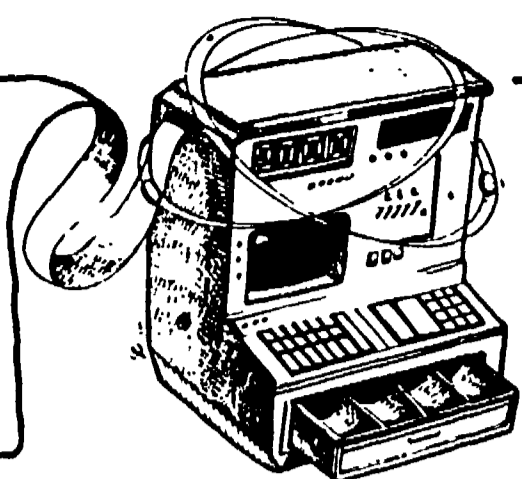


il commercio verso il 2000 MODENA



Da un paio d'anni a questa parte sempre più si parla di distribuzione, di rete distributiva. Il tema distribuzione non interessa più solamente gli addetti ai lavori, ma coinvolge le forze economico-sociali, politiche, i mass-media, la società civile nel suo insieme. Forse non sempre l'approccio al tema è appropriato, probabilmente per scarsa conoscenza e dimestichezza con questo settore economico, troppe volte salito agli onori della cronaca negativa sul problema prezzi o altri fatti, a volte giustamente, a volte ingiustamente. Ma soprattutto sempre più assistiamo alla evoluzione, ed in positivo, del consumatore. I suoi segnali su che cosa consumare, come, dove, quando e a quali condizioni acquistare i prodotti, preannunciano la parte migliore della distribuzione. Quella maggiormente capace di offrire merci, qualità e servizio alle migliori condizioni.

Conad: «La distribuzione non ha fatto abbastanza»

Un comparto fondamentale sul quale spesso si interviene in modo approssimativo. L'esperienza modenese è un'esperienza d'avanguardia



La distribuzione in generale, salvo lodevoli eccezioni non ha fatto abbastanza; può e deve fare di più. Sicuramente questo sarà l'impegno della organizzazione CONAD nel futuro. È disponibile a collaborare con chiunque in questo campo, specie con le Coop. Agro-Industriali. Ma come si presenta la distribuzione nella provincia di Modena alla fine degli anni 80 e come si prepara agli anni 90? Complessivamente bene, ed ha le carte in regola e le potenzialità per affrontare gli anni 90, così come il consumatore richiede e le amministrazioni locali indicano nei loro piani di sviluppo e trasformazione della rete distributiva.

Identikit del «Mercurio Modenese»

Ottocenteschi soci, vendite per oltre 115 miliardi, oltre due miliardi di capitale sociale: questi i numeri più significativi del «Mercurio Modenese» a fine '85, il Consorzio aderente al Conad. Si tratta di un'azienda all'avanguardia del settore distributivo che, ispirandosi agli ideali del movimento cooperativo, ha sempre cercato di coniugare le necessità aziendali e le esigenze dei propri associati con i problemi più complessivi della società civile ed in particolare i consumatori. Di ciò sono eloquenti testimonianze la realizzazione dei centri distributivi sempre più efficienti e razionali ed il grosso contributo dato al rinnovamento della rete distributiva modenese che ha assunto ormai caratteristiche paragonabili a quelle dei paesi europei più avanzati. Queste realizzazioni sono il frutto delle strategie di sviluppo che l'azienda è andata elaborando in armonia con l'evoluzione delle realtà economiche e sociali e che hanno portato il «Mercurio Modenese» a diventare, da esem-

pio commissionario agli acquisti, una struttura di supporto e di servizio alla gestione dei punti di vendita associati. Oltre ai tradizionali ed ormai consolidati servizi comprendenti le informazioni commerciali, la pubblicità e l'assistenza marketing, il rinnovo e la ristrutturazione dei punti di vendita, l'assistenza tecnica sulla gestione dell'assortimento e sulla introduzione di nuove tecnologie, è stata recentemente avviata una importante attività di formazione professionale che ha interessato 150 operatori commerciali impegnati nella gestione di moderne unità di vendita e di negozi tradizionali. È stato inoltre istituito un apposito «servizio soci» allo scopo di gestire, sviluppare e consolidare il rapporto tra la Cooperativa ed i propri associati nei suoi momenti più significativi e caratterizzanti.

Con l'apertura, avvenuta nei mesi scorsi, dei supermercati «Parco» e di via «F.lli Rosselli» sono salite a trentadue le moderne unità di vendita associate al Conad Mercurio Modenese. Tra fine '86 e primavera '87 saranno aperti a Modena e provincia altri cinque supermercati con conseguente assorbimento di vari negozi tradizionali. Di questi ultimi il Conad ne associa 351, mentre 102 sono i negozi specializzati; al Conad fanno capo anche 924 bar, alberghi, ristoranti e circoli.

Giuseppe Tessone
(responsabile relazioni esterne Mercurio Modenese)

della provincia di Modena sono interessati e pronti a contribuire concretamente alla realizzazione di questi profondi cambiamenti nel settore. Come hanno dimostrato nel passato, anche in questa occasione sapranno innovare e innovare con la loro peculiare caratteristica originale risposta ai bisogni di cambiamento della rete e alle aspettative dei consumatori. Per quanto poi attiene alle caratteristiche del mercato modenese, agli elementi positivi e negativi che lo contraddistinguono, crediamo che oggi sia necessario cambiare e investire, non tanto per estendersi, quanto per conservare i traguardi raggiunti. Questo perlomeno è il nostro caso.

Un centro commerciale intermedio lo concepivamo con realizzazione di quattro offerte e di mix di offerte in cui il consumatore possa trovare il prezzo, la qualità, il servizio, l'assortimento. Una segmentazione pertanto di opportunità capace di cogliere le sempre più articolate esigenze e aspettative delle classi consumatrici. Non dimenticando fra l'altro che la gente, giustamente, continuerà a chiedere il servizio anche del negozio, della superette o supermercato vicino a casa. Tutto questo crediamo possa essere raggiunto anche con un pluralismo di tipologie e soggetti imprenditoriali all'interno del centro, capaci veramente di dare queste risposte e di gestire validamente la propria impresa. A questo punto ci pare quasi superfluo evidenziare quanto rischioso sia pensare che realizzare centri commerciali, grandi o meno grandi, sia sicuramente un affare finanziario-immobiliare. Lo sarà nella misura in cui il centro e l'attività che all'interno di esso saranno validi; diversamente il centro può diventare uno

scatolone vuoto non riconvertibile ad altre attività. Per questo è necessario che il promotore del centro, credendo e pensando prima di tutto alla distribuzione di merci e servizi che all'interno del centro dovrà avvenire e non viceversa pensare prima all'affare finanziario-immobiliare. Le considerazioni fin qui svolte ci portano a concludere che oggi, come in tutti i settori economici, anche nella distribuzione, specie per realizzare il nuovo che la comunità aspetta, occorrono quattro elementi importanti: 1) capacità imprenditoriali, direzionali e gestionali adeguate al tipo di impresa che si gestisce; 2) risorse umane altamente qualificate a tutti i livelli; 3) mezzi finanziari sufficienti agli investimenti, alle gestioni, o per entrambi congiuntamente, secondo i casi; 4) strumenti e tecnologie avanzate. Senza questi requisiti o la possibilità di

Aureliano Luppi
direttore generale del Conad Mercurio Modenese



Ciam: mercato quasi saturo? Più innovazione, più qualità



Gli allevatori conferenti sono particolarmente incentrati a lavorare bene da un sistema di retribuzione per qualità, attivato dalla Ciam sulla base di parametri ampiamente usati all'estero. Nasce così il contratto in cui si fermano all'allevamento, ma accompagnano le varie fasi di lavorazione, attraverso un apposito ufficio ricerche e controllo qualità, che ha assunto negli ultimi tempi una funzione strategica, fungendo da consulente anche per il marketing. Uno dei più recenti esiti delle ricerche ha portato appunto alla linea «grandi piatti», di cui si parlava più sopra. Una cura particolare infatti è stata rivolta ai processi di conservazione, che si adattano perfettamente alle strutture e alle esigenze della distribuzione: alta conservabilità significa possibilità di fare arrivare il prodotto dovunque e senza problemi. La nuova linea consiste in due tipi di carne suina, la coppa e lo stinco, preparati e conservati senza alcuna aggiunta di composti chimici.

Il rapporto tra industria alimentare e distribuzione si avvia a diventare sempre più stretto: da quando i produttori, infatti, si sono resi conto che solo un legame stretto con il mercato permette di espandere i consumi, mantenendo strettamente sorvegliati i mutamenti di gusto dei consumatori il rapporto con la distribuzione è cambiato. In Italia i consumi alimentari assorbono una percentuale decrescente del reddito delle famiglie, e si può affermare che il mercato ha raggiunto una sostanziale saturazione. In queste condizioni, le aziende devono puntare sulla qualità o sulle caratteristiche innovative dei loro prodotti. Consapevole di tutto ciò, la Ciam, azienda alimentare modenese, sta operando per imporsi su un mercato rinnovato nelle strutture.

«Prodotti nuovi come quelli della nostra linea «grandi piatti» — spiegano alla direzione commerciale dell'azienda — hanno numeri per il servizio che, da un lato, consentono di lavorare per la loro qualità facilmente individuabili. Sono quindi adatti per essere commercializzati tramite la distribuzione

tradizionale sia quella a libero servizio. Il tipo di packaging che abbiamo adottato, comodo per l'asporto e corredato dalle ricette di Lisa Biondi, consente al consumatore di identificarli anche in un banco salumeria di supermercato. Noi utilizziamo ambedue i canali di commercializzazione, anche perché buona parte della nostra produzione riguarda i prodotti di salumeria tipicamente emiliani, comprese le specialità modenese, come lo zampone, che stiamo riuscendo ad imporre in tutta l'area nazionale e anche all'estero. Il negozio tradizionale, capace di qualificarsi per il servizio che dà, è il canale privilegiato per questi ultimi prodotti di salumeria. Certamente, con la distribuzione organizzata, è possibile pensare, in un prossimo futuro, anche ad altri prodotti di automazione, che rendano ancora più efficienti il rapporto con i produttori. Inoltre, uno dei canali importanti per lo sviluppo dell'azienda è senz'altro quello del catering, dal momento che i consumi alimentari stanno spostandosi sempre più fuori delle case.

Naturalmente solo una tecnologia avanzata ha potuto consentire questo risultato: era necessario rispondere alle esigenze, espresse sempre più spesso dai consumatori, di avere garanzie di qualità del prodotto. Inoltre, essi rispondono all'esigenza di creare prodotti «facili» ma nello stesso tempo non banali e di poco gusto come potevano essere i precotti che si usavano alcuni anni fa. Oggi stinco e coppa arrosto sono semplicemente dei semilavorati ai quali chi prepara aggiunge la sua creatività personale. Altre esigenze emergenti dei consumatori sono senz'altro l'attenzione alla quantità di grassi e di sale, fattori importanti in funzione del tasso di colesterolo; anche su questo versante la Ciam sta studiando prodotti nuovi, da aggiungere alla sua vasta gamma di referenze.

Con una partenza di questo tipo, la Ciam si presenta come referente importante per qualunque tipo di canale distributivo: riesce a entrare nella «boutique» dei salumicosi come nell'ipermercato, nel camion che distribuisce i piatti pronti per il catering; in un'ottica di innovazione distributiva occorrono aziende di grande flessibilità per sostenere i processi.

r. pa.

AGRA raccoglie, conserva lavora, commercia. E inoltre...

VIGNOLA — L'agra si costituisce nel 1980 come cooperativa autonoma, essendone precedentemente come struttura di settore dell'Apca di Modena. Svolge le funzioni di raccolta, conservazione, lavorazione e commercializzazione della frutta prodotta dai soci. Negli ultimi esercizi ha consolidato un bilancio di circa 20 miliardi, ottenuti con la commercializzazione di 180/220 mila quintali di frutta e con circa 2.400 soci dislocati essenzialmente in provincia di Modena.

L'agra può seguire la produzione fin dalla ricerca delle piante da frutto alle alla messa a dimora, impegnata in questo versante con un proprio ufficio tecnico-agronomico. Una ulteriore funzione, rivolta alla produzione, è quella di indirizzare e di programmare le varietà e le specie frutticole da commercializzare nel breve e medio periodo.

Da un anno a questa parte, essendosi dotata di un tecnico agronomico, finanziato all'interno del piano regionale di intervento sulla lotta guidata, può offrire, con le dovute garanzie, una discreta

quantità di frutta, all'interno della gamma abituale, ottenuta coi metodi della lotta guidata. In relazione a questo fatto l'agra è divenuta proponente di forniture specifiche di merce così prodotta nei confronti di diverse catene di supermercati. Ciò non solo in un'ottica rivolta ad una maggiore salubrità, dal punto di vista sanitario, del consumatore, ma, anche, all'interno di un piano più complessivo di relazioni con il mercato.

Le scelte strategiche fatte dall'azienda negli ultimi anni sono state quelle di misurarsi sempre più direttamente con il mercato, al fine di garantire un collocamento delle proprie produzioni finalizzato alla dinamica del consumatore. Ciò ha richiesto la scelta di segmenti di mercato che garantissero un posizionamento logistico, nell'inter distributivo, il più possibile vicino al consumatore finale. In concreto si è cercato di allacciare consistenti rapporti commerciali con la grande distribuzione e con cooperative e private. Allo stato attuale delle cose, in termini di fatturato, la «G.D.» è diventata l'interlocutrice primaria dell'agra. Il trend positivo del fatturato di segmento «G.D.» ha valori di crescita del 7-8% nel 1983/1986 di circa il 7-8%. Ciò è stato possibile compiendo la presenza della cooperativa in segmenti più tradizionali (mercati ortofruttili, grossisti intermedi) e non a scapito dell'attività di esportazione e dei rapporti con l'industria di trasformazione. Sono scelte che tendono a far uscire (compatibilmente con il livello qualitativo della materia prima: la frutta prodotta) da quelle zone del mercato che a medio lungo termine sembrano essere entrate in una fase declinante involutiva. Questa situazione, che è da considerare non definitiva, in quanto il rapporto prioritario con la «G.D.» e il consolidamento dell'attività di esportazione, nonché il rapporto non casuale e contingente con l'industria, sono scelte di fondo che vanno ulteriormente sviluppate. È stato necessario, in questa ottica un adeguamento delle strutture in senso tecnologico non indifferente. Cisi è dovuto adeguare alle esigenze in termini di lavorazioni più complesse e di «servizi» in senso lato. Sono stati necessari investimenti

CCM, il macello è «intelligente»

Se è vero che la carne è un prodotto strategico, importante per lo sviluppo dei consumi in Italia, anche il rapporto tra i produttori e i distributori sta rapidamente adattandosi alle mutate condizioni dell'economia. Al centro della linea che congiunge produzione e distribuzione di carne ci sono strutture — i macelli — preposte ai controlli sanitari e canali di commercializzazione del prodotto fresco. A Modena in dieci anni si è riusciti a superare la frammentazione provinciale e a creare un'unica struttura — la CCM, cooperativa comunale macellazione — e, oggi, a ragionare su come superare anche questa dimensione provinciale.

«Nel settore alimentare la dispersione è senz'altro il rischio maggiore. Quindi, occorre creare strutture in grado di affrontare i problemi nuovi del mercato col massimo dell'efficienza — dice Romolo Ferrari, presidente del CCM. — Sono convinto che sul piano distributivo si stia andando verso grossi processi di concentrazione: da parte nostra, sul versante della produzione, abbiamo tutto l'interesse a collaborare su processi di innovazione, che assecondino questi processi nel modo migliore, per ottenere ciò nel nostro settore, ci stiamo muovendo con la lega delle cooperative. Da un lato facciamo parte del progetto carni Ciam, per la ricerca di prodotti innovativi. Sebbene il settore della carne bovina sia abbastanza difficile, perché il suo utilizzo primario è il prodotto fresco, stiamo tentando altre procedure per creare prodotti nuovi. Dall'altro lato abbiamo ottimi rapporti con Coop e Conad per un'operazione di selezione qualitativa delle carni, nell'ottica di offrire ai consumatori carni di gran pregio.

Il progetto qualità ha come obiettivo la produzione di carne bovina di vitello e vitellone di alta qualità nutrizionale, tenera, assolutamente garantita sotto l'aspetto sanitario e con caratteristiche organolettiche di colore, sapore, marezza che la rendono ben accetta al consumatore. Tutti questi progetti si fondano su una realtà aziendale avanzata dal punto di vista tecnologico: gli impianti di macellazione del CCM hanno una capacità oraria che nei periodi di punta raggiunge 150 capi, per un massimo di 1100 capi alla settimana. I magazzini frigoriferi possono contenere un migliaio di capi, le stalle hanno una capienza di 450 animali. Ma soprattutto il legame con il mercato si esplica con l'attività di orientamento sulle tipologie di bestiame maggiormente richieste dai consumatori, con un costante rapporto con gli allevatori conferenti. Il settore produzione, poi, cura gli indirizzi produttivi e l'abbattimento degli animali con un occhio di riguardo agli sbocchi commerciali diversificati, che vanno dalla grande distribuzione ai piccoli e medi dettaglianti. Uno sforzo necessario, in un quadro di grande stimolo che viene dalla struttura commerciale a cui l'intera città di Modena sembra avviarsi nella strada verso il duemila.

r. pa.