

CONAD



LE PAGINE CON

la collaborazione delle aziende e degli enti citati

COMMERCIO AL DETTAGLIO

Il direttore generale del Conad, Luciano Sita, racconta come si è evoluta l'organizzazione della cooperativa

Un sistema avanzato di imprese con la voglia di crescere ancora

Controllo di gestione, accesso ai dati di mercato, nuove tecnologie: questi alcuni dei servizi offerti oggi alle imprese consociate. Impresa e prodotto hanno bisogno di rinnovarsi: i casi di «evergreen» tra i negozi sono estremamente rari. Chi si rende conto di questa necessità trova nell'associazione un valido supporto per procedere nella trasformazione. E intanto la rete diventa moderna.

È cambiato - dice Luciano Sita - Se prima l'obiettivo era solo l'acquisto collettivo, oggi l'attenzione è centrata sul servizio, che è la chiave del successo per un sistema di imprese orientate al mercato. Il Conad è oggi una cooperativa anzitutto di servizi, e di servizi avanzati. Uno dei perni intorno cui gira il sistema Conad è la capacità di gestire l'impresa come erogatrice di servizi.

Oggi un commerciante è anzitutto un imprenditore, capace di ragionare secondo una vera logica d'impresa. Il Conad dà quindi questo tipo di servizi, e ancora qualcosa in più. Finora i dati provenivano dai produttori e la distribuzione era a rimorchio. Oggi noi siamo in grado di essere noi stessi fornitori di dati, di informazione, e la mettiamo a disposizione dei nostri associati. Siamo molto interessati all'evoluzione informatica, che permette di interpretare questi dati in tempo reale. Le nuove tecnologie permettono una gestione del punto vendita molto più flessibile di un tempo.

Sul fronte dei servizi, il Conad, oltre al controllo di gestione e all'accesso ai dati di mercato, riesce a fornire agli imprenditori singoli e associati che vi fanno capo un controllo reale dei risultati della loro attività. «Facciamo l'ipotesi che un dettagliante associato al Conad voglia aprire un nuovo punto vendita, oppure ampliarlo, o trasformarlo - aggiunge Sita - Noi siamo in grado di produrre lo studio di fattibilità, che tiene conto di tutte le componenti derivanti dal mercato. Questo servizio è tanto più importante quanto più l'evoluzione della distribuzione si accelera. Il ciclo di vita di un prodotto in questi anni si è ulteriormente abbreviato: se facciamo eccezione per degli «evergreen» come la cocacola, quasi tutti i prodotti hanno bisogno di rin-

novarsi, quanto meno nell'aspetto. Questo avviene anche nel «prodotto negozio». L'incremento delle referenze presenti in un punto vendita è continuo. Inoltre il negozio ha bisogno di rinnovarsi anche nell'aspetto e nella funzionalità. La funzione di una cooperativa di servizi diventa così quella di studiare l'evoluzione dei consumatori, di anticiparne i bisogni e di comunicare rapidamente tutta l'informazione agli imprenditori associati.

«Da consorzio di imprese orientato all'acquisto siamo passati a un sistema orientato alla vendita, al mercato conclude Sita - La riduzione del numero delle cooperative, ancora in corso (passeremo dalle attuali 65 a 40) ha creato ottime economie di scala. Lo stesso esito abbiamo ottenuto e otterremo ancora dalla continua evoluzione della rete, con una concentrazione della nostra presenza tra negozi tradizionali evoluti, superretes e supermercati. Dopo questi «primi venticinque anni...» ne prospettiamo ancora tanti pieni di grandi successi.

I DATI DELLO SVILUPPO CONAD

Numero gruppi

82	122
83	122
84	99
85	89
86	79

Numero soci

82	16.439
83	15.931
84	14.683
85	13.290
86	12.587

Giro d'affari Conad (in milioni di lire)

82	627.000
83	767.000
84	920.000
85	1.100.000
86	1.258.000

giro d'affari gruppi (in milioni di lire)

82	950.000
83	1.112.000
84	1.395.000
85	1.638.000
86	1.839.000

PATRIZIA ROMAGNOLI

Erano gli anni dei primi frigoriferi, delle scatolette all'americana, dei pavé e di Carosello. Era il 1962 e le famiglie italiane scoprivano il gusto di fare la spesa. Fu in quel fervore dei primi consumi di massa che nacque, il 13 maggio, nel Palazzo Re Enzo di Bologna il consorzio nazionale dettaglianti, Conad, appunto. «I venticinque anni li abbiamo festeggiati, e con grande piacere - dice il direttore generale, Luciano Sita - e sono stati l'occasione per ripercorrere la nostra storia,

pensando però sempre al futuro». Nelle foto d'epoca, Luciano Sita compare ai tavoli dirigenziali negli anni settanta, con le basettoni lunghe come si usavano allora. Lui, la storia la conosce bene, visto che ha percorso tutte le tappe dello sviluppo Conad e sa che in un settore in evoluzione come quello del commercio è importante darsi degli obiettivi per il futuro. In fin dei conti, è la storia stessa del consorzio che insegna a pensare al domani. «In questi anni il concetto stesso di gruppo d'acquisto

Parla Carlo Pagliani, vice presidente dell'Ancd

Formare nuovi imprenditori per competere a livello europeo

GIOVANNI ROSSI

Carlo Pagliani è il vicepresidente dell'Associazione nazionale delle cooperative tra dettaglianti (Ancd), aderente alla Lega. A lui chiediamo un giudizio sul ruolo del Conad nella cooperazione fra dettaglianti. «È un ruolo di trascinamento, di sviluppo - ci dice - I dati ci dicono che la metà del movimento cooperativo nel settore alimentare fa parte del Conad. Le percentuali al 1° gennaio '86 dimostrano che nel campo dell'alimentare aggregiamo oltre il 32% di tutto il settore. Se, poi, restiamo nel solo comparto cooperativo allora la nostra percentuale sale al 49%.

«Diverso il discorso - aggiunge Pagliani - se ci riferiamo alla percentuale di chi, tra tutti i dettaglianti italiani, si associa. «La percentuale scende, drasticamente, al 12,6% del comparto. C'è materia per una riflessione che investa tutte le Associazioni professionali.

«Ecco, appunto, il ruolo dell'Associazione. «Il nostro sforzo è quello di formare imprenditori, soprattutto giovani, e di assisterli. Le nostre strutture forniscono loro tutto il possibile (soldi compresi).

«Una delle cose su cui stiamo lavorando è l'ulteriore specializzazione dei nostri associati. Questo per offrire ai consumatori un sistema di canali differenziato (che va dal supermercato al piccolo negozio, mantenendo la qualità dell'offerta).

«Quella dell'Ancd, è ovvio, è una politica mirata a far tornare l'acquirente nei nostri negozi e, perciò, puntiamo a soddisfarne le più diverse esigenze, non certo a spennarlo.

L'Ancd, dunque, è fortemente impegnata a sostenere la riqualificazione dei negozi che aderiscono alla cooperazione fra dettaglianti, favorendo la concentrazione e la crescita delle dimensioni aziendali.

«Ovviamente, questo non avviene prescindendo da una qualsiasi programmazione o struttura di servizio, per questo - ricorda Pagliani - è nato il Conar, cioè un consorzio nazionale il cui scopo è proprio quello di operare per la ristrutturazione della rete di vendita. Il Conar provvede a fornire tecnologie e soluzioni adeguate a seconda delle tipologie di ogni singola azienda commerciale.

È uno dei servizi che l'Associazione presta ai «cooperato-

ri del settore; è una delle ragioni, quindi, per compiere la scelta cooperativa.

Una scelta - Pagliani ha avuto modo di affermarlo più volte ed in diverse occasioni - che consente, anche, di ridurre i costi di gestione: e non è poco.

Entrare nel Conad, usufruire del Conar, far parte del movimento cooperativo Ancd, insomma, vuol dire potere puntare, e contare, su rifornimenti puntuali in funzione delle vendite, con conseguente maggiore rotazione della merce; disporre di una maggior forza contrattuale con i fornitori; evitare troppe intermediazioni; poter proporre un'immagine collettiva, e, quindi, più forte, al consumatore; avere a disposizione maggiori risorse da finalizzare alla pubblicità ed alla promozione commerciale, oggi indispensabile ai fini del successo dell'impresa; poter disporre del campo della consulenza di esperti nel campo della vendita e della gestione del negozio; poter offrire ai propri clienti prodotti la cui origine e qualità è stata controllata da una grande struttura di acquisto e di commercializzazione.

L'associazione cooperativa, poi, risolve un grande problema per gli operatori commerciali: il magazzino. Chi fa parte del movimento cooperativo

può contare su acquisti settimanali, riducendo al minimo tutti i rischi che le merci in magazzino comportano: spreco di spazi, rischi di obsolescenza del prodotto, immobilizzazione di capitali, minima rotazione della merce.

In questo campo, l'Ancd agisce «vendendo» sul mercato il marchio Conad. L'Associazione, infatti, fornisce assistenza nel campo del marketing, attraverso lo studio dei mercati e dell'andamento dei consumi che può essere considerata l'esigenza più presente nel settore, ma non vanno trascurate tutte quelle parti amministrative e fiscali dell'attività commerciale e che fanno parte del «pacchetto» di offerta ai soci da parte dell'Ancd.

Oggi, conclude il vicepresidente della Associazione nazionale delle cooperative tra i dettaglianti, Carlo Pagliani, il movimento guarda al suo sviluppo in campi nuovi, quindi, oltre l'alimentare, verso «regno» del Conad.

Si pensa a sviluppare l'extra-alimentare, a coprire un più ampio arco di prodotti merceologici. È un modo per tenere alta la sfida che viene dal mercato, dalla sua sempre più ampia internazionalizzazione, dall'abbattimento di barriere doganali europee e dal prorompere sui mercati dei Paesi emergenti.



Parla l'amministratore delegato Fomasari

E nell'Ugal, viva la differenza

Nel quadro europeo dell'associazionismo commerciale, il caso del Conad rappresenta un'eccezione particolarmente interessante. Favio Fomasari, amministratore delegato dell'azienda, è dall'anno scorso presidente dell'U.G.A.L. (Union groupements alimentaires) l'associazione che rappresenta i maggiori gruppi d'acquisto europei, con sede a Bruxelles, con la funzione di dare le indicazioni alla commissione Cee che elabora le direttive sul commercio. In sostanza, si tratta di un ufficio con finalità consultive per la comunità europea. «La storia dei gruppi d'acquisto in Europa - spiega Fomasari - ha radici molto lontane: risale ai primi vent'anni del secolo, e, in alcuni Paesi come la Germania, essi sono rimasti attivi anche durante la guerra. L'idea era quella di creare strutture di ri-

formamento, e successivamente di dare un aiuto agli imprenditori per affrontare il rinnovamento del mercato e le nuove tecniche di vendite. In Italia, la forma cooperativa nacque molti anni dopo in antitesi alle catene volontarie come A&O, Despar, Végé, nate addirittura nel secolo scorso e diffuse in tutta Europa. L'origine è infatti anglosassone 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 contrapponeva al decisionismo imperante nelle unioni volontarie, dove chi faceva le scelte era in pratica uno solo. L'idea cooperativa vuole che tutti i soci siano uguali nella decisione delle politiche da adottare. In ogni caso, l'esperien-

za dei gruppi d'acquisto privato sono diversi. L'esperienza francese è particolarmente interessante per quanto riguarda la formazione professionale: viene finanziata l'apertura di negozi a giovani sotto i trentacinque anni per prepararli a diventare dirigenti di grosse strutture commerciali.

«Osservando il comportamento dei diversi Paesi nella politica commerciale - prosegue il presidente del Conad, abbiamo potuto fare utili confronti con la realtà italiana. In Italia la cooperazione tra dettaglianti si è posta prima obiettivi sociali che obiettivi economici. L'associazionismo di massa nacque contemporaneamente ai primi supermercati e aveva la funzione di tutelare i dettaglianti da quella che allora pareva un'invasione. Poi si è ragionato su come dare un assetto qualitativo alla distribuzione. L'associazioni-

simo di massa ha accettato di evolversi, anche se con grosse difficoltà lungo il cammino. È stato superato il principio di creare solo cooperative di lavoro: nella formula di oggi il dettagliante ha diritto alla proprietà di una quota parte della struttura. Questo naturalmente crea delle difficoltà nel trovare una partnership giusta. D'altra parte inventare delle semplici società limitative della managerialità. Il sistema Conad è guardato all'estero con interesse e meraviglia. A noi soprattutto interessa «come» si vende piuttosto che il quanto. Inoltre, l'investimento dei nostri soci per il rinnovamento delle attrezzature è alto, più che nel resto d'Europa.

La presenza nell'Ugal - per l'Italia sono presenti anche Crai e Sigma - significa per il

momento più la possibilità di osservare le esperienze straniere che l'intrapresa di veri scambi commerciali. Il peso dell'Ugal è consistente, e si può supporre anche che conti rispetto alle commissioni Cee: i gruppi rappresentati sono 17, per tredici nazioni europee, con un totale di 71.037 dettaglianti rappresentati. Tra i compiti dell'Ugal c'è anche quello di rappresentare gli interessi professionali dei membri presso gli organismi governativi e non governativi sul piano internazionale e soprattutto nella Cee. E naturalmente, c'è lo scambio di esperienze: in alcuni casi la collaborazione è più stretta, come con i gruppi provenienti dalla Spagna, che ha recentemente impostato una stretta collaborazione con il Conad: loro danno la loro fantasia da neofiti della comunità, e l'Italia l'esperienza.



Tutti i dipinti riprodotti in queste pagine sono opera di Jean Etienne Liotard. Le immagini sono state tratte dai «Classici dell'arte» editi da Rizzoli

BON TÀLEGGIO MAURI FORMAGGI