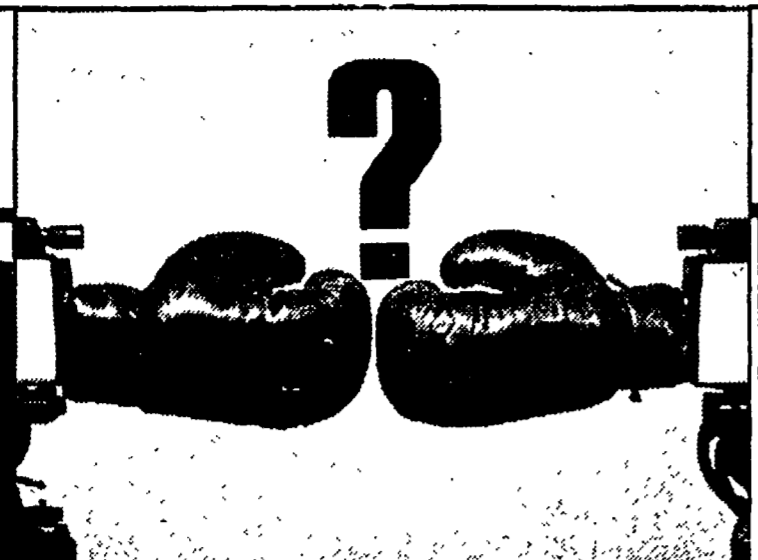


Rapporto
produzione
commercio/1



SPAZIO IMPRESA

Nostra intervista al direttore Conad, Luciano Sita
Un unico progetto di razionalizzazione
Commercio polverizzato, ma l'industria non è da meno

Modernizzazione del consumatore

Ma a vantaggio

ROMA — È difficile che il consumatore prelevando dallo scaffale di un negozio il prodotto che gli occorre possa solo immaginare il percorso e le varie fasi di passaggio dalla produzione alla vendita. Eppure si tratta di iter che spesso incidono in modo rilevante sul costo finale del prodotto e chi paga, guarda caso, è il consumatore.

La spontaneità della crescita e della gestione dei processi di trasferimento delle merci dalla produzione al consumo ha generato, insomma, una realtà che raramente è stata considerata in un rapporto di cause ed effetto con la struttura distributiva. Se sulla rete distributiva, sembra dire il direttore del Conad, si sono puntati i riflettori delle analisi più impetuose, non sempre si è andati a studiare l'intero sistema delle funzioni della produzione alla distribuzione.

zazioni commerciali. È opportuno sottolineare comunque che l'obiettivo della trasformazione è stato proiettato più ad un processo di razionalizzazione del flusso dei prodotti dalla produzione al consumo (e a giocare una partita di potere con la produzione) piuttosto che finalizzato a favorire processi di razionalizzazione dell'apparato distributivo.

una notevole impennata di efficienza con un forte abbassamento dei costi senz'altro proporzionato alle dimensioni dell'impresa. La grande distribuzione prodotta dalla moderna rete di vendita.

MILANO — Lo sviluppo della Vegé alimentare costituisce uno dei capitoli più importanti dell'evoluzione del sistema distributivo in Italia. La Vegé, fondata nel marzo del 1959, rappresentò infatti la prima risposta organizzata del mondo dei grossisti italiani alle esigenze della nuova economia: questo avvenne grazie all'interessamento del cavaliere del lavoro Emilio Lombardini e di un altro gruppo di grossisti. Le linee strategiche, delineate dal soci della Vegé, erano molto impegnative: parlare direttamente ai consumatori anche con l'ausilio di una pubblicazione; collegare i clienti ai dettaglianti e rivendicare, di fronte all'industria, il ruolo di Intermediaria fra venditori e compratori. I grossisti, soci della Vegé, divenuti 38 già dopo il primo anno, si misero subito al lavoro con questi obiettivi nella loro zona concentrata allora soprattutto nell'Italia settentrionale e centrale e il numero dei negozi associati raggiunse alla fine del 1959 le 3.522 unità. Nel 1970 gli impianti divennero 5.507, punta massima del servizio. Ma in quegli anni cominciava a manifestarsi l'arretratezza di una formula che tentava di supplire con il volontarismo più generoso alle carenze strutturali di una rete distributiva antiquata. La strada da imboccare per uscire da questo stato di cose era quella dell'integrazione delle funzioni di grossoista. L'idea era uguale a quella che veniva già attuata dalle grandi catene nazionali e dalle succursali e mirava all'aumento della capacità concorrenziale del mercato. Le posizioni di alcune aziende della Vegé rimasero però ancora legate al loro ruolo passato ma altre, già concettualmente più lontane dalle origini e più vicine alle necessità poste dall'evoluzione dei consumi, cominciarono decisamente a muoversi verso il «nuovo» anticipando tutte le forme distributive più avanzate: cash and carry, superrettes, supermercati, ecc. Nel 1964 fu aperto dalla Vegé il primo cash and carry in Italia che forniva al piccolo dettaglio tradizionale un nuovo e più efficace strumento di accelerazione delle forniture e si

Il parere del gruppo Vegé Con l'industria? Un rapporto corretto e non prove di forza

spalancarono inoltre altre opportunità in alcuni settori come la ristorazione, gli esercizi pubblici, le comunità, l'ambulante. Nel 1969 i supermercati della Vegé erano diventati 22, le superrettes 359 (con una superficie media di 250 metri quadrati) mentre il totale dei negozi associati era sceso a 5.058 (dei quali 1.238 a self-service), 1 cash and carry erano 29. Nel 1975 i negozi associati, dopo la crescita massima avvenuta agli inizi degli anni Settanta, si ridussero a 4.029, nel 1978 a 3.560, nel 1985 a 2.212 con una netta prevalenza di quelli condotti a self-service. Il cash and carry dava alle aziende grossiste della Vegé un'altra dimensione ed una diversa prospettiva, un'esperienza senza cui sarebbero stati improbabili i passi successivi. La crisi del mercato del piccolo a metà degli anni Settanta aveva arrestato bruscamente la costante espansione del consumi che, in Italia, si registrava fin dal 1950. La risposta della Vegé a questa nuova situazione fu la costituzione del discount. Il primo fu inaugurato nel 1974 a Bergamo con l'insegna «Comprabene». Queste nuove strutture si moltiplicarono rapidamente fino a costituire, specialmente con l'insegna «Sidi» e in Sicilia «57», la prima rete italiana di discount, maxi-discount e iperdiscount. La certezza che il discount fosse la formula vincente, in cui il dettaglio s'integrava nell'ingrosso, era data dalla velocità con cui le imprese associate alla Vegé lo diffondevano ed ancor più

dal successo decretato dal pubblico. La Vegé si dotava inoltre, in questi anni di forte sviluppo, di nuove strutture gestionali: la Finalim, la Dirco, la divisione Pantamarket per i cash and carry, la Cisdilid per i discount, la divisione Dettaglio per i supermercati, i negozi Scudo a self-service. La divisione Italiana rifornimenti collettivi (Dirco) è nata il 12 dicembre 1978 allo scopo dichiarato di colmare lo svantaggio in cui si trovava la Vegé italiana nei confronti di altre organizzazioni distributrici capaci, per la loro struttura anche giuridica, di acquistare in nome proprio per tutte le filiali. «Le nostre strategie di sviluppo — dice Marco Bitetto, direttore della Dirco — sono state ridefinite in funzione della presenza dell'industria. Sono due i punti chiave che caratterizzano il nostro rapporto con l'industria: un confronto professionale corretto e non basato su posizioni di forza ed un investimento comune per soddisfare i bisogni del consumatore. Secondo noi si deve imporre un tipo di marketing integrato. Tra l'industria e noi ci sono discordanze di opinioni ma ci sono anche diversi elementi comuni anche se nessuno, come è logico, vuole rinunciare alla propria autonomia. L'obiettivo deve essere però unico: offrire prodotti di qualità ai clienti che hanno il diritto ad avere un servizio con tutte le garanzie possibili».

Manuela Cagliano

«Qualificazione dei lavoratori al primo posto»

di ROBERTO DI GIOACCHINO*

Tendenze contraddittorie si manifestano nel commercio. Da un lato il settore si caratterizza ancora per una sostanziale arretratezza strutturale e per la sua bassa produttività media, dall'altro si registrano punti di modernità ed efficienza. Maggiore è l'integrazione tra produzione e distribuzione, cresce la specializzazione, si sviluppano forme associate e consortili, aumenta, seppure a ritmi assai lenti, il peso della distribuzione organizzata. Ma soprattutto si manifesta un'accelerazione dei processi di riorganizzazione in tutta la fase «a monte» e «a valle» della gestione delle merci.

manovre speculative sulle giacenze, sulle scorte, sui prezzi, mentre la redditività è sempre più frutto della capacità di ottimizzare tutti i fattori che incidono sulla gestio-

ne delle risorse e delle merci: politica degli acquisti, rapporti con la produzione, gestione del magazzino, velocità di rotazione delle merci, qualità del servizio. Di qui la

spinta, tra le forze più dinamiche, ad accelerare i processi d'innovazione, ad introdurre nuove tecnologie e tecniche nelle funzioni di acquisto e di vendita, a diffondere l'informazione in tutte le fasi del circuito distributivo.

Se queste sono, per grandi linee, le novità emergenti è indubbio che nel settore si porranno sempre di più problemi per certi aspetti nuovi attinenti alle professionalità degli addetti, la qualificazione del lavoro.

Ed in effetti si avverte, almeno nelle aziende più organizzate, la crescita di funzioni attinenti i rapporti con la produzione e con il mercato, un maggior ruolo e peso dei quadri intermedi, dei lavoratori specializzati, degli addetti ai

sistemi informativi e di quelli chiamati a svolgere mansioni qualificate nei reparti amministrativi e nella logistica. Certamente questo processo di cambiamento della struttura professionale degli addetti è ancora marginale se consideriamo gli oltre 900.000 lavoratori dipendenti; pur tuttavia sarebbe un errore non comprendere che il fenomeno non può che ampliarsi, e in modo accelerato. Soprattutto se si realizzerà, com'è auspicabile, un più dinamico processo di razionalizzazione.

Si pongono allora problemi complessi: come superare i ritardi vistosi nel sistema pubblico dell'istruzione professionale per il commercio? Come avviare processi di riqualificazione degli addetti? Quale dev'essere il ruolo formativo

delle imprese? Come favorire l'avviamento al lavoro dei giovani più qualificati? In sostanza ci sembra necessario dover affrontare con orgoglio tutte le questioni che ruotano attorno all'occupazione e alle specifiche politiche del lavoro da attuare nel settore commerciale. Lo sviluppo del terziario è certamente una tendenza irreversibile. Si tratta, però, di sapere se questo deve caratterizzarsi sull'efficienza, la produttività, la professionalità piuttosto che sull'arretratezza e su una funzione di «sette-rifugio» che riproponga i modelli del passato non più riproducibili.

* Segretario generale aggiunto Filcams-Cgil

Protezione del commercio La polizza chiamata Ticino

La relazione tra commercio ed assicurazione è senz'altro molto stretta. Non si tratta solo dell'esistenza o meno di un rapporto d'affari sommarariamente ristretto in una Polizza, ma va ben oltre arrivando a ricongiungere le due componenti in una espressione di vera e propria parentela. Si disputa molto sulla data e sul luogo di nascita dell'Assicurazione, a causa dell'incompletezza delle prime figure giuridiche ed operative con connotazioni che richiamerebbero alla mente un'attività di tipo assicurativo, ma, certamente, anche quelle lontane espressioni risultano scaturite dall'iniziativa e dall'esigenza che gli operatori commerciali avevano di creare o costituire fondi di mutualità che consentissero di sopravvivere finanziariamente alle avversità ed alla pericolosità, per esempio, dei trasporti effettuati per via marittima oltre a possibili altre calamità. Resta comunque un fatto certo che sin dalla seconda metà del XIII secolo si ebbe lo sviluppo di un modello assicurativo simile per sostanza a quello attuale, sorto per sensibilità imprenditoriale dei singoli grandi commercianti o di colleganza di più operatori commerciali, propagandosi rapidamente in quel «rettangolo» mercantile dell'epoca che univa Firenze a Genova a Milano e a Venezia.

Il rapporto c'è e confermiamolo è di stretta parentela. In tempi recentissimi, tuttavia, le tecniche di indagine denunciano un fatto allarmante: la maggioranza degli operatori di commercio di oggi non è assicurata. Particolarmente, risulta che il 58% degli esercizi in attività sono sprovvisti di assicurazione o sono dotati di coperture insufficienti ai loro bisogni ed alle loro esigenze. Un'analisi geografica del livello di sensibilità assicurativa denota che circa il 50% degli esercizi operanti al nord sono assicurati, mentre nelle regioni meridionali tale percentuale scende sino a circa il 35%.

Peraltro la categoria, nel suo insieme, sulla base delle stesse indagini risulta consapevolmente preoccupata degli effetti economici che deriverebbero dal verificarsi di un sinistro, temendo in primo luogo le conseguenze di un incendio (83,8%), seguito dal Furto (58%) e quindi la protezione dei Cristalli (48,9%) e la Responsabilità Civile verso la Clientela (46% circa). Dove è finita la saggezza e la previdenza di alcuni secoli fa? È difficile analizzare in modo completo un fenomeno tanto complesso che denota un'inversione radicale di comportamento da parte di una categoria cui spetta il diritto di primogenitura nella vita e nello sviluppo dell'Impresa di Assicurazione. Probabilmente il fenomeno ha radici in un difficile rapporto di esauriente comunicazione e forse nella insufficiente sensibilità dell'Istituto Assicurativo a fornire delle soluzioni adeguate alla portata del problema. Un problema che viene peraltro vissuto dalla categoria dei commercianti con momenti di grave pesantezza economica ogni qual volta essi vedono la propria attività colpita da eventi dannosi spesso determinati a decretare l'insuccesso e la fine dell'attività stessa. In verità, un ulteriore approfondimento di conoscenza consente di rilevare che negli anni 80 qualche operatore assicurativo ha percepito questo stato di cose e passi in avanti sono stati mossi da parte di alcune Società Assicuratrici ed in alcuni casi l'argomento sembra essere stato affrontato con serietà ed intelligenza. Tra queste, merita menzione la TICINO Assicurazioni. Compagnia particolarmente dinamica ed in fase di costante sviluppo, che ha realizzato una propria Polizza, dopo aver studiato attentamente la materia, che costituisca un vero e proprio Programma di Protezione del Commercio.

La formazione quali le associazioni di categoria, e sulla base della propria esperienza, le particolari esigenze tecniche degli esercizi commerciali senza trascurare alcuni altri fattori, che investono il giusto modo di stabilire un rapporto corretto tra Impresa di Assicurazione e Consumatore, quali la chiarezza delle clausole, la loro semplicità di esposizione e di interpretazione. La TICINO ha confezionato un unico stampato di Polizza suddividendolo in vari settori, quattro per esattezza, che ne costituiscono lo scheletro: Incendio, Furto e Rapina, Cristalli e Responsabilità Civile a cui fanno poi riferimento le singole garanzie di tipo particolare. In abbinamento al settore Incendio, che ovviamente garantisce i locali, gli arredamenti e le merci, sono state previste molte garanzie che coprono in realtà tutte le possibili evenienze a danno di un esercizio commerciale quali: atti di terrorismo, atti vandalici, di malvagità, compiuti in occasione di scioperi, sommosse. Sono state previste particolari garanzie per i danni da negligenza o imperizia di dipendenti, da acqua condotta, da eventi atmosferici, sono assicurati i danni da fenomeni elettrici, alla mancata refrigerazione delle merci oltre ad una serie di ulteriori condizioni di garanzia; è importante sottolineare che la Polizza TICINO prevede la corresponsione di una somma, aggiuntiva al danno reale liquidato, a titolo di indennità per forzato arresto dell'attività o di mancato utile. Il settore delle garanzie Furto offre invece una copertura completa contro quei danni conseguenti alla consumazione o al tentativo di compiere alcuni reati che oltre al furto sono: la rapina, iniziata anche fuori dei locali assicurati, il furto, o la rapina a danno di portatori o di titolari dell'esercizio che stesse compiendo il trasferimento in Banca di una somma di denaro; i danni a carico di Clienti per cose sottratte nel corso di una rapina, gli atti

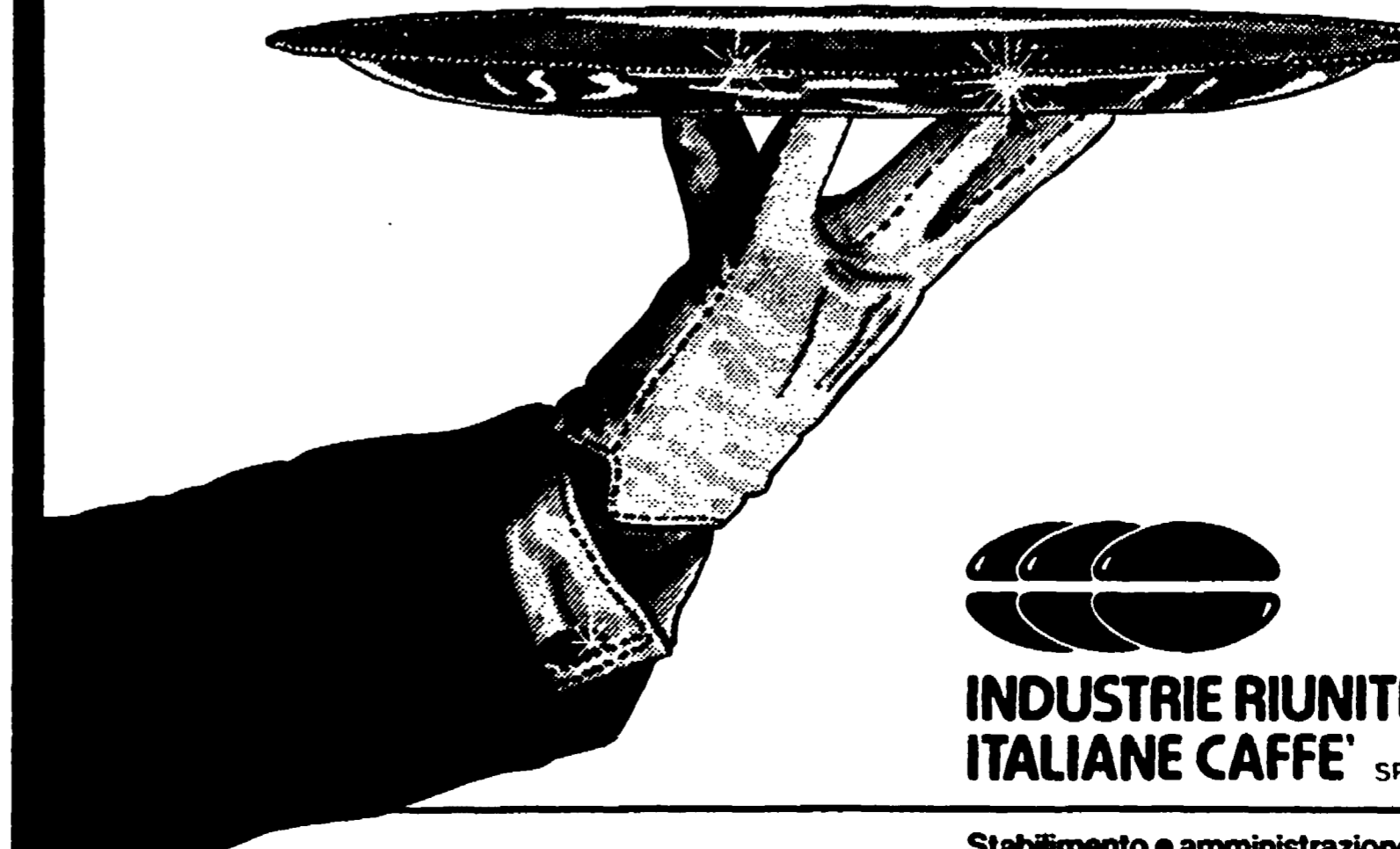
vandalici e questo per citare le sole caratteristiche salienti di questo settore di Polizza. Il settore Cristalli prevede l'assicurazione dei vetri e lastre di cristallo, comunque posizionati, verificatisi per qualunque motivo, anche vandalico. L'ulteriore settore di Polizza prevede la protezione assicurativa della responsabilità civile che fanno carico sul titolare dell'esercizio commerciale in relazione all'attività esercitata e che investono atti o fatti compiuti oltreché dal Titolare anche da commessi ovvero derivanti dagli impianti dell'esercizio (es: caduta di insegne), il tutto per massimali consistenti e fissati in L. 300.000.000. La Polizza commercio della TICINO protegge quindi l'intero orizzonte dei rischi che incombono sul commerciante in maniera globale e attraverso un unico documento; anche questo particolare è importante per un'economia di gestione che consente una sola scadenza contabile; inoltre, la nuova Polizza, racchiusa in un unico contratto, è più facilmente interpretabile e confrontabile che un insieme di carte su cui spesso si riscontrano ripetizioni mentre resta difficoltoso individuare eventuali lacune. Ci sembra peraltro che chi si offre apertamente ad un confronto anche competitivo dimostra di possedere una non frequente dote di trasparenza ed efficienza imprenditoriale. Lo sforzo ed il lavoro della TICINO Assicurazioni risulta senza dubbio indirizzato ad offrire un servizio di elevata qualità, con un metodo proteso a migliorare quel rapporto comunicativo ancora poco scorrevole e forse causa di quello scarso successo assicurativo riscontrabile presso la categoria dei commercianti e ciò anche perché TICINO evidentemente non rinnega né dimentica quel ruolo di «prop-nipotes» di cui si parlava ed al quale viceversa sembra richiamarsi.

Mauro Bozzecchi
Ufficio Marketing
Ticino Assicurazioni

„il gusto del successo„

NORI

il caffè di qualità



INDUSTRIE RIUNITE
ITALIANE CAFFÈ SPA

Stabilimento e amministrazione:
00155 Roma-via di Tor Cervara, 273-tel. (06) 221544/45-Telex 620149 PALCAF