

# E' iniziata l'era degli ipercoop

## Milano: il «Bonola» al sabato fa lavorare il doppio il metrò

GIORGIO OLDRIANI

Da marzo al quartiere Gallarate di Milano opera la città dei servizi e degli acquisti «Bonola». È il primo ipermercato del capoluogo lombardo ed anche il numero uno delle cooperative in Italia. Su 40 mila metri quadrati, a due passi dalla fermata della metropolitana, una grande costruzione che percorriamo col presidente delle cooperative di consumo lombarde, Antonio Bertolini.

È come passeggiare in un pezzo di città coperta con l'ipermercato della Coop il grande magazzino Upmil il «brico» paradiso del fai da te. E poi decine di negozi diversi, dall'erborista al calzolaio, dall'edicola alla boutique, dal-

la libreria alla profumeria dall'ottico alle calzature. Ma non vi fate concorrenza? «Sì», risponde Bertolini - «è questo uno dei principi della città degli acquisti. Noi con l'ipermercato della Coop siamo sicuri di poter reggere bene. Offriamo ottimi prodotti a buoni prezzi. I risultati in questi primi mesi sono ben al di sopra di ogni più rosea aspettativa».

Nella città dei servizi c'è anche una banca, la Campio e poi un ristorante, una pizzeria, un fast food, un bar, una gelateria ed un parcheggio per 1000 auto. Chi va a fare shopping può mangiare, bere, riposarsi. Da qualche settimana lì per lui ha avuto il permesso di aprire due sere alla settimana

(giovedì e venerdì) fino alle 22. «Abbiamo calcolato oltre 35 mila clienti che comprano alla settimana», ha detto Franco Audi direttore dell'ipercoop - «e quando siamo aperti anche fino alle 22 aumentiamo del 30% l'incasso del giorno».

«Questo è il primo ipermercato delle cooperative. Una via che abbiamo scelto dopo una lunga discussione», dice Bertolini - «ma che ora stiamo diffondendo in Lombardia e nel resto d'Italia. D'altra parte il 1992 è vicino e molte grandi aziende della distribuzione europea e soprattutto francese sono già pronte ad intervenire sul nostro mercato. Se non ci mettiamo al passo coi tempi, rischiemo grosso».

Biasibetti dirige la Società di consulenza per gli ipermercati della Coop un consorzio creato appunto per affrontare tutte le complesse tematiche di questo nuovo tipo di distribuzione. «È imminente l'apertura del nuovo iper di Modena e a fine mese toccherà a quello di Torino. Poi a settembre quello di Parma. Entro la fine dell'anno quello di Montecatini ed a metà del prossimo anno sarà la volta di Bologna. Ma ci sono ormai progetti ed opzioni su altre località».

Uno sforzo notevole se si pensa che il «Bonola» è costato 75 miliardi direttamente più altrettanti a tutti coloro che sono entrati nella struttura. Ma soprattutto si tratta di un mutamento profondo per il lavoro della Coop. «Molti», spiega Mario Cifello che dirige la grande distribuzione della Coop per l'Emilia ed il Veneto - «pensavano che quanto più si cresce in termini di struttura, tanto più ci si allontana dalla base sociale. Ma alla fine questi timori sono stati superati e abbiamo scelto la modernizzazione di cui l'iper è il punto di arrivo».

Per fare questo la Coop ha saputo guardare anche al di là dei confini italiani. «Soprattutto in Francia», spiega Bertolini - «dove esistono esperienze interessanti». Ma per tradurre subito tutto in italiano - scherza Cifello - «Noi pensiamo che il nostro consumatore sia legato al gusto per lo shopping e quindi costruire centri polivalenti, vere e proprie città degli acquisti, è coerente con la cultura commerciale del nostro Paese».

La formula permette, inoltre, un discorso politico interessante. «C'è», sottolinea Cifello - «un'alleanza con le associazioni dei commercianti che aprono all'interno del centro i loro negozi. L'iper traina clienti e pubblico per le



All'ipercoop di Milano si trova di tutto, anche l'abbigliamento.



Uno scorcio della modernissima struttura del centro commerciale Bonola di Milano

Prossima l'apertura del centro

## Modena: «I Portali» Spesa come piacere parola di coop

Modena sarà la prima città dell'Emilia Romagna in cui la Coop aprirà un ipermercato all'interno di un centro commerciale integrato. La scelta fatta con molto anticipo, di puntare le proprie carte su questa formula distributiva di nuova concezione, ha portato all'apertura del centro commerciale «I Portali», in cui Coop Modena disporrà di una superficie di vendite di 6000 metri quadrati all'interno di un centro attrezzato, con negozi specializzati, bar, caffetteria e servizi di vario genere.

La cultura dell'alimentazione è cresciuta e con essa la richiesta di informazioni di genuinità di una convenienza intesa più come servizio che come prezzo. Per essere un'impresa di consumatori efficienti rivolta a consumatori esigenti la Coop si è attrezzata con una diversificazione del servizio, sempre più flessibile e vario. non basta il libero servizio a carrello una cassa in uscita per soddisfare le esigenze di una spesa personalizzata. Per questo, nei supermercati e nell'ipermercato prossimo



Il mega centro commerciale in costruzione a Modena. L'apertura dell'ipermercato è imminente

di 10000 metri quadrati e si ritiene che attrarrà clientela di Modena e provincia in un raggio tra i 15 e i 25 minuti auto circa 250.000 abitanti quindi di Nella egalleria commerciale si affacceranno insieme all'ipermercato Coop circa trenta negozi specializzati. L'idea è quella di accogliere la clientela in un posto in un ambiente in cui fare la spesa sia piacevole e divertente dove l'acquisto diventa un piacere e non una semplice necessità.

diete alle abitudini alimentari. La cultura dell'alimentazione è cresciuta e con essa la richiesta di informazioni di genuinità di una convenienza intesa più come servizio che come prezzo. Per essere un'impresa di consumatori efficienti rivolta a consumatori esigenti la Coop si è attrezzata con una diversificazione del servizio, sempre più flessibile e vario. non basta il libero servizio a carrello una cassa in uscita per soddisfare le esigenze di una spesa personalizzata. Per questo, nei supermercati e nell'ipermercato prossimo

venturo il consumatore trova servizio a banco a peso la gastronomia la stessa frutta e verdura con la possibilità di essere ascoltato e consigliato. E in più altri servizi, come la moneta elettronica di prossima introduzione nei punti vendita più consistenti della rete. Agli stessi criteri obbedisce anche il secondo centro commerciale che vede la Coop in veste di elicottili. Si tratta del Centrotori di Parma che sta nascendo nella immediata periferia nord della città, vicinissima alla nuova tangenziale ma altrettanto comoda

rispetto al centro storico. Una città come questa che ha sempre rappresentato un polo di attrazione per il circondario, per l'eleganza delle sue vetrine, per il garbo dovunque presente, si trovava ormai stretta nel suo centro storico. Per offrire un servizio moderno si è cercata l'occasione di manifestare ugualmente creatività e fantasia. Per questo si è ricorsi a un architetto conosciuto come Aldo Rossi per progettare lo shopping center Centrotori. Le torri da cui il centro prende il nome costituiscono la sua caratteristica

strutture più piccole e solitamente specializzate. Si crea una nuova simbiosi tra offerta moderna e tradizionale che permette di allargare molto l'interesse dei clienti».

Il primo problema che ha dovuto affrontare la Coop è quello dei non alimentari. Sottolinea Bertolini «Abbiamo dovuto specializzare personale in questo settore nel quale siamo tradizionalmente meno presenti». Biasibetti ne dà subito una quantificazione. «71 no ad ora nel fatturato della nostra distribuzione i non alimentari erano presenti per il 6%». Con gli Iper si passa subito al 30%. Un salto di qualità notevole che impone una specializzazione nuova».

Un altro problema importante è quello dell'autonomia dell'iper. Lo sottolinea Biasibetti «Una parte consistente, almeno il 20%, della gamma dei prodotti deve essere decisa direttamente da chi dirige l'iper che deve avere la capacità e la sensibilità di capire cosa vuole il suo pubblico, proprio quello che va nel suo iper. Si tratta di capire come si

possono avere economie di scala, cioè quelle legate all'appartenenza ad una organizzazione con una grande flessibilità. Essenziale dunque a questo punto diventa la formazione del gruppo dirigente dell'iper. «Tutto si capovolge», spiega Bertolini - «con l'iper la sede centrale della coop diventa la periferia. Certo deve essere un decentramento controllato ma operativo ed effettivo». Al Bonola questo schema nuovo è alla prova dei fatti. E funziona. Lo testimoniano le migliaia di persone che ogni giorno affollano la struttura. Il fatto che il sabato la stazione della metropolitana ha un movimento doppio rispetto a prima che si aprisse l'ipermercato le richieste che vengono dal quartiere che almeno alcune strutture rimangono aperte anche la domenica. Anche perché nello stesso ipermercato si sposa la struttura ultramoderna con la comunità artigianale. Basta andare con Bertolini a visitare la pasticceria, dove lì, sotto gli occhi, nascono favolose, invitanti broches paste, torte da portarsi via ancora calde.

Le nuove frontiere della strategia Barilla / Il trade marketing come fattore di successo

# Industria e distribuzione al servizio del consumatore

Miglior impatto della logistica, sistemi informativi sofisticati, un approccio con il trade più funzionale alle esigenze operative. Con questi strumenti Barilla intende perseguire una politica distributiva orientata al soddisfacimento dei bisogni del consumatore. Il ruolo delle nuove figure professionali

■ Nella grande sala climatizzata uomini e donne in camicie bianche si aggirano intorno ai terminali. Siamo nel centro di elaborazione dati della Barilla dove potenti cervelli elettronici stanno registrando gli ordini trasmessi giornalmente dai 1700 funzionari di vendita che operano in tutta Italia. Una volta codificati questi dati gli ordini saranno smistati aggregati e «ancicati» ai diversi centri di distribuzione che l'azienda ha aperto su tutto il territorio nazionale. Da qui partirà la piccola flotta di autotreni e furgoni che percorre ogni giorno le strade italiane per portare le merendine, i biscotti, la pasta, le torte e i prodotti da forno nel supermercato situato nel centro della grande città come anche nel piccolo negozio della frazione sperduta. È grazie a questo cuore pulsante che ogni giorno gli stock dei 140 mila punti vendita sparsi su tutto il territorio italiano possono essere riforniti di alcuni tra i prodotti più apprezzati dai consumatori. Ed è qui che vengono programmate le produzioni in base alle esigenze distributive riducendo al minimo le giacenze e creando indubbi vantaggi per la freschezza dei prodotti. Una veloce rotazione degli stock presuppone infatti un rifornimento più celere quindi la dimi-

nazione delle scorte di sicurezza nei centri di distribuzione e di vendita. Evidenti i vantaggi, in confronto del consumatore che può così disporre di prodotti della massima freschezza.

■ Il soddisfacimento delle attese del consumatore è un imperativo inderogabile per Barilla che da qualche anno ha al proposito messo a punto un «sistema di assicurazione della qualità» che coinvolge non solo la produzione bensì anche la distribuzione e i sistemi informativi. Attuando una radicale trasformazione della sua filosofia imprenditoriale ha infatti adottato un linguaggio della qualità che ca-

terizza ogni fase della vita dei suoi prodotti. La qualità si proietta e si verifica se distribuisce e infine si verifica se ciò che si è fatto corrisponde a ciò che si è pensato di fare. ha recentemente dichiarato Manfredi Manfredi amministratore delegato del Gruppo di Parma «per enfatizzare l'attenzione su tante che i aziende pone al prodotto anche quando questo ha varcato la soglia del magazzino del distribu-

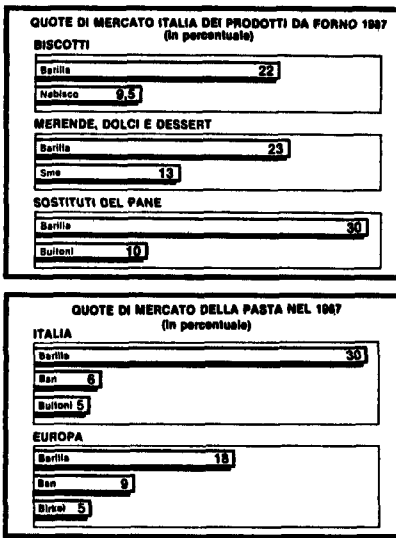
ttore. Se durante il percorso che lo porta al consumatore finale il prodotto si deteriora ciò che si è fatto corrisponde a ciò che si è pensato di fare. ha recentemente dichiarato Manfredi Manfredi amministratore delegato del Gruppo di Parma «per enfatizzare l'attenzione su tante che i aziende pone al prodotto anche quando questo ha varcato la soglia del magazzino del distribu-

Il miglioramento qualitativo rende più competitivi

## Sperimentazione, ricerca e rivoluzione verde

■ «Nessuno come noi conosce il grano» è lo slogan che corre tra i tecnici Barilla. Ed è anche il presupposto sul quale si fonda tutta la filosofia del Gruppo di Parma. Infatti la qualità finale del prodotto è il risultato di una serie di attività che hanno alla loro origine il grano. Da questa riflessione discende un obiettivo ben preciso: essere vicini al consumatore. capirne i bisogni, individuare le funzioni del prodotto. «Tanto per intercedere», spiega Manfredi Manfredi amministratore delegato del Gruppo di Parma «abbiamo capito che il consumatore vuole crackers friabili, dobbiamo comprendere come e dove si

forma e si modifica la friabilità a partire dalla materia prima. Poi negli impasti, nella lievitazione e nel forno e così via». Questo approccio strategico al mercato e l'identificazione dell'innovazione come fattore critico ha portato in primo piano la ricerca. Una ricerca che Barilla intende sempre sviluppare in stretto contatto con il mondo scientifico e universitario esterno all'azienda, non solo in Italia ma anche all'estero. In questi ottica si spiegano il nuovo Centro Impianti Pilota di Parma e la creazione all'interno della direzione centrale della Sezione Biologia e del Centro di Documentazione cui affluiscono da tutto il mondo le informazioni più aggiornate sugli studi e le scoperte scientifiche nel settore alimentare. Qui tra l'altro si studiano i sistemi di conservazione ecologici in silos refrigerati e ad umidità controllata per fornire ogni garanzia ai consumatori. Dare risposte mirate alle attese del consumatore non significa però intervenire solo sul processo. È un discorso che coinvolge tutte le funzioni aziendali: compresi lo studio e il lancio di nuove linee di prodotti e lo sviluppo di nuovi strumenti di marketing. Nel quadro di una «qualità totale» Barilla investe per tanto importanti risorse umane e finanziarie e a questi aspetti dell'innovazione osia alla messa a punto di originali tipologie di prodotto di packaging più funzionali alle nuove tecnologie distributive e di pezzature più consono alle abitudini di consumo emergenti e di incisive strategie promozionali. Con il dichiarato obiettivo di dare risposte mirate al consumatore.



Cadranno nel 1992 le barriere doganali tra i Paesi Cee

## Barilla si prepara alla sfida europea

■ Ricepire le esigenze del consumatore moderno, rispondere alle sue attese e all'aumentata domanda di servizi rappresenta un fattore strategico per un'azienda come Barilla che guarda con determinazione al grande mercato europeo del 1992. Alla fatidica data del 31 dicembre 1992 cadranno le barriere doganali Cee e si arriverà alla creazione di un gigantesco mercato unico forte di 330 milioni di consumatori. Allora Paesi come l'Italia, la Francia e la Germania saranno giocoforza trattati come aree regionali e il successo soriderà a chi avrà saputo attuare una politica rivolta al consumatore a chi avrà ricercato la qualità in tutte le fasi del complesso sistema industria distribuzione. In altre parole la grande evoluzione degli anni 90 si combatterà con l'offerta di una vasta tipologia di prodotti di servizi di beni e con un equilibrato rapporto prezzo qualità. Operativamente il Gruppo Barilla ha messo da tempo le basi per competere favorevolmente nel mercato unico europeo. L'acquisizione in Spagna della Rio di Valencia (un'importante azienda produttrice di biscotti e pasta) l'accordo commerciale con la Planni di Monaco di Baviera (che in Germania ha fatto aumentare le vendite di pasta del 15%) trovano spiegazione nella logica della conquista di impor-

tanti posizioni di mercato nei paesi europei. Ma la penetrazione a livello selettivo sul mercato europeo non può realizzarsi solo con lo strumento dell'acquisizione di aziende. «Sebene tale strategia possa accelerarne il cammino, noi puntiamo soprattutto alla capacità di fare proposte interessanti ai clienti e ai consumatori», ha commentato recentemente Pietro Barilla, Presidente del Gruppo di Parma. È questa filosofia imprenditoriale, sia vincente che dimostrata, nero su bianco, i dati di bilancio. In un mercato dei «packaged foods» che nel 1987 è rimasto pressoché al palo, Barilla ha migliorato del 18,3% il proprio fatturato rispetto al 1986, toccando i 1634 miliardi di lire. Un incremento adeguato ha avuto l'utile che ha raggiunto i 76 miliardi (al netto delle tasse). I positivi risultati finanziari rispecchiano le posizioni di leadership che il Gruppo detiene nei mercati della pasta e dei prodotti da forno. Nel primo con i marchi Barilla, Voiello, Braibanti e Padula realizza una quota del 30%, nel secondo la market share è del 25,5%. A livello europeo Barilla è leader nel mercato della pasta con una quota del 18% mentre nel settore dei prodotti da forno è nelle prime posizioni con il 6%. Lo scorso anno le esportazioni sono cresciute del 20% toccando il tetto dei 130 miliardi. Nella sola Francia l'azienda ha esportato 200 mila quintali di pasta posizionandosi con una quota del 5% al primo posto nel segmento delle paste speciali italiane.

## Personale altamente qualificato

■ Oggi l'azienda si avvale della competenza di specialisti per ogni canale distributivo delle vere e proprie «interfacce» con i Product Managers che nella distribuzione hanno preso il posto dei Buyers e che ora esercitano una funzione sempre più orientata al consumatore. I Key account, i Key customer rappresentano le figure professionali emblematiche della risposta del Gruppo di Parma all'evoluzione della distribuzione. Sono degli uomini chiari che non trovano corrispondenti nel mercato del lavoro e che per questo sono stati formati all'interno della Società attraverso seminari e stage specifici. A queste punte di diamante della politica di qualità che Barilla vuole in staurare anche nelle fasi post vendita dei suoi prodotti è affidato il compito di costruire

con il trade un più proficuo rapporto che in ultima analisi consenta alla distribuzione di offrire alla clientela i migliori prezzi in relazione al servizio offerto. Infatti il consumatore nell'efficienza del sistema globale non solo deve poter essere sicuro che quanto acquistato è realizzato con le migliori materie prime prodotte secondo standard ottimali, deve anche poter acquistare a condizioni di prezzo e di servizio ottimali.

## Il trade marketing

■ E proprio perché produttore e distributore sono due parti dello stesso sistema che ruota intorno al consumatore, Barilla ha messo a punto una funzione strategica per la propria politica commerciale: il trade marketing. Una «chave» considerata oggi indispensabile per poter fornire al consumatore prodotti e servizi di informazioni, conoscenze ma anche per poter gestire con competenza i rapporti

