parte dei clienti e dei fornitori, “era necessario creare una bolla indipendente, isolarsi dalla turbolenza del mercato e sviluppare una propria personalità”.

Le prime decisioni servirono per posizionarsi sul mercato come supermercato di quartiere e guadagnare stabilità eliminando la pubblicità e le promozioni (all’epoca il principale strumento di attrazione per il cliente di questo settore). Tali azioni non solo migliorarono i rapporti con i fornitori, ma semplificarono la complessità risolvendo le tensioni nella catena logistica.

Questa strategia innovativa fu denominata SPB (Sempre Prezzi Bassi), “il primo prodotto al cui fu applicata tale strategia fu la lattina di birra, con cui abbiamo verificato che con un prezzo stabile, le vendite aumentavano vertiginosamente. L’adattamento a questa strategia non è stato facile. Nei primi sei mesi di SPB abbiamo registrato perdite considerevoli, che siamo riusciti a recuperare alla fine dell’anno.”

Qualità Assoluta

Tuttavia il team di Mercadona era convinto della necessità di dover sviluppare un proprio modello coerente con le proprie azioni e i con risultati a medio termine. Pertanto, la strategia SPB rappresentava solo l’inizio di una nuova filosofia Mercadona, “Qualità Assoluta”, che basandosi sulla soddisfazione dei bisogni del “Capo” (il cliente), ha continuato a svilupparsi mediante strategie innovative come il Principio di Vita dei Prodotti⁴, il Principio di Comodità nei Punti vendita, la Gestione per Categorie e il concetto di Interfornitore, per citare alcuni esempi.

Questo modo di intendere la distribuzione contribuì a definire la Missione dell’azienda “Siamo somministratori delle soluzioni necessarie affinché “Il Capo” provveda alla propria spesa in toto”. È così che fu coniato il termine TOTALERS, per fissare l’obiettivo

³ Nel 1990, con un fatturato di 763.285.373 euro, l’utile netto era di 14.694.746 euro. L’anno successivo le vendite continuavano a crescere (877.477.673 euro) ma l’utile diminuiva fino a 7.452.550 euro. Nei due esercizi successivi, mentre l’azienda superava i 162 stabilimenti, con un fatturato medio per stabilimento di 6.010.121 euro, gli utili non riuscivano a varcare la soglia di 11.419.230 euro.

⁴ Principio di vita: “il tempo massimo che può passare tra la produzione di un prodotto e il suo consumo affinché si mantenga in ottime condizioni (incluso il tempo trascorso nel frigorifero del nostro cliente)”. Tempo di Vita Garantito (TGV): se un prodotto rimane nei nostri punti vendita più del tempo stimato, si getta. Questo fattore ci serve per misurare i nostri punti vendita e ci aiuta a migliorare.”