

# Sfide e valori, il futuro di Migros

**Si è svolto recentemente il tradizionale convegno biennale al Gottlieb Duttweiler Institute di Rüschlikon: sul tavolo delle discussioni un portfolio sempre più ricco ma insidiato dalla rivoluzione tecnologica**

/ 30.09.2019  
di Simona Sala

Dal 18 al 20 settembre ha avuto luogo il convegno biennale al Gottlieb Duttweiler Institute di Rüschlikon (Zuigo), «l'istituto di formazione e di ricerca internazionale» voluto dallo stesso fondatore dell'azienda nel 1962. Vi hanno partecipato membri delle amministrazioni e delle direzioni delle cooperative regionali Migros, delegati dell'Assemblea dei delegati della FCM e membri dei consigli di cooperativa delle cooperative regionali. Con la creazione di questo importante e pionieristico think tank, Gottlieb Duttweiler (1888-1962) completava un'operazione di avvicinamento alla cittadinanza iniziata nel 1946 quando - era il giorno di Natale - insieme alla moglie Adele, decise di trasformare in una fondazione la sua enorme tenuta di Rüschlikon «Langhalden». Tracciando in questo modo la strada per quella che sarebbe diventata la filosofia che contraddistingue ancora oggi l'azienda, e secondo la quale è importante «ridare qualcosa alla società».

Sono molte e di natura diversa le sfide presentatesi negli ultimi anni alla FCM: se da una parte sono state individuate delle nicchie di mercato che hanno permesso un'espansione dell'azienda, come nel caso dell'aumento esponenziale della presenza sul territorio del convenience shop Migrolino (che, come ha spiegato Markus Lännylinger, dopo la cooperazione con attori già presenti sul territorio, come la ticinese Piccadilly, si affaccia al secondo decennio di attività con oltre 200 punti vendita), dall'altra non mancano le incognite, rappresentate ad esempio dalla necessità di trovare un acquirente per Globus che abbia una visione sostenibile per il futuro, e sia disposto a investire, tutelando i dipendenti.

In un mondo che cambia quotidianamente Migros è confrontata con sfide sempre più grandi. Il commercio al dettaglio si trova in una fase delicata, ma la FCM non è l'unica vittima di un cambiamento strutturale dalle dimensioni epocali come quello che stiamo attraversando, che prevede una diffusione sempre più capillare delle tecnologie digitali, applicate nei campi più disparati, con infiltrazioni commerciali globali (ossia con un'offerta ormai extracontinentale), la cui portata era inimmaginabile anche solo dieci anni or sono. Tutto ciò ha portato anche a un cambiamento di atteggiamento nei confronti della pubblicità, che oltre a esulare dai canali tradizionali (cartaceo), si propone sempre più come un evento vero e proprio. In altre parole, nella vendita di molti prodotti si ricorre spesso allo storytelling, enfatizzando l'esperienza commerciale

dell'acquisto, dopo averla arricchita con una narrazione (storia dell'origine del prodotto, aneddotica, ecc.).

Dopo i momenti di riflessione al Gottlieb Duttweiler Institute (GDI), il terzo giorno del convegno gli ospiti si sono spostati nei suggestivi spazi del think tank Kraftwerk di Zurigo (vedi box), dove nel corso di un contraddittorio il direttore generale della FCM Fabrice Zumbrunnen ha risposto con chiarezza e senza sottrarsi alle domande più scomode a quelli che sono gli interrogativi condivisi riguardanti la strategia di un'azienda che ha assistito a un calo della cifra d'affari soprattutto nel settore del non food, ma anche in altri. Forse è giunto il momento dell'accettazione, come ha sottolineato Zumbrunnen, poiché è «la prima volta che un cambiamento è legato principalmente al mondo che si sta trasformando, e non alla stessa Migros».

Non si deve dunque minimizzare più le difficoltà, ma occorre accettarle in quanto tali, trasformandole in un punto di partenza per una concezione aziendale che non veda più un orientamento unicamente interno, ossia quasi «Migroscentrico», ma che tenga conto anche delle mutazioni esterne.

Molto si è parlato di digitalizzazione (agli invitati è stata offerta una visita alla Digitec Galaxus, azienda appartenente anch'essa al cosiddetto «portfolio Migros»), e Fabrice Zumbrunnen non è stato da meno, sottolineando come sia indispensabile permettere al cliente che è sempre più libero e si muove su più fronti, e tra offerte sempre più vaste, di scegliere la propria modalità di acquisto.

Forte della propria esperienza e di una posizione di mercato che è comunque ragguardevole, la FCM ha dunque esteso l'offerta, permettendo al cliente di potere scegliere se ordinare online, in negozio e quali servizi supplementari ricevere.

Piccoli passi per un mondo che si muove sempre più velocemente, ma che mettono in risalto l'attenzione che l'azienda ha sempre avuto per la società, e che si riverbera anche in iniziative encomiabili ma soprattutto indispensabili come M Engagement, Percento culturale e Scuola Club. Proprio quest'ultima, dopo decenni contrassegnati da una posizione di leadership nel settore della formazione (anche continua) a tutti i livelli e nei campi più disparati, si trova a dovere fare i conti con la digitalizzazione, come ha ribadito Fabrice Zumbrunnen «oggi giorno online si trovano perfino corsi universitari gratuiti e lezioni di grandi professori».

Come detto, il concetto di «ridare qualcosa alla società» è sempre stato particolarmente a cuore alla Migros, grazie al suo fondatore, uomo dalle straordinarie doti visionarie, accompagnate da un impareggiabile fiuto per gli affari. E in una fase di forte transizione come quella attuale, è certamente giusto parlare di quei valori che rendono unica la FCM (e in nome dei quali Zumbrunnen riceve molte lettere da persone ancora oggi affezionate alla figura del padre fondatore) senza però dimenticare che anche Duttweiler «era un imprenditore, e sapeva fare di calcolo», e che dunque, se da un lato vi è la necessità di tramandare i valori, dall'altra vanno sviluppate le strategie aziendali che permettono alla FCM di attraversare con il minor danno possibile questa fase, densa di cambiamenti.

È dunque questo spirito imprenditoriale che sta alla base di scelte recenti e a tratti anche controverse, come quella di espandersi nell'ambito sanitario, anche se, ha ribadito Zumbrunnen non c'è da stupirsi, poiché «la salute è negli statuti, e non può ridursi solamente alle prestazioni mediche, ma comprende anche una dimensione sociale, l'alimentazione e il movimento, ambiti in cui la Migros è forte da sempre: la salute diventa dunque un fattore di differenziazione e una modalità per profilarsi ulteriormente come azienda».

Infine, fra le necessità più impellenti (e questa è stata sottolineata anche da alcuni presenti), vi è

quella di coinvolgere maggiormente nei processi di crescita e sviluppo della FCM le fasce più giovani della società le quali, per motivi anagrafici non hanno conosciuto Gottlieb Duttweiler e i suoi ideali, e dunque non scelgono l'azienda per motivi personali, ma che rappresentano proprio il futuro, anche dell'azienda.