



Non basta l'ipermercato a migliorare il sistema. Come si sviluppano le forme associative

La qualità del servizio nodo dell'innovazione

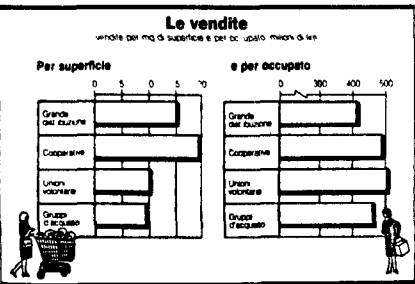
Il numero di commercianti all'ingrosso è cresciuto dai 91 mila nel 1981 a 118 mila attuali. I negozi che erano in diminuzione fino al 1986 tornano ad aumentare da 854 mila nel 1981 a 862 mila secondo gli ultimi dati. Diminuiscono solo i negozi di alimentari di alcune migliaia. Il cambiamento principale della distribuzione in Italia è quindi la crescita

RENZO STEFANELLI

La tendenza è concentrata di solito sui supermercati aumentati da 2.390 a 2.600 nell'ultimo anno di cui abbiamo dati certi ma evidentemente si guarda solo alla grandezza degli investimenti e a un certo tipo di tecnologia e di effetti economici. La grande distribuzione si è affermata nel Centro Nord dove sono ubicate il 70% delle imprese e il 75% della superficie di vendita. Dispone di punti di vendita con una superficie media di 1700 metri quadrati. La direzione di espansione

attuale è l'ipermercato caratterizzato sia per l'aumento delle superfici che per la collocazione urbanistica decentrata in posizioni strategiche verso un ampio bacino di consumo talvolta interessante più città e province. Si può dire che la preferenza dell'ipermercato per i grossi investimenti in Italia è obbligata. Gli esercizi indipendenti di piccole dimensioni hanno infatti trovato spesso la preferenza di quei consumatori che sono attratti dalla qualità del servizio

COMMERCIO CHE CAMBIA



Da Mondo Economico. Fonte: rapporto Isfor sulla distribuzione moderna, 1988

a cominciare dalla localizzazione all'interno del proprio luogo di residenza.

Un adattamento dei grandi investimenti di capitali è anche il recente sviluppo del franchising e dell'affiliazione. Franchising è una parola brutta che indica un contratto attraverso il quale in varia misura e con differenti vincoli un negoziante indipendente si obbliga a vendere i prodotti di una determinata ditta (ad esempio l'abbigliamento Benetton). La Comunità europea ha deciso di agevolare questo tipo di contratto escludendolo dalle indagini sui contratti sospettati di limitare la concorrenza ed ha proposto regole proprie (una direttiva) per inquadrare il contratto di franchising.

Attraverso l'affiliazione si ha un surrogato dell'associazione negli acquisti ancora oggi limitato a 40 mila negozi. Il negozio associato o affiliato viene inquadrato in una organizzazione di rifornimenti e in misura molto minore può otte-

tere assistenza nel fare qualche innovazione.

Il giudizio corrente è che i cambiamenti nel senso della modernità e dell'efficienza sono stati frenati dalle leggi sui piani comunali di commercio.

Un pregiudizio inquinato da valutazioni partigiane e con forti superficialità avallati dal ministero dell'Industria. Abbiamo visto che il numero dei negozi certamente pluripli è diminuito soltanto per gli alimentari (e per gli alberghi e locande). Il settore alimentare tuttavia non è in condizioni migliori di quello dell'abbigliamento dove il numero dei negozi cresce continuamente. La distribuzione alimentare soffre non solo di problemi di locali di vendita attrezzati ma anche di controllo sulla qualità e di conservazione del prodotto fresco tipico del consumo italiano. I piccoli negozi di abbigliamento sono invece tra i più innovativi molto spesso non si limitano ad essere i terminali della moda pubblicizzata di

L'anomalia italiana: i «piccoli» aumentano e investono nonostante la stretta delle banche



Il nuovo look dei supermercati Conad

ventano il veicolo di un'arte a nato creativo.

Ancora meno affidabili sono le valutazioni sul costo di distribuzione e sulla situazione urbana.

Una recente stima la quale colloca al 18% il costo dei distributori caricato sul prezzo finale banalizza un problema fondamentale. Se il consumatore si reca con la propria auto ad acquistare in un centro di semigrosso può pagare anche un costo del solo 8-10% ma spende il proprio tempo e consuma la propria benzina. È una pretesa che vale qualsiasi altra. Se invece decide di ordinare la spesa in un negozio di fiducia ritenendo di non dover meno guardare la merce prima di comprarla spenderà il 25% o anche più e risparmierà tempo e benzina. Il costo di distribuzione rappresenta il servizio ai consumatori in Italia pagano talvolta costi più alti per scelta.

Naturalmente non è sempre così. L'innovazione urbanistica offre un esempio di carattere

diverso. La maggior parte dei negozi individuali ubicata all'interno dei quartieri ha una funzionalità si pensi ai trasporti alle dimensioni fortemente condizionata dal costo della rendita (anche 10 milioni al metro quadrato) e dall'immobilità urbanistica. La grande distribuzione risolve il problema con singole ristrutturazioni di palazzi o con nuove costruzioni nelle aree edificabili oppure all'esterno della città. I negozi individuali hanno invece bisogno di programmi di riqualificazione del patrimonio immobiliare esistente della via.

Nonostante ciò laddove si accenna ad un tentativo di riqualificazione urbanistica si pure col limite dei costi altissimi si ampliano le superfici di vendita compaiono nuove attrezzature si comincia a fare una valutazione qualitativa del mix di merce offerto al cliente.

L'innovazione si fa strada tortuosamente anche laddove una rigidità enorme di fattori edilizi o finanziari sembra rendere antieconomica

Quindi non potrà offrire decisivi miglioramenti di produttività generale per il solo mezzo di una concorrenza che si ferma alla soglia dei quartieri e della qualità del servizio. D'altra parte è palesemente cieca una politica che ha negato qualunque tipo di risorsa ai negozi individuali che desiderano innovare. Oggi il negozio sotto il miliardo di affari all'anno non riesce ad ottenere un credito a costi normali. Per le banche il investimento nelle imprese commerciali è stato finora solo speculazione immobiliare.

Nonostante ciò laddove si accenna ad un tentativo di riqualificazione urbanistica si pure col limite dei costi altissimi si ampliano le superfici di vendita compaiono nuove attrezzature si comincia a fare una valutazione qualitativa del mix di merce offerto al cliente.

L'innovazione si fa strada tortuosamente anche laddove una rigidità enorme di fattori edilizi o finanziari sembra rendere antieconomica

L'opinione di Aldo Spranzi direttore del Cescom (Bocconi)

La nostra è un'arretratezza programmata

PIERLUIGI GHIGNINI

Per comprendere lo stato di arretratezza della nostra rete distributiva è sufficiente un dato: nessun gruppo italiano figura nei primi dieci posti della classifica europea per fatturato. Neppure la Coop principale gruppo nazionale che è comunque assai «permeabile» all'innovazione e realizza già un fatturato di tutto rispetto seimila miliardi di lire.

Quali sono le ragioni di tale situazione? Quali le origini di un'arretratezza che solo oggi, con l'esplosione della «febbre dell'ipermercato», viene messa turbolentemente in discussione?

Già la domanda al prof. Aldo Spranzi direttore del Cescom, il centro studi per il commercio dell'università Bocconi di Milano.

L'arretratezza storica dell'Italia risponde Spranzi, è un'arretratezza «programmata» nata da programmazione sbagliata che ha preteso sostituirsi al mercato. Io, sostituirsi non significa non alla programmazione sono anzi convinto che il mercato debba essere regolato e per così dire tenuto d'occhio. Ma qui è accaduto che erano i funzionari dello Stato a decidere di cosa avevano bisogno i consumatori. Invece di andare nel senso di una liberalizzazione si è scaturiti in una gestione burocratica

alternativa al mercato.

Quindi tutto sbagliato.

Beh non dimentichiamo che il settore era interamente da riconvertire, quindi il tentativo di guidare la ristrutturazione aveva un serio fondamento. Ma ripeto si sarebbe dovuto operare per una liberalizzazione con la dovuta gradualità magari nel lungo e nel lunghissimo periodo per dare modo a tutti di adeguarsi ai tempi nuovi. Invece quali sono i risultati? Una grande distribuzione «piccola e brutta» che da un lato è in seria difficoltà ma dall'altro gode di ingiustificate rendite di posizione. La crisi dei piccoli operatori che è comunque arrivata la penalizzazione dei gruppi cooperativi come il Conad. Fra l'altro è tempo che qualcuno cominci a denunciare il fatto che lo Stato non ha dato una lira, o solo briciole per aiutare la riconversione e l'associazionismo.

Cosa si può fare oggi?

Bisogna far funzionare il mercato e non militarizzare astrattamente per poi man tenere lo status quo. Bisogna che lo Stato metta a disposizione le risorse finanziarie che ha negato finora. E bisogna adeguare la legislazione perché quella attuale e parlo della legge 426, salterebbe non appena il primo investitore straniero la denuncerà alla Corte di Bruxelles in quanto discriminatoria.

Arrivano i gruppi esteri. Grandi manovre intorno alla rete distributiva

La globalizzazione è già cominciata. Alla corsa delle grandi catene straniere per la conquista del mercato italiano, si aggiunge la costituzione dei primi megagrappi di livello europeo. La distribuzione italiana, cassaforte di imponenti operazioni finanziarie, è attraversata da un ciclone di fusioni, acquisti e concentrazioni.

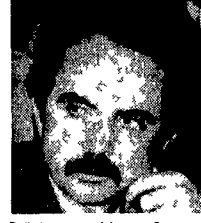
PIERO ARISTARCO

Il più fragoroso è sempre lui il cavalier Silvio Berlusconi. Dopo aver acquistato la vendita attraverso la Fininvest si è candidato a mettere le mani su tutti (o quasi) i principali gruppi della distribuzione nazionale. E attraverso la Euromercato intrattiene un esile ma non trascurabile rapporto con Carrefour, principale gruppo europeo (19 miliardi di fatturato). Intanto l'Avvocato bada a non perdere la battaglia e attraverso Rina scende controllata dalla Fiat costituisce la società «Smalin» per la realizzazione di supermercati in joint venture con la francese Casino. Si stipula accordi con Metro International per acquisti all'estero e con la Gb-Inno Bm per realizzare i famosi «Brico center».

E la Coop? Il gruppo leader in Italia (oltre seimila miliardi di fatturato) accelera la strategia di fusioni e incorporazioni. Acquisita la Full in Veneto e la Stella Market nel Lazio. Per ora gestisce cinque ipermercati ma intende aprirne altri 18 entro il 1992.

Ma la rete commerciale italiana era stata al centro di un simile turbine di manovre finanziarie e concentrazioni. Il fenomeno si spiega con tre ragioni: almeno l'attacco in grande stile portato dai gruppi europei in possesso di tecnologie e soprattutto di una superiore capacità di investimento. Le contromosse dei gruppi italiani che da una parte tendono a consolidare ed estendere le posizioni e dall'altra a smorzare l'impatto

dei colossi stranieri scegliendo la strada delle intese. Il fatto che la distribuzione costi sempre un potente polmone finanziario dal quale grazie al meccanismo dei pagamenti differiti (il cliente paga la spesa pronta cassa ma i fornitori vengono saldati a 90 giorni) scorre in permanenza un fiume di denaro fresco verso altre iniziative imprenditoriali o speculative.



Dall'alto verso il basso: Giovanni Agnelli, Silvio Berlusconi, il presidente della Lega cooperativa Lanfranco Turci.

nuovi ipermercati. Siamo dunque diventati più europei? Certamente, ma nel vecchio modo all'italiana: le debolezze strutturali ci rendono non più vulnerabili e la mancanza di regole fa ancora una volta prevalere la legge del più forte.

Conad, primo accordo europeo



L'associazione delle coop di dettaglianti europee - l'Ugal - sta percorrendo concretamente la strada della collaborazione internazionale. È stata già fondata una società, la Cem, per scambi di prodotti italiani, francesi, tedeschi e spagnoli sui reciproci mercati. Un test importante per rafforzare la cooperazione commerciale e incrementare il complessivo giro d'affari.

PATRIZIA ROMAGNOLI

Da qualche mese dell'«Atidico 92» si parla un po' meno convengono meno pubblici dibattiti. Questo relativo silenzio è un segnale dalle parole finalmente si sta passando ai fatti. E mentre si lavora si ha meno tempo per discutere. Nel quadro internazionale della distribuzione è noto che la distribuzione organizzata privata e cooperativa ha un peso notevole specie in Germania ed in Francia. Da alcuni anni poi è attiva un'associazione europea tra cooperative di dettaglianti: l'Ugal. Il cui vicepresidente è Flavio Fornasari amministratore delegato Conad. «In questo momento in Europa si stanno manifestando due tendenze», dice Fornasari. La prima

consiste nella costituzione di strutture d'acquisto internazionali da parte di alcune imprese per dare un carattere di globalità fin d'ora al lavoro collettivo. La seconda tendenza che si sta manifestando è quella di acquisire società modello in genere medie catene che fungano per costi diretti da assaggio del mercato italiano da parte di grosse imprese estere in modo da avere già «uno zampino» dentro. La risposta dell'Ugal va in due direzioni non troppo dissimili tra loro.

Ivo Faenzi (Pci): la Finanziaria strangola il settore. Più risorse e meno burocrazia

La lotta fra i potentati economici per il controllo della rete commerciale si fa sempre più acuta. Verso il mercato italiano marcano a grandi passi gruppi francesi, tedeschi e inglesi. In Lombardia sono già centi richieste per ottanta nuovi ipermercati otto nella sola cintura di Roma e centinaia in tutta Italia. Secondo Ivo Faenzi responsabile del commercio alla commissione Lavoro autonomo della Direzione del Pci: «È in discussione lo sviluppo di una effettiva democrazia economica» e che «il gioco della libera concorrenza va salvaguardato in modo concreto ed effetti assicurando a tutti i soggetti condizioni di eguaglianza e pari opportunità».

La seconda tendenza che si sta manifestando è quella di acquisire società modello in genere medie catene che fungano per costi diretti da assaggio del mercato italiano da parte di grosse imprese estere in modo da avere già «uno zampino» dentro. La risposta dell'Ugal va in due direzioni non troppo dissimili tra loro.

La commissione Lavoro autonomo ha messo a punto un pacchetto di proposte che spazia dal decentramento delle funzioni statali alla radicale modifica del sistema del credito dalla questione fiscale alla previdenza. Quanto costerebbero le riforme del Pci? «Alcune sono a costo zero come quella previdenziale che avrebbe coperture autonome», risponde Faenzi. «La riforma del credito sarebbe sicuramente meno costosa e più incisiva dell'attuale legge 517 che è improntata a criteri medievali. I programmi di innovazione dovrebbero contare su mille miliardi l'anno per un quinquennio una somma rilevante ma certo non comparabile con quanto stanziato dallo Stato per sostenere l'ammodernamento di altri sistemi imprenditoriali».

«Qual è l'atteggiamento delle forze di governo?», «La finanziaria 1990 comprime al minimo le risorse per ammodernare e ristrutturare il sistema distributivo e trasferimenti per il

credito agevolato vengono ridotti da 550 a 205 miliardi le spese per la formazione professionale e l'assistenza tecnica prealpina da 140 a 50 miliardi. Le risorse destinate alla realizzazione di nuovi centri ingrosso passano da 343 a 50 miliardi. Si rallentano così i processi di innovazione di un settore debole e a rischio. Se la finanziaria non verrà cambiata diventerà più difficile affrontare le sfide imposte dall'integrazione comunitaria. Rischiano di pagare lo scotto decine di migliaia di piccole e medie imprese che sono al limite della sopravvivenza e che invece dovrebbero essere stimolate a specializzarsi associarsi e a ricollaborarsi solidamente sul mercato».

BON TÀ LEGGIO MAURI FORMAGGI