

CONAD



Il fiore eglobetrotter simbolo della organizzazione

Ufficio Promozione e Pubbliche Relazioni

In questi negozi l'Italia fa il 4% delle sue compere

A tanto ammonta la «quota di mercato» del Conad - Intervista al direttore generale Luciano Sita - Un fatturato di 4.600 miliardi - Come si è arrivati alla grande riorganizzazione dell'ultimo decennio

BOLOGNA — Circa il 4% dei consumi nazionali esce dai negozi Conad. Il dato, in sé, potrebbe limitarsi, ma basterebbe all'estrema frammentazione del commercio nazionale in piccoli e piccolissimi negozi, per accorgersi che a questa apparentemente piccola percentuale corrisponde un fatturato di tutto rispetto: 4.600 miliardi di vendite finali nel 1985.

Luciano Sita è il direttore generale di questa struttura complessa, articolata in ottantatré centri di distribuzione cooperativi, con tredicimila associati. «Non sono questi i numeri che fanno l'impressione — esordisce il direttore —, pensi che nel 1975 gli associati erano quasi ventimila e le cooperative erano 196. I numeri attuali sono il frutto di una riorganizzazione che abbiamo perseguito nell'ultimo decennio e che ha portato a questa cifra significativa, il fatturato di 4.600 miliardi».

Il lavoro dell'ultimo decennio ha portato un grande rinnovamento sia nella rete che nei servizi, fino a fare diventare Conad il leader della grande distribuzione su media superficie. «Il programma di sviluppo per il prossimo triennio prevede l'apertura di nuove superfici di vendita per 135.000 metri quadri — prosegue Luciano Sita — con un investimento che supererà i 100 miliardi in sole attrezzature. Parallelamente, il Consorzio andrà allo smantellamento di 600 punti vendita tradizionali. L'operazione permetterà di realizzare complessivamente un incremento occupazionale di 5.000 unità lavorative, tra soci e dipendenti».

Questo programma offre lo spunto per riflettere sulle conseguenze sia sul consumatore sia sul grande numero dei lavoratori coinvolti nella trasformazione in corso. Il rinnovamento, della struttura interna del consorzio, consente buone economie di scala nel corso della distribuzione delle merci, la forte riduzione dei costi di intermediazione, con vantaggio per il cliente sia in termini di prezzo, sia, soprattutto, in termini di servizio.

La scelta di queste dimensioni medie, tra i 200 e i 600 metri quadri — continua il direttore — proviene da una serie di competenze che abbiamo accumulato nel tempo, e da caratteristiche del nostro sistema. Intanto, la gestione plurifamiliare, con manodopera estremamente duttile, in grado di far fronte alla concorrenza anche tramite il sacrificio e l'impegno del singolo socio, poi, il modello sociale cui questo negozio medio/grande si inserisce. Queste superfici consentono di contugare il servizio di «vicinato», che richiede un ricco assortimento di base, con elementi di forte specializzazione. Per fare un esempio, due terzi di queste aree sono coperte dai cosiddetti deperibili, contro la metà che riscontriamo nei punti di vendita tradizionali. La nostra professionalità consente di inserire anche le carni nei negozi medio/piccoli, sui 300 metri quadri, che in questo modo diventano negozi «a servizio completo». Poi, curiamo molto i reparti ortofrutta, così da fare l'immagine di grande freschezza e qualità. Inoltre c'è un discorso di tipo sociale molto importante, ed è quello che la media superficie consente di servire i centri minori, sui 10.000 abitanti, con un tipo di negozio, dalla superette in poi, molto apprezzato dai consumatori.

Tra i programmi di sviluppo Conad per il prossimo triennio ci sono ancora altri elementi di novità. E prevista infatti l'espansione anche sulle grandi superfici, attraverso progetti di fattibilità che prevedono ampiezze di oltre 1500-1800 metri quadri, e altre innovazioni. Tra queste la gestione del «freschissimo» (pane e pasticceria), l'impiego degli scanner e dei pagamenti elettronici, o ancora la rivisitazione dell'antica consegna a domicilio, per soddisfare fasce sempre più ampie di clientela, quella anziana e quella giovanissima, che vuole risparmiare tempo sulla spesa.

Infine, Luciano Sita racconta anche la strategia territoriale dello sviluppo Conad. «E il Sud che oggi ci interessa particolarmente. Per entrare nel difficile mercato meridionale abbiamo smantellato buona parte delle cooperative preesistenti e abbiamo costituito un'unica cooperativa di primo grado associata al Conad, la Un.I.co., che opera attraverso proprie filiali che vengono aperte in ogni regione del Sud. Abbiamo già avuto importanti riscontri sul successo dell'iniziativa: il magazzino di 6000 metri quadri di Bari ha fatturato l'anno scorso 30 miliardi di vendite, e così pure quello di Napoli. Ci sembrano molto incoraggianti queste prime indicazioni, specie da quando abbiamo visto che oggi al Sud non chiedono più il prezzo basso e basta, ma anche i servizi, come quello per rinnovare i negozi, la puntualità nelle consegne, la contabilità, l'indicazione dei prezzi di vendita».

Fondato su un singolare mix di autonomia professionale e imprenditoriale e di affezione cooperativa, il Conad guarda al futuro con la convinzione che le buone prospettive che si vedono già oggi siano ben gestite negli anni a venire.

R. Pa.

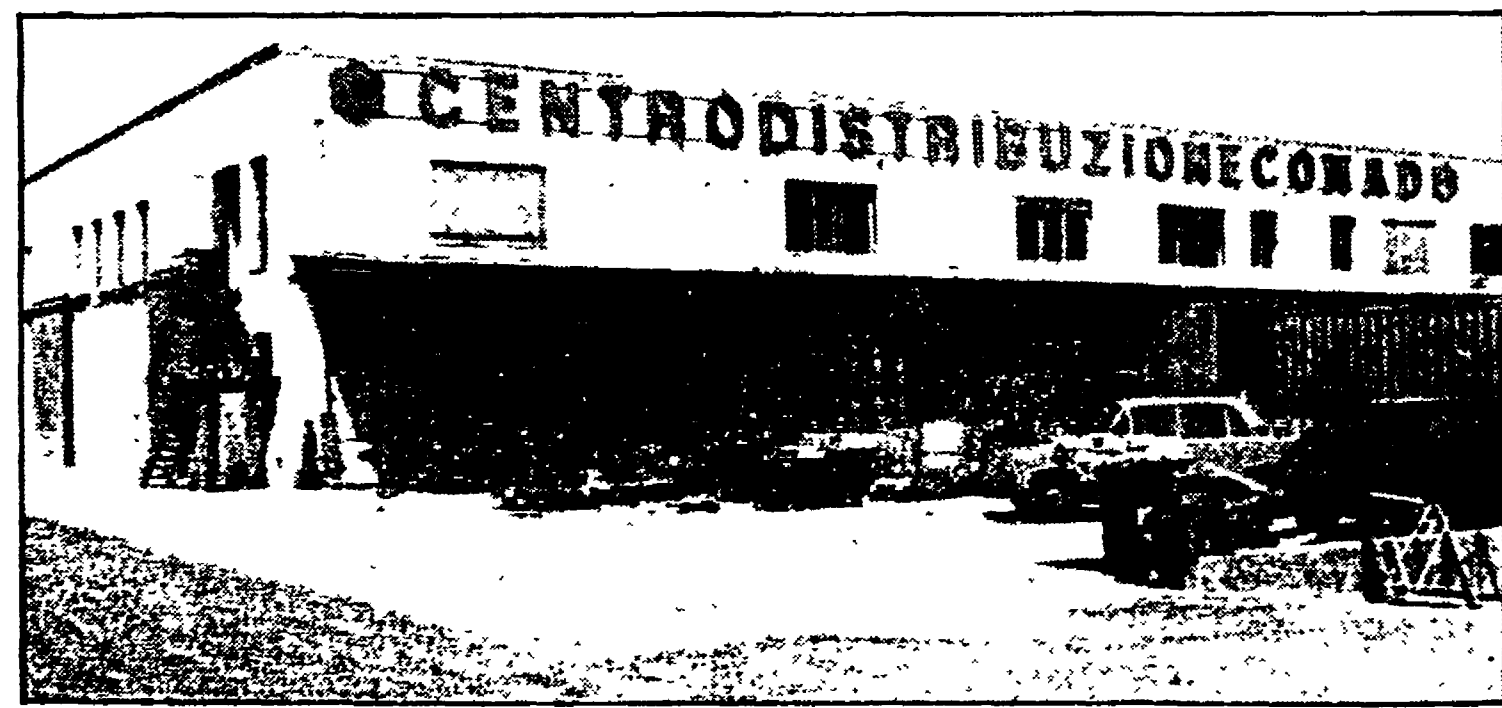


I gruppi d'acquisto non sono tutti uguali. Ecco la differenza

«Siamo anomali: c'è più democrazia»

Favio Fornasari: «Da noi la cooperazione fra dettaglianti si pone anche obiettivi sociali»

All'estero e nei pool privati non è così, di solito decide uno solo, il più forte



BOLOGNA — Nel quadro europeo dell'associazionismo commerciale il caso del Conad è quindi il caso italiano — vista la leadership Conad in Italia — è un'eccezione particolare e molto interessante. Favio Fornasari, amministratore delegato dell'azienda, è quest'anno il presidente dell'U.G.A.L. (Union Groupements Alimentaires), l'associazione che rappresenta i maggiori gruppi d'acquisto europei, con sede a Bruxelles, che ha la funzione di dare indicazioni alla commissione Cee che elabora le direttive sul commercio. In sostanza, si tratta di un ufficio con funzioni consultive alla Comunità europea.

«La storia dei gruppi d'acquisto in Europa — spiega Fornasari — ha radici molto lontane: risale al primo ventennio del secolo e, in alcuni Paesi come la Germania, essi sono rimasti attivi anche durante la guerra. L'idea era di creare strutture di rifornimento, e successivamente di dare un aiuto agli imprenditori per affrontare il rinnovamento del mercato e le nuove tecniche di vendita. In Italia, la forma cooperativa nacque molti anni dopo in antitesi alle catene volontarie come Vegé, A&O e Despar, nate addirittura nel secolo scorso e diffuse in tutt'Europa. L'origine è infatti anglo-olandese, e si tratta di società costituite per trovare un mercato alle merci delle colonie asiatiche. Questi gruppi erano

però società costituite da un grossista, che fungeva da capofila, insieme ad alcuni clienti fidati. La struttura cooperativa si contrapponeva al decisionismo presente in queste strutture, in cui a prendere le decisioni importanti era uno solo. L'idea cooperativa vuole che tutti i soci siano uguali nella decisione delle politiche da adottare. In ogni caso, l'esperienza dei gruppi d'acquisto privati investì tutta l'Europa del Nord, in particolare Svezia, Finlandia e Norvegia.

I gruppi d'acquisto nord europei sono omogenei tra loro nella struttura? «No, in Finlandia, ad esempio, essi riuniscono tipologie diverse, e sono organismi multisettoriali che collegano negozi piccoli e grandi, radunando fino al 25% del commercio alimentare e l'8% del tessile. In Svezia, invece, sono gruppi di imprenditori che governano strutture grandi. Il consumatore svedese è particolarmente evoluto: chi volesse capire come vanno le cose negli Stati Uniti, basterebbe che andasse in Svezia e troverebbe gli stessi fenomeni americani. In Francia, invece, le cose stanno ancora diversamente: esistono diversi gruppi, tra cui una cooperativa unica nazionale per tutti i grandi magazzini. Questo serve a ridurre i punti decisionali e quindi ad essere pronti sul mercato. Inoltre, in Francia si lavora molto sulla

formazione: vengono finanziate le aperture di dettaglianti sotto i trentacinque anni per prepararli a diventare dirigenti di strutture commerciali. L'associazionismo di massa ha accettato di evolversi: è stata una cosa complessa e difficile da realizzare. Non si doveva creare semplici cooperative di lavoro; e nella formula di oggi il dettagliante ha diritto alla proprietà di una quota parte della struttura. Questo naturalmente crea delle difficoltà nel trovare le partnership giuste. D'altra parte inventare delle semplici società familiari sarebbe una formula limitativa della managerialità. Il sistema Conad è guardato all'estero con interesse e meraviglia. A noi soprattutto interessa il «come» si vende piuttosto che il quanto. Inoltre, gli investimenti dei nostri soci per il rinnovamento delle attrezzature è alto, più che nel resto d'Europa, lo 0,30% per ogni dettagliante.

«Finora non abbiamo ritenuto opportuno commercialmente aprire scambi con questi centrali: bisogna attrezzarsi con grossi lotti economici e con determinati prodotti. Tuttavia — prosegue Favio Fornasari — occorre una maggiore informazione sui mercati di origine delle merci. D'altronde, il mercato così come si configura oggi, non è pensabile per la distribuzione mettere in piedi operazioni speculative come quelle che riescono a fare gli Stati Uniti e il Giappone. Piuttosto, siamo in ottimi rapporti, di tipo cooperativo più che commerciale, con le organizzazioni spagnole. Abbiamo incontri periodici, in cui noi mettiamo a disposizione la nostra esperienza e loro le idee nuove che hanno, visto che si sono affacciati solo adesso alla tematica dell'associazionismo commerciale».

Insomma il Conad risulta un prezioso esempio di come il dettaglio riesca a trovare forme nuove per recuperare efficienza ed efficacia nell'interesse del settore e anche del consumatore finale. I buoni risultati dipendono da una concezione avanzata, che vede nella qualità il caposaldo dell'attività distributiva.

mobilex arredamenti S.p.A.

Via Dell'Artigiano, 23 - 40065 PIANORO (Bo)
Tel. 77.71.35 - 77.60.00 (4 linee r.a.)
Telex MO6TEX I 511410

PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI:

- permacati — grandi magazzini
- supermercati e self-service
- cash and carry — gross market — magazzini all'ingrosso
- riserve e depositi di qualsiasi tipo e dimensione

BONTÀ LEGGIO MAITRI FORMAGGI