

# Un esempio «Unico»

Ne parlano Flavio Fornasari e Remo Veronesi, rispettivamente presidente e vicepresidente della cooperativa nazionale che ha aperto un magazzino a Bari e si appresta ad aprirne un altro a Napoli

«Possiamo dire con soddisfazione che il messaggio della cooperazione nella categoria del dettaglio sta avendo sempre più successo. Alla base del nostro sviluppo non c'è soltanto l'aver affrontato il problema degli acquisti collettivi, ma l'essere stati in grado di aiutare i dettaglianti ad inserirsi sempre meglio nell'evoluzione del mercato e quindi affrontare il problema di strutture moderne. Chi parla così è Flavio Fornasari, amministratore delegato del Conad e presidente della cooperativa «Unico», che del mondo della distribuzione conosce i problemi più profondi.

«La nostra strategia — dice Fornasari — parte dal presupposto di mettere l'operatore commerciale nella condizione di costruire aziende che sappiano affrontare la concorrenza e diventare esse stesse elemento di concorrenza. In questo quadro si è provveduto alla costituzione di una cooperativa nazionale di dettaglianti — l'«Unico» — che apre più magazzini nelle zone in cui opera, per creare strutture di servizio e di rifornimento che siano in grado di risolvere i problemi tecnici e la dimensione economica che oggi occorre per avere successo sul mercato. Per queste ragioni puntiamo su strutture che abbiano dimensioni da medie a grandi cioè con un giro d'affari da 20 miliardi in su. Abbiamo iniziato l'attività di questa cooperativa raccogliendo molte adesioni da parte dei dettaglianti, i quali vedono positivamente strutture che siano in grado di dare servizi qualificati, perché di questo ha bisogno il mercato. Il problema di oggi non è più soltanto quello di un risparmio sugli acquisti, quanto di avere un'organizzazione proiettata alle vendite, per acquisire nuove quote di mercato e per affermarsi fra i consumatori. L'attività della cooperativa Unico è iniziata in una zona nella quale non avevamo strutture all'altezza della situazione. Siamo quindi partiti da Bari all'inizio di quest'anno, continueremo con Napoli a gennaio dell'86 e proseguiremo poi con la Calabria da cui ci giungono molte sollecitazioni. Il centro distributivo, che conta circa 300 soci, in larga parte titolari di negozi medio-alti, ha già superato l'intero preventivo per l'intero 1985. Questo testimonia il nostro successo e la giustizia della nostra impostazione. L'«Unico» è una cooperativa centrale e ogni magazzino ha un bilancio autonomo, una propria autogestione e un proprio comitato di soci che la controllano e discutono gli orientamenti.

«Siamo partiti dal Meridione perché abbiamo lì le maggiori difficoltà nello sviluppo delle cooperative territoriali che stentavano a crescere per mancanza di quadri e per difficoltà obiettive, mentre vi è un mercato interessante perché in questo periodo si

**La struttura operativa**

Filiale di Capurso ex S.S. 100, Km 12,4, Zona Industriale - Capurso (Bo)  
Apertura filiale: novembre 1983  
Inizio attività operativa: 8 gennaio '85  
Soci attuali: 300 (10 supermercati, 30 superettes, 30 tradizionali evoluti o specializzati, 230 tradizionali)  
Dipendenti: 18

**Magazzino**

12.377 mq di area totale  
4.565 mq di area coperta così suddivisi:  
777 mq per uffici  
3.637 mq per magazzino generi vari salumi e latticini  
54 mq per banchine e zona carico/scarico  
97 mq per aree di servizio (centrale termica, eccetera)



sta sviluppando consistentemente il rinnovo della rete di vendita nel Sud d'Italia.

«C'è nel Meridione — aggiunge Remo Veronesi, vicepresidente dell'«Unico» e direttore organizzazione e servizi del Conad — una propensione al rinnovamento che arriva forse un po' in ritardo rispetto alle altre zone d'Italia e questa propensione trova una risposta in un'azienda come la nostra che offre servizi, qualità, organizzazione. S'incontrano quindi una possibilità di inserimento e una risposta ad un bisogno».

«In queste zone — riprende Flavio Fornasari — siamo la prima organizzazione in grado di offrire un servizio completo perché le strutture correnti alla nostra non hanno ancora raggiunto quel livello di servizi che noi già abbiamo. La nostra in queste zone è una posizione leader. I servizi che noi offriamo sono soprattutto la preparazione del dettagliante a gestire moderne strutture di vendita; personale specializzato che analizza la zona dove si debbono aprire le strutture di vendita e le preparano «chiavi in mano», una struttura di supporto per quanto riguarda

pubblicità, controllo di gestione, marketing e tutti gli strumenti che può fornire il nostro consorzio».

«Vi sono — riprende Veronesi — livelli di servizio che vengono dati direttamente dalla cooperativa in quanto presente sul territorio. La cooperativa si avvale a sua volta di tutta l'esperienza e l'organizzazione consortile per trasferire ai soci altri servizi, come ad esempio quelli che riguardano la meccanizzazione dei punti di vendita. Vi è quindi uno stretto intreccio fra consorzio nazionale, cooperativa e soci, un intreccio in-

dispensabile per ridurre i costi e rendere più efficiente l'intero sistema».

«Noi riteniamo — conclude Fornasari — che si debba andare rapidamente ad una ristrutturazione dei magazzini di produzione per renderli sempre più economici e competitivi. Ammodernare la rete di vendita non significa per noi ammodernare soltanto il negozio, che è cosa importantissima, ma ammodernare nel contempo anche le strutture a monte del negozio. Noi ci siamo inseriti in un segmento evoluto del mercato, nel quale il Conad si è posto da anni, puntando sopra-

tutto sui supermercati, sulle superette e sui negozi specializzati che costituiscono le tre fasce più interessanti del moderno mercato della distribuzione. Il messaggio cooperativo sta quindi avendo successo se la cooperazione non è vista — come è stato nel passato — come fatto ideologico, ma come uno strumento per dar vita ad aziende sempre più efficienti sul mercato e creare tutte le condizioni perché l'imprenditore singolo o associato possa gestire strutture moderne e competitive.

«Ma quale è la realtà Conad in tutta la regione? «Esistono in Umbria in tutto tre gruppi Conad, quello di Perugia e quelli di Terni e Città di Castello, ma le dimensioni di questi ultimi sono di gran lunga inferiori a quello perugino. E in cantiere anche un progetto per l'accorpamento, non dei magazzini, ma delle strutture societarie dei tre grandi magazzini Conad. Questo permetterebbe un notevole risparmio dei costi dei servizi, evitando inutili duplicati. In



## Anche in Umbria ci si misura con le grandi dimensioni

PERUGIA — In Umbria la Conad ha già tre Centri di distribuzione, a Perugia, Terni e Città di Castello. La realtà però senz'altro più significativa è quella di Perugia, essendo la più grande delle tre.

Nata nel 1972, praticamente da zero, ora conta oltre 300 dettaglianti associati. La grande struttura perugina, denominata Pac 2000-Conad, sorge a Pontefelcino, una frazione del capoluogo, e si estende su di una superficie di oltre ottomila metri quadrati. Questo capannone risale al 1982, ma già si sta pensando al suo ampliamento.

Il Pac 2000 opera attualmente in tutti i settori merceologici trattati dai supermercati e si sta attrezzando per trattare anche l'unico genere fino ad ora rimasto escluso, la carne. Questa la radiografia della consistenza della Conad di Perugia. La storia invece ci dice che il lavoro fatto da questi imprenditori-cooperatori è stato grande. In soli tredici anni infatti sono riusciti a mettere su una rete distributiva che vede uniti, come dicevamo all'inizio, oltre 300 punti vendita. Il fatturato annuale raggiunge i 45 miliardi.

Il grande boom si ebbe negli anni '75-'76-'77 quando si associò la maggior parte dei dettaglianti. Da allora si è lavorato soprattutto alla ristrutturazione della rete di vendita. In che modo questo è stato fatto? Lo chiediamo a Claudio Bricca, direttore generale del Pac 2000-Conad di Perugia.

«Abbiamo ritenuto opportuno fornire a quanti si erano associati e a quanti altri avrebbero voluto farlo, innanzitutto una serie di servizi tecnici e consulenze di marketing. Dal progetto per la realizzazione dello stabile, al tipo di punto vendita da realizzare, alla forma societaria, insomma una assistenza vera e propria in tutto e per tutto».

«Questo quali vantaggi ha garantito a voi ed al dettaglio?»

«Innanzitutto l'aver evitato l'estendersi del fenomeno della polverizzazione degli esercizi alimentari e commerciali in genere, elemento questo molto volte alla base della espulsione stessa del commerciante dal mercato. In secondo luogo abbiamo permesso a più dettaglianti di associarsi. Dal 1978 infatti il numero dei dettaglianti che si sono associati è diminuito, ma questo appunto perché ogni nuovo punto vendita Conad significava l'apertura di un negozio con caratteristiche diverse e nuove, che vedeva insieme più esercenti di vecchi negozi. È cambiata in sostanza la qualità dei punti vendita».

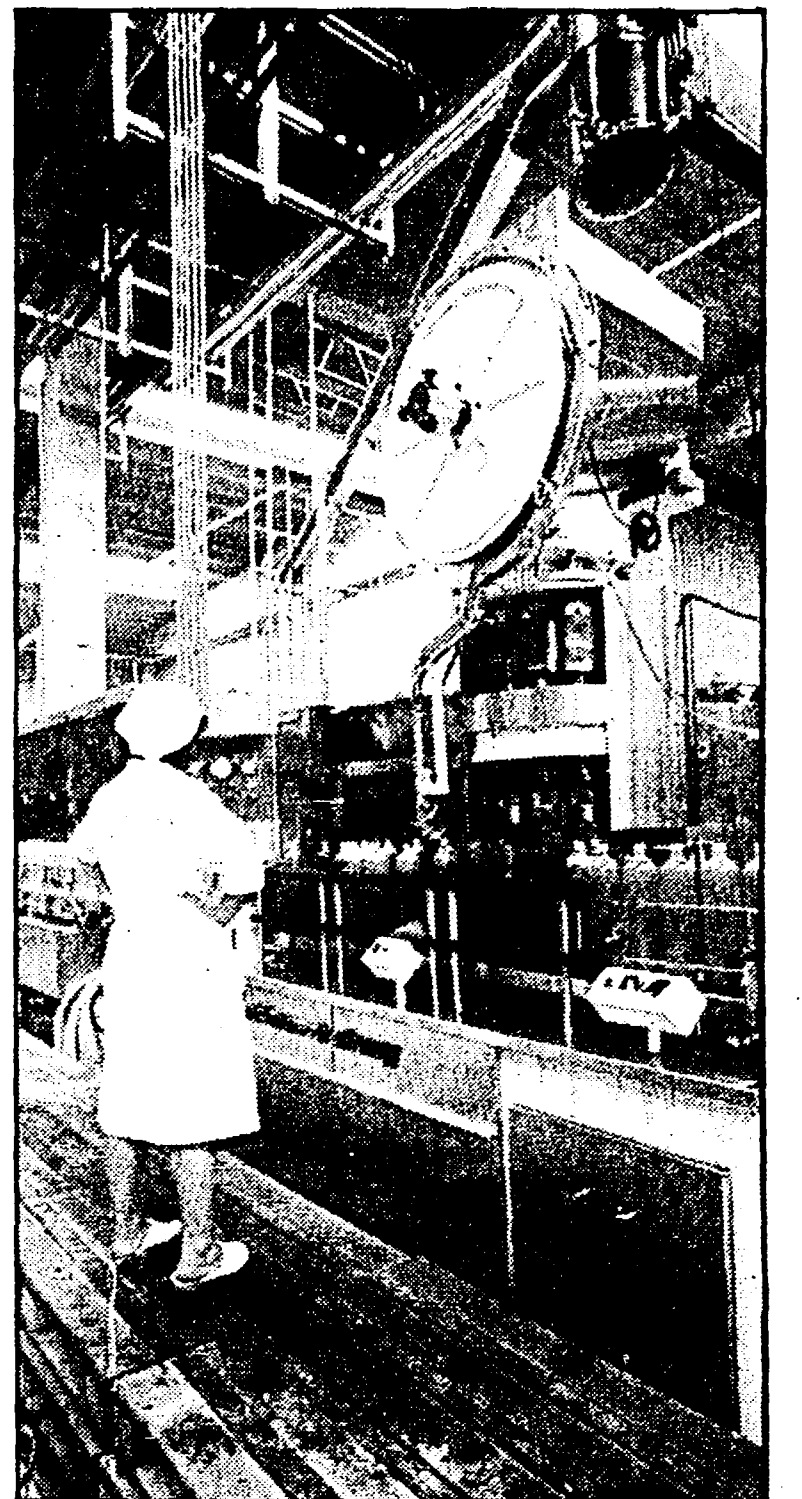
«Ma quale è la realtà Conad in tutta la regione?»

«Esistono in Umbria in tutto tre gruppi Conad, quello di Perugia e quelli di Terni e Città di Castello, ma le dimensioni di questi ultimi sono di gran lunga inferiori a quello perugino. E in cantiere anche un progetto per l'accorpamento, non dei magazzini, ma delle strutture societarie dei tre grandi magazzini Conad. Questo permetterebbe un notevole risparmio dei costi dei servizi, evitando inutili duplicati. In

«Ma questo non significherebbe «ammazzare» la rete dei piccoli punti vendita?»

«La caratteristica nuova di questa operazione, e mi consenta — risponde Bricca — anche politica, è invece proprio quella di aver messo insieme tutti i nostri dettaglianti associati per la realizzazione del nuovo grande centro vendita di Città di Castello. Questa è la dimostrazione più palese che un sistema commerciale può essere trasformato, per realizzare grandi strutture, senza dover ricorrere, come molti ritengono, ai grandi gruppi commerciali».

«Se salvate i vostri associati, non pensate che altri piccoli punti vendita possano «pagare» queste scelte? In poche parole, non ritenete che questa strada vi porti verso i grandi shopping-center, del tipo nord-europeo, se non addirittura di quelli americani, sconvolgendo così la realtà del-



tutta la regione a sua volta la realtà Conad rappresenta anche la metà dei grossi centri di distribuzione. Infatti su sei gruppi d'acquisto, tre sono Conad».

«Qual è il futuro del Conad?»

«Il futuro per noi è iniziato. Ad esempio fino ad alcuni mesi fa i nostri punti vendita non superavano i 400 metri quadrati d'estensione — risponde Bricca —, ma da quest'anno ci cimenteremo anche in strutture di grandi dimensioni. A Città di Castello, ad esempio, stiamo per inaugurare (forse nel giro di un mese) una nuova grande struttura di 2.100 metri quadrati».

«Ma questo non significherebbe «ammazzare» la rete dei piccoli punti vendita?»

«La caratteristica nuova di questa operazione, e mi consenta — risponde Bricca — anche politica, è invece proprio quella di aver messo insieme tutti i nostri dettaglianti associati per la realizzazione del nuovo grande centro vendita di Città di Castello. Questa è la dimostrazione più palese che un sistema commerciale può essere trasformato, per realizzare grandi strutture, senza dover ricorrere, come molti ritengono, ai grandi gruppi commerciali».

«Se salvate i vostri associati, non pensate che altri piccoli punti vendita possano «pagare» queste scelte? In poche parole, non ritenete che questa strada vi porti verso i grandi shopping-center, del tipo nord-europeo, se non addirittura di quelli americani, sconvolgendo così la realtà del-

la rete commerciale distributiva umbra?»

«Assolutamente no. Ci sono diverse ragioni — dice Bricca — che non ci portano a queste conclusioni. Esiste una tradizione del nostro mercato che impedirebbe queste trasformazioni così radicali. In Umbria non esistono grandi concentrazioni di abitanti perché si possa giustificare la realizzazione di enormi magazzini. La distribuzione stessa del consumatore poi lo impedisce. In questa regione, infatti, esistono centinaia di minuscole frazioni dove sarà difficile, se non impossibile, eliminare il piccolo dettagliante. Dunque non ci sarà evoluzione del mercato solo verso la grande struttura».

«E verso cosa allora?»

«Innanzitutto verso il piccolo centro di vendita, casomai specializzato in alcuni generi. In secondo luogo si creeranno strutture medie (della grandezza massima di 400 metri quadrati) di servizio per i quartieri. La grande struttura invece servirà per i consumi plurisettimanali. Nei prossimi anni infatti, ma questo avviene già adesso, anche il modo tradizionale di «far la spesa» subirà una evoluzione. Andremo al supermercato — conclude Bricca — una volta alla settimana per le provviste, per riempire il congelatore. Per le piccole cose invece continueremo a servirci dal negozio, piccolo, sotto casa. In sostanza il nostro obiettivo è la nostra parola d'ordine sono: trasformarsi, evolversi, garantendo il futuro ad ogni nostro singolo associato».

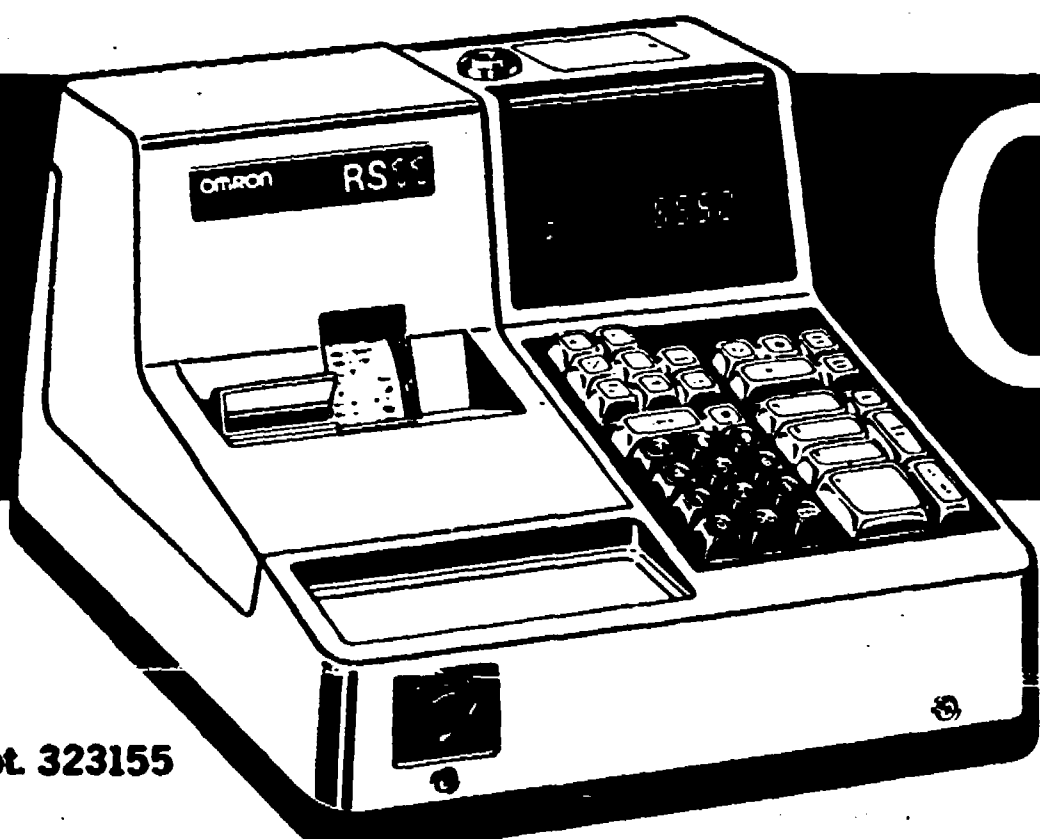
«Ma questo non significherebbe «ammazzare» la rete dei piccoli punti vendita?»

«La caratteristica nuova di questa operazione, e mi consenta — risponde Bricca — anche politica, è invece proprio quella di aver messo insieme tutti i nostri dettaglianti associati per la realizzazione del nuovo grande centro vendita di Città di Castello. Questa è la dimostrazione più palese che un sistema commerciale può essere trasformato, per realizzare grandi strutture, senza dover ricorrere, come molti ritengono, ai grandi gruppi commerciali».

«Se salvate i vostri associati, non pensate che altri piccoli punti vendita possano «pagare» queste scelte? In poche parole, non ritenete che questa strada vi porti verso i grandi shopping-center, del tipo nord-europeo, se non addirittura di quelli americani, sconvolgendo così la realtà del-

Franco Arcuti

**RS-11**  
La sintesi



APPROVAZIONE MINISTERIALE  
D.M. 2/8/1985 n. prot. 323155

# Conosciamoci

Veloce, affidabile, decisamente compatto.  
RS-11 è la sintesi di decenni di esperienza.  
RS-11: La nuova proposta per il piccolo punto vendita; da conoscere

**ANKER DATA SISTEMA**  
REGISTRATORI DI CASSA

un patrimonio di esperienza