

Il conformismo dei retailer

In Italia, i punti vendita di insegne diverse appaiono spesso identici. La causa? Investimenti ridotti e uso approssimativo del benchmarking

Sono appena tornato da un giro di punti vendita in un'area con un raggio di circa 100 km nel Nord Europa. Abbiamo visitato circa 30 superfici di 14 insegne che fanno capo a otto diversi gruppi. È stato un viaggio istruttivo, ma che rischia di rivelarsi inutile. Istruttivo perché, pur in un'area molto piccola di due nazioni altrettanto piccole, la varietà nelle strategie dei differenti gruppi ha dell'incredibile. Sotto ogni aspetto – layout, assortimenti, prezzi, promozioni – i retailer scelgono opzioni diverse. Non si tratta d'ignorare la propria concorrenza: semmai, di concorrere. Eppure questo viaggio sarà inutile, perché in Italia il panorama è completamente diverso: vige il più assoluto dei conformismi. Prendiamo per ipotesi un'area anche più grande per popolazione, ma simile per reddito pro capite: se visitassimo punti vendita tra Torino e Venezia, l'esperienza sarebbe completamente diversa. Benché operanti sotto tante insegne differenti, i punti vendita sarebbero sostanzialmente gli stessi per layout, assortimento, comunicazioni, promozioni, raccolte punti, ecc. Con le solite lodevoli eccezioni. Eccezioni, appunto. In Italia la sola differenza consiste nel livello d'applicazione del pensiero unico: si va dagli integralisti agli 'atei devoti', fino ai 'credenti non praticanti'. Le cause di questa omogeneità sono diverse. Culturali: il modello di riferimento sono

le aziende francesi; quelle italiane sono mediamente più piccole e investono meno. Di recente, l'uso di massa del *benchmarking* ha avuto il merito di spingere le aziende a guardare oltre il proprio orticello, ma il demerito di convincerle che basta copiare. È uno strumento utile, ma spesso usato in modo piatto senza tener conto dei limiti che distorcono l'efficacia dei risultati. Tra quelli più noti, secondo l'*Harvard Business Review*, è che le aziende pessime e quelle eccellenti hanno molte più cose in comune di quanto si vorrebbe: a differenziarle è il risultato economico. In sostanza, qualunque dimensione prendiate in esame, troverete sia aziende eccellenti sia pessime con le stesse *performance*. Allo stesso modo,



le eccellenti hanno *performance* diverse relativamente a singole dimensioni. Altro limite storico del *benchmarking* è il fatto che finiamo col selezionare sempre le stesse dimensioni: numero di referenze, costo del personale, costo della logistica (il primo da emulare verso l'alto, i costi verso il basso). Insomma, tendiamo a isolare dimensioni facilmente misurabili in sé, pensando che siano queste a contribuire in modo decisivo ai risultati e ignorando tutto il resto. Molti hanno visto come causa principale dell'esplosione degli assortimenti la mano dell'industria, con i famigerati *listing fee*. Forse anche certi progetti di *benchmarking* hanno contribuito. Al contrario si considerano irrilevanti – o quanto meno di secondaria importanza – ai fini del successo il clima aziendale, la qualità e la soddisfazione del personale. Vi lasciamo con il *work flow* di un progetto di *benchmark*. Vi prego, non fatene un riferimento.

★ La 'benchmarkite' delle catene italiane

1) Mai fare qualcosa di originale

2) Identificare un *benchmark* che sia bravo, ma non troppo

2.1) Le eccezioni – per quanto eccezionali – devono rimanere tali

3) Isolare arbitrariamente alcune dimensioni, misurarle e identificare il *gap*

4) Ignorare sistematicamente certe dimensioni: per esempio il personale, se non come costo

5) Sorvolare sul fatto che, per qualunque dimensione identificata, aziende pessime e aziende eccellenti hanno le stesse *performance* (*Harvard Business Review*, novembre 2004)

6) Spiegare a se stessi perché non bisogna essere troppo 'precisi':

6.1) "Mica possiamo copiare"

6.2) "Ma sarà poi vero che sono questi fattori a fare il successo?"

6.3) "Anche se cediamo su qualche punto, cosa vuoi che importi?"

6.4) "Occorre avere buon senso"

7) Irrigidire il risultato e presentarlo come 'nuovo modello' e strategia

8) Applicarlo rigorosamente

9) Interrogarsi sul perché non replica il *benchmark*

10) Ritenta, sarai più fortunato