

UNES SUPERMERCATI: LA CREAZIONE DI UN MARCHIO¹²

*“Quando pensi di conoscere qualcosa, guardala da un’altra prospettiva”.
Citazione da “L’attimo fuggente”*

1.- INTRODUZIONE

Nel suo ufficio in Via dell’Industria a Vimodrone, in provincia di Milano, Mario Gasbarrino, Amministratore Delegato del Gruppo Unes, **guardava orgoglioso i risultati** ottenuti da quando aveva preso il comando dell’azienda nel 2006.

Senza dubbio, “ascoltando il mercato”, **aveva fatto una grande scommessa** per tirare fuori la catena di supermercati dallo stato di atonia in cui si trovava immersa tra il 2004 e il 2006. Il passaggio dal formato UNES a U2 (“*il supermercato controcorrente*”) e il ritorno del marchio proprio Il Viaggiator Goloso VG (“*che ci fa sentire gratificati nei momenti difficili*”), gli avevano permesso di **dare un nuovo impulso all’attività (turnaround)**, con un incremento dell’Ebitda pari a 24 volte tanto e una crescita del fatturato dell’82%, portando l’azienda molto vicino alla “magica” cifra del miliardo di euro.

I suoi dubbi e riflessioni in quel momento riguardavano Il Viaggiator Goloso, un “marchio proprio Premium con un prezzo accessibile” che aveva dimostrato la sua forza in ognuna delle prove a cui era stato sottoposto; Gasbarrino sentiva di avere fra le mani un “**diamante allo stato grezzo**”, un marchio che poteva superare la stessa insegna e il cui grandissimo potenziale di sviluppo era difficile da far fruttare avvalendosi solamente delle sue competenze come distributore: *Che ne sarà delle iniziative intraprese con VG? Quali altre iniziative (“pazzie”) potremmo avviare? E la cosa più importante...sarà*

¹ Caso della Divisione di Investigazione dell’San Telmo Business School, Spagna. Preparato dal professore Julio Audicana Arcas, con la collaborazione dell’Assistente di Ricerca José Andrade Nuñez e Salvador Loring Olmedo. Per il suo uso in aula, e non come mostra della gestione, adeguata o inadeguata, di una situazione determinata.

Copyright © maggio 2018, Fundación San Telmo, Spagna.

Non è permessa la riproduzione, totale o parziale, di questo documento, né il suo archivio e/o trasmissione in nessun modo o con nessun mezzo, già sia elettronico, meccanico, fotocopia, registro o altri mezzi, senza l’autorizzazione espressa e scritta de Fundación San Telmo. Per richiedere copie dello stesso o permesso per l’uso di questo caso, per piacere contattare con il dipartimento di “Edición de Casos”, attraverso il telefono +34 954975004 o via email all’indirizzo casos@santelmo.org.

² Le informazioni e il contenuto di questo caso sono frutto di interviste realizzate con la Direzione di UNES: Mario Gasbarrino (Amministratore Delegato), Giuseppe Motta (Controller), Gian Maria Gentile (Direttore Sviluppo Digitale), Rossella Brenna (Direttrice de Vendite e Marketing), Roberto Comolli (Direttore Acquisti di UNES) e Gabriele Nicotra (Direttore Acquisti di IPER) e del libro “Retail Marketing Trends, dallo shopper marketing al digital branding” di Sebastiano Grandi e dell’articolo di AECOC C84 “De tiendas por Milán” di Jesús Pérez

sufficiente la nostra esperienza per sopravvivere in un ambiente così competitivo e sempre più attanagliato da operatori low cost, considerando inoltre l'inizio dell'era e-commerce nel settore alimentare?

2.- UNES: NASCITA E DECLINO.

Nel **1974 Marco Brunelli inaugura il primo ipermercato** in Italia, in provincia di Pavia. Inizia così la storia degli ipermercati Iper, che facevano capo al gruppo Finiper. (Allegato 1: Punti vendita Iper in Italia). I valori di Iper sono le caratteristiche tipiche di un prodotto italiano, la diffusione della qualità, la convenienza, sicurezza alimentare, innovazione e investimento costante in formazione dei dipendenti. Dieci anni dopo, Finiper, seguendo la stessa filosofia d'innovazione, apre il **primo centro commerciale italiano** a Cremona, nel 1985. Il gruppo, oggi, è il risultato di numerose aperture, acquisizioni e alleanze, fra cui spicca la partnership con Carrefour fra gli anni 1999 e 2010, di cui rimane ancora **una marca privata Premium condivisa** (Terre d'Italia) che si può trovare nella catena di Ipermercati.

Il gruppo **UNES nasce invece a Milano nel 1967**, grazie all'unione di sette piccoli venditori al dettaglio milanesi il cui obiettivo era sviluppare una rete di punti vendita di dimensioni ridotte e con un approccio alla convenienza, qualcosa di estremamente innovativo per quegli anni: un concept che conciliasse qualità, vicinanza e varietà.

Nel 2002 UNES, presente soprattutto in Lombardia, Piemonte ed Emilia, **viene acquisita da Finiper**, assicurandosi una serie di sinergie che gli hanno poi permesso di reggere il ritmo di sviluppo della grande distribuzione italiana. UNES attraversa un periodo di crescita fino al 2004, anno in cui il mercato italiano dei prodotti di consumo mostra segni di declino: si passa infatti al -6% del 2004 e al -7% del 2005.

In quegli anni, **il mercato italiano dava chiari segni di saturazione e debolezza**. Il calo progressivo del potere d'acquisto delle famiglie faceva sì che il budget mensile destinato all'acquisto di prodotti alimentari si dimezzasse. L'aumento dei tassi di interesse e la sempre più forte mancanza di fiducia accrescevano senza sosta l'indebitamento delle famiglie. La crisi si faceva sentire anche nell'andamento demografico del paese. L'invecchiamento della popolazione, il modello familiare unipersonale o con figli unici erano sempre più comuni e innescavano cambiamenti nello stile di vita, oltre che una destrutturazione dei pasti. La presenza degli immigrati comportava una crescita della popolazione straniera, con un potere d'acquisto molto ridotto e di conseguenza livelli di consumo bassissimi...Il risultato? Carrelli della spesa sempre più vuoti.

Nel settore della distribuzione si osservava un'offerta eccessiva nel punto vendita e un'evidente diminuzione dell'innovazione in tutta la filiera. La scarsa varietà di prodotti sugli scaffali e anche fra le diverse marche, stava trasformando la **spesa in qualcosa di noioso e rutinario**.

"Ci voleva un cambiamento...un cambiamento radicale. Sapevamo che sarebbe stato impossibile conciliare convenienza e discount, qualità e prezzo, etc. Era chiaro per tutti che dovevamo sviluppare un nuovo concept che integrasse questi valori e che

permettesse al consumatore di trovare tutto ciò che cercava in un'unica marca". Inspirato da un viaggio in Spagna e più precisamente dal modello Mercadona, il nuovo Amministratore Delegato iniziò a sognare un business model che combinasse **"i bassi costi con gli alti valori"**.

3.- U2: IL SUPERMERCATO CONTROCORRENTE

Alla fine del 2006 nasce a Urganò (Bergamo) un **nuovo concept a metà strada fra supermercato e discount**, con due obiettivi molto chiari: rispondere alle nuove abitudini e tendenze di consumo che erano emerse (*"meno tempo, maggiore risparmio e sensibilità ambientale"*) e far sì che il cliente potesse comprare tutto ciò di cui aveva bisogno nello stesso posto.

In questa maniera e guidati dall'idea *"fammi risparmiare, ma non farmi sentire povero"*, UNES delinea e applica un nuovo business model per evitare che il consumatore si rivolga al discount per le "commodities"³ e al supermercato per i prodotti freschi e i prodotti di marca.

Per raggiungere tali obiettivi, bisognava apportare dei cambiamenti e dotare la nuova azienda di una personalità e di un'identità propria. Con il nome *"U2: il supermercato controcorrente"*, questo concept porta in Italia la formula americana di "prezzi bassi sempre" (**"Every Day Low Prices"**, la cui filosofia consiste nell'eliminare il superfluo per lasciare spazio all'essenziale e poter offrire prezzi bassi in modo costante e trasparente, evitando la strategia tradizionale delle promozioni (*"la droga del retail moderno..."*). *"Secondo noi i Prezzi bassi sempre consentono di guadagnare la fiducia del consumatore e di evitare gli sprechi, che sono ingenti invece con le promozioni, le quali spingono i clienti a comprare più del necessario per approfittare al massimo dei prezzi bassi."*

Altre azioni importanti in questa nuova formula: eliminare **la carta fedeltà (sistema di raccolta punti e cataloghi di prezzi)**, **dare una nuova immagine al marchio dell'azienda**, semplificare le etichette e sostituire i portaslimprezzo in plastica con portaprezzi in alluminio, **ridurre la varietà dell'assortimento del 20%** (abbandonando followers), rimuovere gli scaffali di dolci dalla zona casse e sostituirli con prodotti salutari studiati e certificati dall'Università di Parma, conferire maggior protagonismo alla marca privata e **rendere la marca U!** (nata per evitare la fuga verso i discount) **competitiva con le marche leader nella categoria.**

Veniva inoltre ripensata la presentazione dei **prodotti freschi** in modo che la loro esposizione ricordasse il tipico mercato cittadino, mettendo in risalto il prodotto e migliorando l'esperienza d'acquisto di frutta, pane, carne e pesce.

Infine, i supermercati U2 adottarono altre misure per migliorare il modo di fare la spesa e il risparmio energetico nei supermercati, come ad esempio punti per **caricare la batteria del cellulare**, wifi gratuito, frigoriferi chiusi, pannelli fotovoltaici, sostituzione

³ Questi beni sono di tipo generico, ovvero non presentano varietà.