



Coop consumo: le strategie
Intervista a Ivano Barberini

«Con gli iper nuova generazione di supermercati»

«La Coop consumo è alla prova del fuoco della strategia decisa all'ultimo congresso. Scegliamo di impegnarci e di caratterizzarci nella realizzazione di una moderna rete distributiva. Affiancando ai più tradizionali supermercati i centri commerciali e gli ipermercati. Abbiamo aperto il primo ipercoop a Bagnolo (Milano), stiamo aprendo quello di Modena; entro l'88 se ne apriranno altri tre; nell'arco di due o tre anni arriveremo a una decina».

Ivano Barberini, presidente dell'Associazione nazionale cooperative di consumatori, riflette a voce alta sulla realtà e le prospettive della Coop. Una catena distributiva che si è ormai affermata come leader nel settore alimentare e che ha nuovi e più ambiziosi programmi di sviluppo. Allora, la scelta che avete compiuto sta dando i risultati che vi attendevate?

«Direi proprio di sì. Gli ipermercati e i centri commerciali rappresentano due novità qualitative nel panorama della rete distributiva italiana e per lo sviluppo della cooperazione. È ciò che stiamo realizzando e il risultato dello sforzo collettivo di decine di quadri impegnati a imparare di fatto un nuovo mestiere (abbiamo investito 5 miliardi per la formazione del personale). La logica gestionale dell'ipercoop è molto diversa da quella del supermercato. Necessità di una maggiore e più spiccata autonomia; l'ipercoop per quantità e qualità di assortimento, per la presenza dell'extralimitare comporta una gestione dei rapporti con le nostre centrali di acquisto; si qualificano anche avviare una "nuova generazione" di supermercati».

Insomma, una vera e propria rivoluzione. Ma perché questa scelta?

«Nel panorama distributivo italiano la tipologia realmente innovativa è quella dell'ipercoop. Ma non in senso classico. La logica gestionale dell'ipercoop è molto diversa da quella del supermercato, dove ci sono anche negozi, boutiques, servizi, ed assume le funzioni di "locomotorio" di traino, per le sue grandi capacità di attrazione. Abbiamo compiuto questa scelta perché verso l'Italia si sta concentrando l'attenzione di grandi gruppi multinazionali del settore commerciale. La grande distribuzione infatti considera l'Italia l'ultimo grande mercato europeo da conquistare per la grande distribuzione. Noi abbiamo scelto di non trincerarci in una impossibile difesa dell'esistente, innalzando barriere, ma di scendere direttamente in campo, di essere propositivi. Anche perché queste nuove tipologie rispondono alle esigenze dei consumatori. L'ipercoop offre un'ampia gamma di prodotti al miglior rapporto tra qualità e prezzo; il centro commerciale rappre-

senta la possibilità di realizzare un servizio completo per il consumatore attraverso una pluralità di offerta da parte di operatori singoli e legati da sincretismi».

Quali sono i programmi della Coop?

«La grande distribuzione nei prossimi anni acquisirà crescente spazio e la Coop prevede di occuparne una quota rilevante. Per questo siamo sollecitati a fare di più di quello che stiamo facendo. Soprattutto allargando la nostra presenza territoriale che costituisce tuttora il nostro lato debole. In sintesi, ci proponiamo di conquistare nuovi mercati locali e gestire nuove tipologie di rete. Per fare questo abbiamo bisogno di muoverci su più direttrici. Dare vita e sviluppare cooperative locali, specie al Sud; acquisire catene di piccole e medie dimensioni (come ha fatto recentemente la "Proletaria" a Roma e nel Lazio); dare vita a società intercooperative o a unioni di cooperative per realizzare i programmi di sviluppo».

Stai disegnando una Coop molto diversa da come l'abbiamo conosciuta negli anni scorsi. Per andare dove?

«In questo scenario profondamente nuovo entrano in discussione gli assetti tradizionali delle imprese cooperative e degli strumenti intercooperative. Gli ipercoop, ad esempio, esigono una separazione dalla rete tradizionale, per realizzare una vera e propria autonomia gestionale. La riorganizzazione è necessaria, ma non è sufficiente. La Coop di oggi non è nemmeno paragonabile a quella dei decenni passati. Nel 1956 il fatturato era di 108 miliardi, nel '66 di 123; nel '79 di 938; nel 1987 è stato di oltre 5 mila; abbiamo 23 mila dipendenti e quasi due milioni di soci. Gli scenari futuri esigono una rinnovata capacità competitiva e tutto questo mette in discussione il modo di essere della Coop. Dobbiamo realizzare una dimensione "sistemica" del consumatore, nata per associare a una funzione sociale. Come si esplica oggi questo ruolo alla luce delle trasformazioni profonde che ha delineato?»

La Coop è fondamentale-mente una associazione dei consumatori, nata per associare a una funzione sociale. Come si esplica oggi questo ruolo alla luce delle trasformazioni profonde che ha delineato?

«Oltre che con il mercato l'altra sfida che ha di fronte la Coop è con una società che cambia radicalmente. Si tratta quindi di costruire una identità cooperativa che sia attraente per soci e consumatori. E questo si ottiene da una parte con una politica dei prezzi che difenda il potere d'acquisto dei redditi e, in campo, di essere propositivi. Anche perché queste nuove tipologie rispondono alle esigenze dei consumatori. L'ipercoop offre un'ampia gamma di prodotti al miglior rapporto tra qualità e prezzo; il centro commerciale rappre-

Quest'anno apriranno 24 nuovi supermercati e cinque iper

Coop la catena più lunga Aumentano i punti vendita

La Coop si conferma la più grande catena di distribuzione alimentare in Italia. Ha chiuso il 1987 con risultati positivi, a conferma delle tendenze in atto in questi ultimi anni.

Il volume delle vendite è stato di 5031 miliardi con un incremento in valore assoluto pari all'11,8% rispetto all'anno precedente, con un trend però più contenuto per effetto di una competitività più sostenuta in buona parte del territorio nazionale.

Buoni anche i risultati economici, nonostante l'incremento dei costi, conseguente soprattutto al

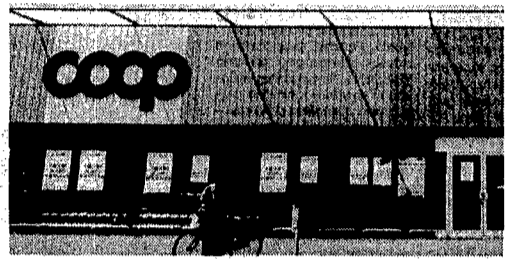
rinnovo del contratto nazionale di lavoro.

In aumento l'area di vendita per effetto dell'apertura e ristrutturazione di una serie di punti di vendita. Sono stati aperti 25 nuovi negozi per 28.831 mq, ristrutturati 11 e chiusi 30, portando la superficie di vendita ad un saldo attivo pari a 23.300 mq.

Va sottolineato come questo continuo processo di ristrutturazione, al contrario di quanto avviene in altre parti, ha contemporaneamente prodotto un ulteriore ampliamento dell'occupazione con complessivo aumento di 1535 unità. Incrementata

pure la base sociale di 107.800 unità portando il numero dei soci Coop ad oltre 1.879.000.

Per quanto riguarda il 1988, sarà un anno particolarmente significativo per la Coop. Si è infatti dato avvio ad una nuova tipologia di vendita: gli ipermercati, strutture di 5000/6000 mq di vendita tutti inseriti in centri commerciali. Il primo è stato aperto a Milano; per quello di Modena l'inaugurazione è imminente. Per l'anno corrente ne sono previsti cinque, inoltre verranno aperti 24 nuovi negozi per complessivi 27.300 mq. Il volume delle vendite previsto sfiorerà i 6000 miliardi.



Controlli di qualità vengono effettuati su tutte le merci messe in commercio dalle aziende cooperative

Per la qualità nuovi sforzi a favore dei consumatori E' in arrivo anche la carne Doc

PATRIZIA ROMAGNOLI

Il dibattito prese toni accesi due anni fa, all'epoca del vino al metanolo: era imputabile anche la rete commerciale per non avere fatto controlli? Se già in questi momenti caldi la distribuzione fu completamente assolta - il controllo non fa parte, e non sarebbe possibile, dei suoi compiti - resta il fatto che chi intende mettersi dalla parte dei consumatori, come fa la Coop, si pone comunque il problema. La soluzione che Coop Italia ha proposto in tutti questi anni, è sostanzialmente duplice: da un lato inserire nella gamma i prodotti a marchio, su cui viene estesa la fiducia che il cliente ha già nel «suo» supermercato, e dall'altro operare una selezione attenta dei fornitori. Il prodotto a marchio proviene prevalentemente da aziende cooperative Parmasole per i pelati, Giglio per i latticini, per fare qualche esempio - in cui vige già la regola di un attento controllo qualità. Anzi, proprio in queste aziende si teorizza su questo tema. Dice Luciano Didero, che si occupa di questi temi all'Aica, consorzio commerciale delle coop agricole: «La qualità non è ciò che si controlla a posteriori, ma ciò che si progetta in funzione di... ossia in funzione delle esigenze del consumatore, presenti e possibilmente future. Questo significa che il produttore costruisce la qualità con la cura delle materie prime, con le determinazioni obbligatorie

dei parametri governati dalle leggi, e dota il prodotto degli attributi che gli conferiscono validità tecnica. Si arriva fino alla ricerca di quei microcomponenti che sono spesso oggetto di cronaca, come i residui di pesticidi nei prodotti di derivazione agricola, gli inquinanti ambientali o del processo di lavorazione».

Naturalmente su questi presupposti lavorano già tutte le grandi aziende alimentari. Ma non basta. La seconda soluzione praticata dalle Coop è quella di selezionare i fornitori e di chiedere loro, nel capitolo di vendita, di fornire tutti i risultati dei test di controllo. In più, sottopone i prodotti a periodiche analisi nel suo proprio laboratorio. Il presupposto è che comunque i distributori coop vendono esattamente ciò che si produce, nulla di diverso: per operare in positivo, bisognerebbe sviluppare maggiormente il mercato dei prodotti alternativi a quelli abituali, dove i consumi sono più ampi e quindi i controlli più parziali. Anche in quest'ottica va visto il lancio dei «prodotti con amore».

Dopo i vini controllati, lanciati alcuni mesi fa, ora è il turno della frutta controllata, poi toccherà alle carni. In questo caso produzione e distribuzione assumono insieme impegni e oneri per mettere a disposizione della clientela prodotti ortofruttili

ancora più sani, con precisi accordi di produzione. Nei «prodotti con amore», si tratta di un amore molto concreto e impegnativo per l'azienda agricola. Le «prove» richieste sono: lotta integrata con utilizzo limitato degli antiparassitari, criteri che puntino alla riduzione dei residui molto al di sotto dei limiti di legge, nessun trattamento post raccolta (e questo è un impegno anche per il distributore, che deve far ruotare molto velocemente frutta più «delicata» del normale), identificazione con un marchio, corredato da analisi e infine scheda informativa inserita in ogni pacchetto.

All'aumento di costo che tutta questa procedura comporta, produzione e distribuzione Coop hanno fatto fronte accordandosi in modo che la frutta costi al pubblico non più del 10% del prezzo abituale per la stessa tipologia. Nei supermercati Coop nei mesi scorsi si sono vendute «con amore» le mele tardive e le arance, poi le fragole, mentre prossimamente arriveranno pesche, albicocche, susine e poi ancora mele e pere autunnali. Nel corso dell'anno circa il 10% della frutta venduta alle Coop sarà così controllata. L'accentuazione dell'attenzione sul discorso controllo fa sempre sorgere diffidenza verso l'altro 90% niente di grave. Semplicemente tutta questa frutta rientra nei normali parametri imposti dalla legge. L'altra ha solo qualcosa ancora in più...

Identikit della Coop Italia
Passato, presente, futuro

«I nostri traguardi? Svilupparci ancora garantendo qualità»

Diceva lo slogan prima dell'arrivo di Colombo: «...la coop sei tu, chi può darti di più?». Molta gente ha imparato a conoscere la distribuzione cooperativa grazie all'efficacia di questa frase; ad apprezzarne la qualità e il valore produttivo, a valutarne fino in fondo la convenienza, ad abituarsi a quello strano «logos» tondeggiate dietro al quale stava una rete di imprese orgogliose della loro storia, ma ben concentrate sul mercato.

Ebbene, delle cooperative di distribuzione pochi sanno del loro livello organizzativo; pochi conoscono il sistema integrato che accentua l'autonomia pur ottenendo il massimo dell'efficienza di mercato; pochi, insomma, conoscono come funziona questa complessa macchina/impresa che entra nelle case con il sorriso del simpatico tenente Colombo.

La Coop Italia è un'azienda che gioca un ruolo molto importante nella rete sistemica integrata della grande distribuzione. In clima di campionati europei di calcio la potremmo paragonare al regista in campo; se invece vogliamo usare un paragone più immediato, la possiamo immaginare come il cervello.

Coop Italia ha sede a Bologna ed è un consorzio d'acquisto alimentare che raggruppa, come soci, 468 cooperative di distribuzione sparse in tutta Italia. Il suo scopo è fornire contratti d'acquisto di merce con le diverse ditte produttrici a prezzi vantaggiosi così da fornire da un lato un risparmio alla cooperativa e dall'altro al consumatore.

Inoltre gestisce la linea coop (i prodotti venduti sotto il marchio coop), ne controlla la qualità, ne progetta la necessità per il consumatore. Insomma, l'ufficio acquisti della rete distributiva coop che però non dipende da una direzione ma dalle esigenze e dalle urgenze di 468 soci.

«Esattamente» dice Werter Badini presidente di Coop Italia - un ufficio acquisti che in pratica gestisce 321 punti vendita, con un'area distributiva di oltre 468.000 metri quadrati e quindi con pochi spazi di mercato, da noi invece è la grande assente».

Qual è allora il vostro programma di sviluppo per la sfida europea?

«È un programma fatto di cifre: in cinque anni, un volume di 750 miliardi per 250.000 metri quadrati per nuove superfici di vendita. Accentueremo lo sviluppo di nuove tipologie di distribuzione: il supermercato alimentare, il supermercato integrato alimentare e non alimentare e, soprattutto, gli ipermercati che in Italia sono una vera e propria Cenerentola; grandi punti vendita con oltre 6000 metri quadrati di superficie, ubicati nei grandi centri commerciali delle città».

Ma l'integrazione europea la leggete solo in questo modo: difendersi nel migliore dei modi dalla concorrenza straniera?

«Nient'affatto. Ci stiamo attrezzando su quello che succederà nel '92. Un esempio: la ricerca di rapporti sempre più stretti con le imprese produttrici europee tenendo conto che nel tempo i diversi consumatori europei tenderanno ad avere comportamenti e gusti sempre più simili. Anche per questo si può dire che la Coop Italia non sta affatto giocando in difesa...»

Quindi ci sono coop più brave e coop meno brave?

«Non proprio così; ci sono coop più efficienti che sfruttano meglio le opportunità. Ad esempio delle famose 468 coop socie, solo 18 rappresentano il top dell'efficienza: l'80% delle vendite, l'80% del personale, l'80% dei soci ed infine il 70% dell'area di ven-

TORTELLINI E RAVIOLI SECCHI
DI ALTISSIMA QUALITÀ



ai buoni ingredienti



Monder Aliment s.p.a. Via G. di Vittorio, 6 • 20068 Peschiera Borromeo (Milano)
Tel. (02) 5472453 • Telex 311612 Monder I • Telefax (02) 5470757

**LA QUALITÀ
HA IL NOSTRO NOME**

Troverete i nostri salami
e i nostri cacciatori nei Supermercati COOP

SALUMIFICIO SpA

Via De Gasperi 15 - Trescore Cremasco (CR) Tel. 0373/70140

**i Biscotti
di VERONA**

BISCOTTERIA TONON S.P.A.
VIA GELMETTO 74 - 37061 VERONA TELEFONO 045 541200 TELEX 481411 ASSVER I