

Come fa una catena pluriregionale di discount a diventare nazionale? Il caso Todis/Conad

[LUIGI RUBINELLI](#)

Settembre 2019. La catena di Iges (controllata da Pac2000a e Conad Adriatico), Todis ha compiuto 20 anni. È un lungo periodo nel quale ha vissuto momenti alternati. Ma proprio durante la convention dei 20 anni ha avuto la benedizione di Danilo Toppetti (Dg Pac2000a), Antonio Di Ferdinando (Dg Conad Adriatico) e in parte anche di Francesco Pugliese (Ad Conad), per diventare:

- . una vera alternativa a supermercati e discount,
- . una catena nazionale.

Ecco le caratteristiche base di Todis raccontate dal Dg Massimo Lucentini, dalle quali Todis si prepara a fare il grande balzo per diventare una catena nazionale, supportata da tutti i cedi di Conad:

- ha una quota di mercato contenuta (ancora oggi è al 4% con il leader che ha una quota del 33% ed i primi tre operatori del 67%)
- distribuzione geografica limitata (presente su 11 delle 20 regioni italiane)
- microubicazione dei pdv particolare (oltre l'80% della rete è nella prossimità o nell'ultra prossimità)
- dimensione e forma fisica dei pdv (pdv disomogenei e con un'area di vendita media di 520mq vs 770-800mq dei leader)

Date queste caratteristiche, continuare a fare i follower dei leader, dice Lucentini, ci avrebbe portato se non alla morte, certamente ad una lunga agonia ai margini del mercato.

Occorreva portare il gioco il più possibile su un altro campo, dove la concorrenza non può utilizzare al meglio i suoi vantaggi competitivi e dove invece noi possiamo utilizzare al meglio i nostri. E sapete quale è il nostro più grande vantaggio competitivo?

E' la presenza dell'imprenditore.

Il **cambiamento nella rete, anche se in maniera disorganica, stava già avvenendo** spontaneamente, sottolinea Lucentini, proprio grazie ai soci. Andava solo declinato il modello e messo a sistema.

La **ricetta del cambiamento** era semplice e come detto in parte già in atto, si trattava solo di aggiungere qualche ingrediente e dosare bene ingredienti già presenti nella nostra e nella vostra dispensa:

- migliorare e dare uniformità all'immagine di brand,
- lavorare su assortimento e qualità del prodotto a marchio,
- specializzarsi sui freschi,
- portare avanti uno sviluppo basato sulla prossimità,

- valorizzare le vostre capacità gestionali e fare tesoro della vostra conoscenza dei micromercati locali.

Il primo passaggio è stato **cambiare per sopravvivere**, il successivo sarà cambiare per essere i migliori e ci stiamo riuscendo.

Ma torniamo alla visione di qualche anno fa: Diventare per i clienti un'alternativa a discount e supermercati.

Oggi parlare di questo sembra scontato, sa quasi di vecchio, ma solo pochi anni fa ricordo lo scetticismo di qualche collega e di qualche socio. Una delle osservazioni che più mi è rimasta impressa perché talvolta mi ha fatto vacillare è stata: ma che vogliamo creare un canale solo per Todis? Così rischiamo di non essere più né carne e né pesce.

Molti soci, sottolinea Lucentini, invece ci hanno insegnato che dobbiamo avere il coraggio di azzardare e farlo con rapidità, perché le cose prevedibili non ci portano da nessuna parte.

In pochi anni quella che era una visione si è largamente realizzata, i nostri clienti ci leggono, cito testualmente da una ricerca di brand equity che abbiamo condotto: Todis è un supermercato monomarca, tipo Decathlon.

Ma dove ci ha portato questo cambiamento? Vediamo come si è tradotto in numeri e dunque in risultati misurabili, dice Lucentini:



IMPRENDITORI AFFILIATI

205

PUNTI VENDITA

242

POLI LOGISTICI

4

EURO SELL OUT

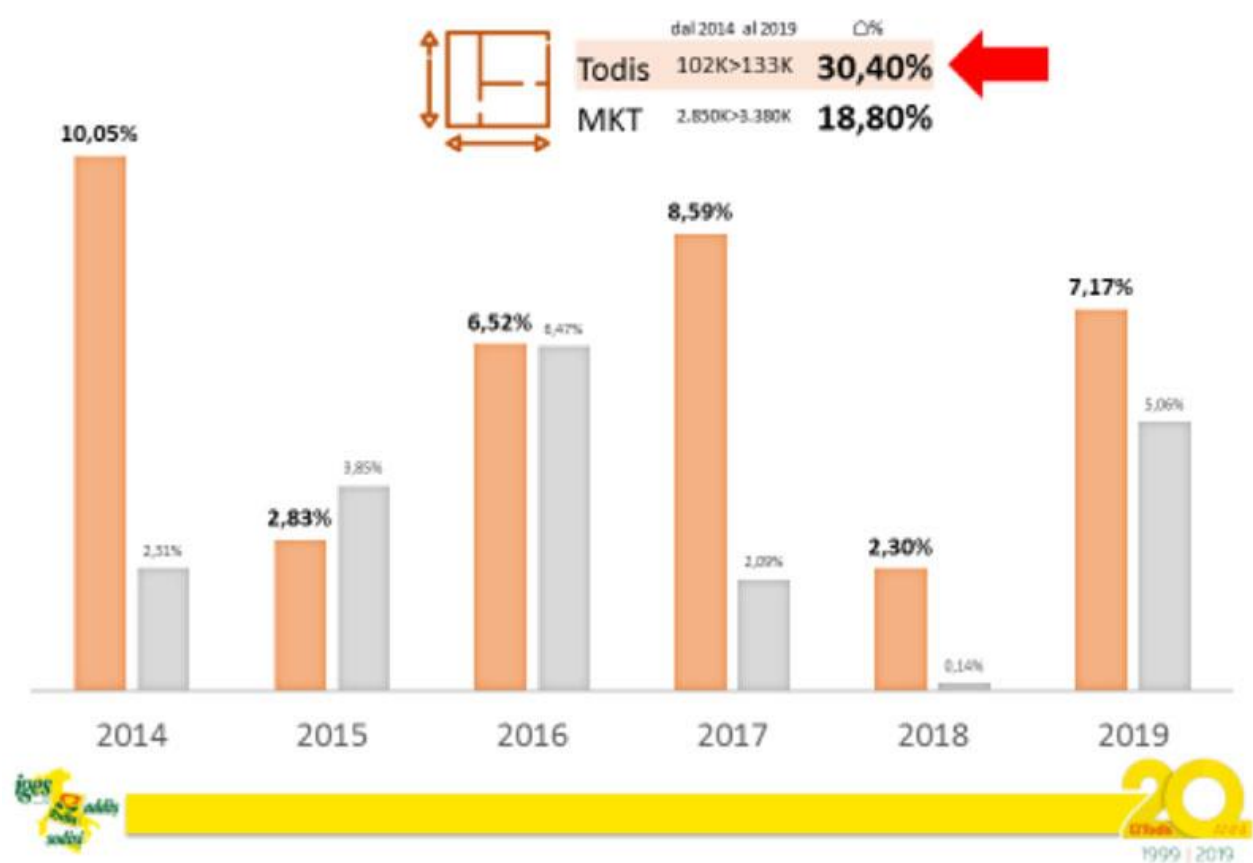
788.856.593



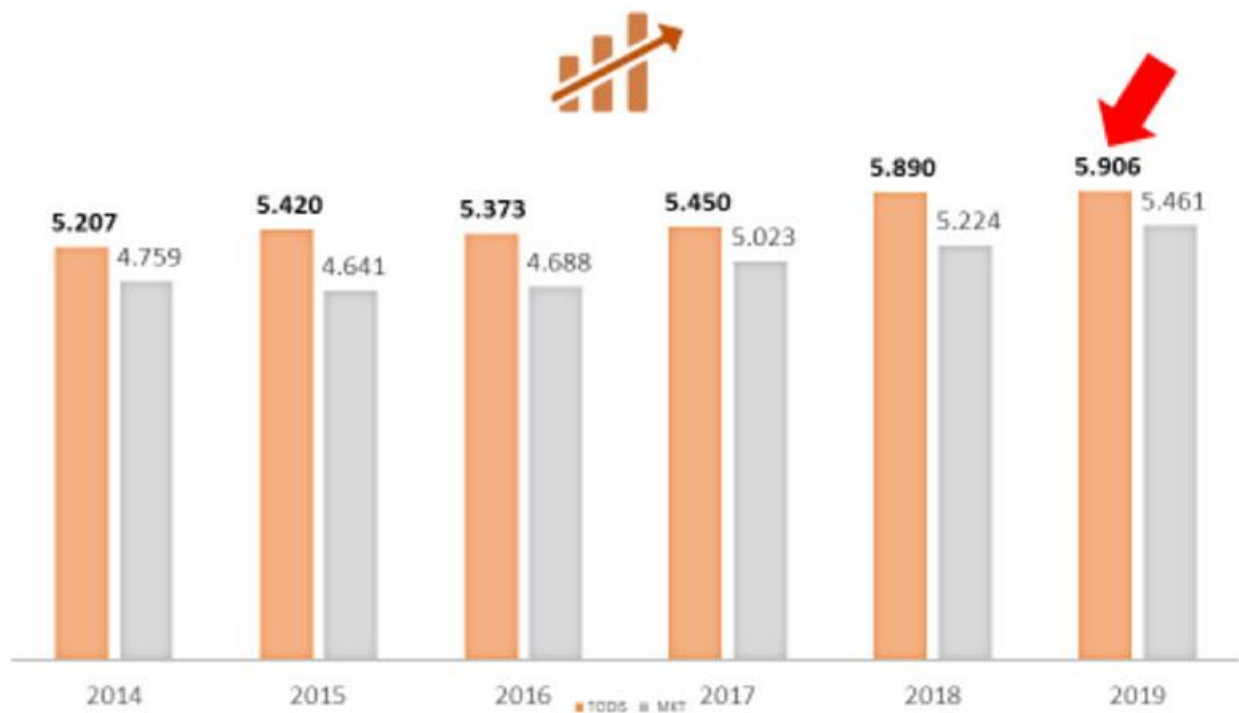
NUMERO PUNTI VENDITA – VARIAZIONE 2014 - 2019



MQ DI VENDITA – VARIAZIONE 2014 - 2019



PRODUTTIVITA' €/MQV



SELL OUT RETE – CRESCITA 2014 - 2019



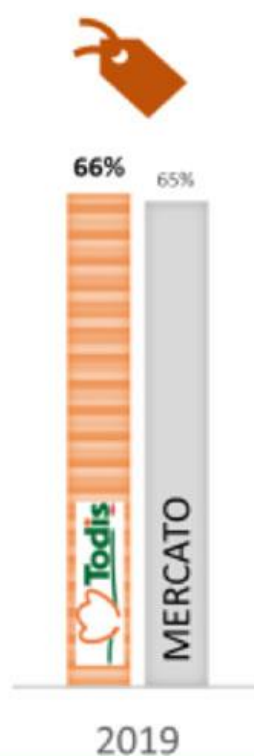
	dal 2014 al 2019	△%
Todis	533M > 788K	48%
MKT	13.573M > 18.493K	36%



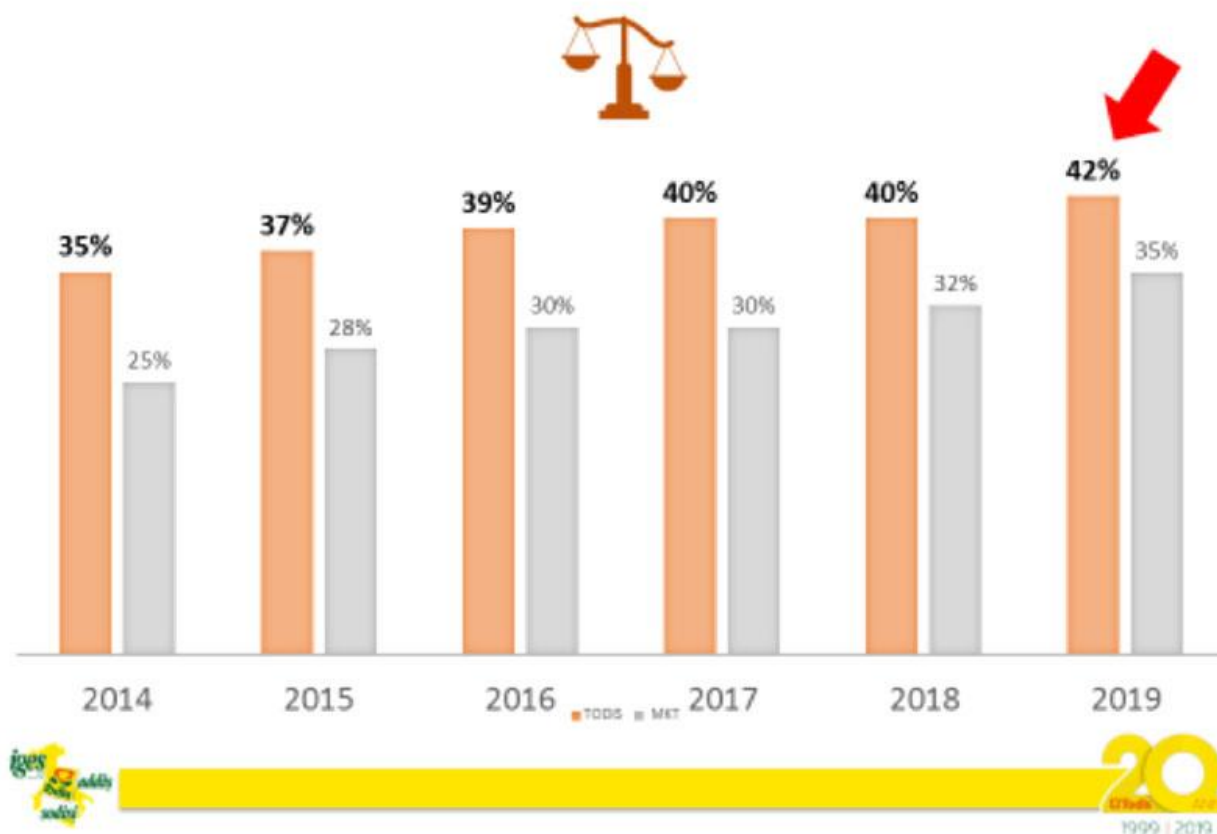
SELL OUT RETE OMOGENEA – CRESCITA % ANNI 2014 - 2019



INCIDENZA A VALORE MDD SU LARGO CONSUMO CONFEZIONATO



INCIDENZA DEI FRESCI SU SELL OUT 2014 - 2019



La vision per il futuro di Todis

I dati dicono che Tdis è un'insegna tra le più performanti nel mercato, proprio perché ha saputo rinnovarsi, dice ancora Lucentini.

E quale è la visione del direttore generale per il futuro?

Le parole chiave sono 4:

1. Punto vendita
2. Prossimità
3. MDD (marche del distributore)
4. Freschi.

E Lucentini li sviluppa così:

1. Il pdv è il Touch point, il punto di contatto con il cliente. Questo parla di noi e racconta ai nostri clienti chi siamo. E' stato forse più di ogni altro un fattore critico di successo per il rilancio della nostra insegna. Questo continua a fare la differenza ed è un aspetto che non dobbiamo trascurare mai.
2. La prossimità fisica, lo dicevamo prima, è un elemento che caratterizza fortemente la nostra insegna. Tale caratteristica rappresenta oggi un vantaggio competitivo di tipo oggettivo, non solo

perché è banalmente tra i primi driver di scelta del cliente: la vicinanza, ma anche perché ritengo che insieme al livello di servizio ed ai freschi sarà determinante nella competizione con l'E-commerce.

3. L'assortimento, fatto di circa 3.000 referenze, è più ampio e profondo della nostra concorrenza, ma allo stesso tempo più snello dei supermercati grazie ai nostri marchi dal premium al main stream e grazie proprio ai contratti di fornitura che abbiamo sviluppato. Questa rappresenta il patrimonio di Todis e come tale dobbiamo custodirla, incrementarla e valorizzarla. Oggi nell'LCC rappresenta il 66% del sell out a valore. E' quella in cui i nostri clienti riconoscono la garanzia di qualità Todis e che esprime i nostri valori, il livello di esigenza è massimo, perché ci giochiamo realmente la nostra reputazione. Come sapete su questo stiamo lavorando per il futuro migliorando costantemente l'offerta, con il nuovo packaging e con controlli di qualità sull'assortimento esistente sempre più stringenti abbiamo più che raddoppiato gli investimenti.
4. la specializzazione nei FRESCHI è un elemento di fortissima differenziazione rispetto ai leader di mercato ed è quello che più ci assimila al canale super. Qui il ruolo della centrale è di fornire gli assortimenti centrati, ma è l'imprenditore, siete voi che potete e dovete fare la differenza.

Pensando al nostro futuro, afferma Lucentini, non posso non citare 3 elementi immateriali imprescindibili:

1. Relazione col cliente
2. Capacità di ascolto
3. Formazione

1. **Relazione:** è quello che il cliente Todis vuole e si aspetta. Anche in questo caso le nostre caratteristiche di insegna di prossimità e la presenza dell'imprenditore giocheranno sempre un ruolo di grande importanza.
2. **Capacità di ascolto:** Dobbiamo continuare ad ascoltare voi i vostri clienti e noi voi. Accade a volte che l'offerta di un bene o un servizio crei la domanda, ma accade anche che l'offerta ignori una domanda già esistente. Ora per quanto ci si sforzi di essere innovativi non è detto che si riesca a creare bisogni nel cliente, ma certamente non dobbiamo commettere l'errore di non soddisfare la domanda perché non siamo in ascolto. Abbiamo istituito già a partire dalla fine del 2018 le Commissioni affiliati, importanti momenti di confronto e di scambio tra rete e centrale.
3. **Formazione:** Dobbiamo credere ed investire nella formazione nostra e dei nostri collaboratori. Siamo partiti a fine 2018 con le formazioni della rete e della tecnostruttura, fino ad oggi abbiamo somministrato formazioni che solo su carni e ortofrutta hanno coinvolto oltre 600 collaboratori. Un grande sforzo che si arricchirà di un'offerta formativa ancora più ampia anche sulle competenze delle squadre di negozio, sull'accoglienza cliente, sulla gastronomia. Parlando di formazione e di risorse umane non posso non fare un accenno al fatto che le condizioni di lavoro ed il trattamento economico/contrattuale dei nostri dipendenti non sono un'optional. Un dipendente scontento non farà mai un cliente felice. Un cliente felice sarà un cliente fedele. E non è un luogo comune, assicura Lucentini.



[LUIGI RUBINELLI](#)