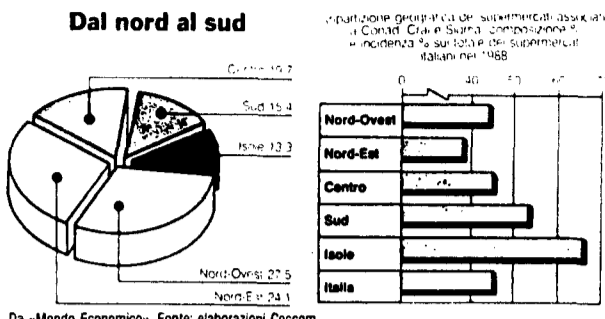


LE STRATEGIE CONAD



Da «Mondo Economico». Fonte: elaborazioni Cescem.

Carlo Caranza spiega la scelta dei tre canali distributivi Tra negozietto e supermercato c'è posto per una Margherita

CHIARA POLETTI



La struttura commerciale di Bologna

Nell'ambito della distribuzione, il cambiamento degli scenari avviene molto rapidamente. Anche il prossimo abbattimento delle frontiere, reale o simbolico, contribuisce a fare sì che le organizzazioni si stiano trasformando da strumenti di «difesa» degli associati a sistemi di imprese efficienti in grado di reagire ai mutamenti del mercato. Le recenti scelte di Conad vanno in questa direzione. «Al centro del nostro lavoro c'è il socio imprenditore - dice il direttore marketing del Conad, Carlo Caranza - e verso di lui e con lui stiamo disegnando la strategia che ci permetterà non solo di stare sul mercato ma anche di migliorare la nostra offerta e la nostra presenza sul territorio».

Per ottenere questo effetto, è essenziale la scelta del «canale» distributivo: dimensioni del punto vendita, stile, rapporto prezzo-qualità-servizio. Secondo una recente ricerca effettuata per conto della direzione marketing di Conad, le consumatori hanno chiaro in mente un fatto: la distribuzione è spaccata in due comparti, il negozio tradizionale e il supermercato, e entrambi hanno pregi e difetti. Sanno benissimo che nel piccolo negozio sotto casa hanno da un lato comodità e cortesia, ma anche minor assortimento e prezzi più alti. Viceversa nel supermercato ai prezzi bassi corrisponde un servizio «robotizzato». Da queste valutazioni Conad è partita per stabilire le proprie scelte di «canalizzazione».

tipo di negozio mette insieme, del tradizionale, la comodità del «sotto casa» e il servizio personalizzato, e del «moderno» il libero servizio per una parte di prodotti, una certa ampiezza di offerta e prezzi convenienti».

Il processo di razionalizzazione del canale «tradizionale» per Conad avverrà nel tempo, con la progressiva spartizione dei punti vendita più piccoli. Per quanto riguarda invece la seconda tipologia su cui il Conad punta le sue carte, dice ancora il direttore marketing: «Le caratteristiche dell'altro canale, il supermercato di medio-grandi dimensioni, quello contrassegnato invece dal nome Conad, risponde da un lato alla capacità e possibilità dei soci di fare gruppo e di assicurare al cliente le classiche opportunità della grande distribuzione: prezzi convenienti insieme al servizio personalizzato sul fresco, promozioni sul prezzo, ampio assortimento». Ora, Conad si accinge anche a sperimentare un terzo canale, quello degli ipermercati. Le prospettive degli ipermercati sono quelle di macchine di guerra che garantiscono il massimo dell'efficienza - si concretizzano entro breve tempo con le aperture previste a Roma e a Modena. «È un segmento ancora tutto da scoprire - commenta Caranza - e per noi significa fare ricorso a una grossa creatività, perché tutto il funzionamento della macchina si fonda sullo stimolo, per il consumatore, ad acquistare in modo gratificante e sempre sorprendente».

Cercansi intese alla pari

Sostanziosi progetti di collaborazione a livello europeo, che però non escludono tentativi di accordo nell'ambito della Lega Cooperative e con altre centrali italiane. Apertura di cinque ipermercati, ingresso in forze nel settore non alimentare. Ecco le più recenti strategie Conad spiegate dal direttore generale Aureliano Luppi e dal direttore commerciale Mario Benedetto.

PIERLUIGI GHIOGINI

È sintomatico come man mano si inasprisce l'attacco delle grandi catene, tanto più cresce la spinta fra i dettaglianti ad associarsi alle vendite. Si spiegano anche così i notevoli risultati del Conad, il principale consorzio di cooperative fra dettaglianti operante in Italia, che ha assunto una posizione leader sul mercato e oggi coltiva grossi progetti.

Lo scorso anno la cifra di affari della nostra rete associata ha superato i settanta miliardi di lire - afferma il direttore generale del Conad, Aureliano

Luppi - Questo ci ha permesso di arrivare ad una quota di mercato del 5%, tanto più soddisfacente se si considera che la quota della rete moderna, cioè supermercati e superrettes, raggiunge l'8%.

Soddisfacente però non significa «certezza del mantenimento». Così il consorzio prosegue la sua marcia espansiva: negli ultimi tre anni ha aperto 150 mila metri quadrati di nuovi supermercati e superrettes. E lo stesso dovrebbe avvenire nei prossimi tre. Inoltre la settimana scorsa, esattamente mercoledì 18 ottobre, il Consiglio di

amministrazione ha deliberato il progetto di entrata nel settore «non-alimentare». «È comunque una scelta obbligata - aggiunge Luppi - nel momento in cui si decide di operare nei nuovi centri commerciali integrati e di aprire degli ipermercati».

Vuol dire che l'attenzione del Conad nel breve-medio periodo si rivolgerà a queste strutture? «Noi siamo un'organizzazione distributiva «multicanale», e a questa caratteristica teniamo particolarmente. Accanto ai due canali già affermati - «Margherita» per negozi fino a 250 metri quadrati e Conad per supermercati e superrettes - sono in fase di realizzazione centri integrati oltre i 1.500 metri quadrati di area di vendita e i primi due ipermercati di 4.000 e 5.000 mq rispettivamente, all'interno di due centri commerciali a Roma e a Modena. Altri tre ipermercati saranno attivati immediatamente dopo».

Ad una strategia «multicanale» corrispondono ovviamente precise scelte commerciali: il problema è creare un'offerta

coerente con lo spazio coperto dalle diverse tipologie di punti di vendita. «In questo senso - riferisce il direttore commerciale Mario Benedetto - va letto lo sforzo del sistema per arrivare ad un assortimento nazionale obbligatorio per canale: un assortimento non totalizzante, ma che lascia spazio a interpretazioni locali dei bisogni dei consumatori».

Quali sono, in parole povere, le linee merceologiche più innovative proposte alla clientela? «Esse riflettono - risponde Benedetto - le tendenze del consumatore a privilegiare prodotti naturali e genuini, prodotti attraverso i quali si esprime un bisogno di alimentazione sana e leggera, e prodotti con un «alto contenuto di servizio» per favorire una consumatrice che vuole mangiar bene dedicando il minor tempo possibile alla cucina».

Intanto il 1993 punta alle porte. Tutti i principali gruppi italiani sono lanciati verso acquisizioni e partnership italiane e straniere. E il Conad, quale po-

sizione assume? «Noi, in definitiva, siamo disponibili alle più ampie intese e collaborazioni purché siano di convenienza e vantaggio reciproco, in particolare con le altre centrali d'acquisto. E purché alla pari - afferma ancora il direttore generale Aureliano Luppi - Sul piano europeo, almeno concettualmente, le previsioni di collaborazione sono più marcate. In sede Ugal si è dato vita a comitati di studio fra centrali di diversi Paesi, il lavoro finora svolto è di grande livello».

Esistono progetti concreti? «Pensiamo che fra Conad, la centrale spagnola e una francese sia possibile stabilire accordi sul terreno dei rapporti commerciali con le multinazionali. Vorrei però sottolineare - conclude Luppi - che questa apertura internazionale non è alternativa ad un impegno di proseguimento, sia nell'ambito della Lega cooperativa sia con altre centrali, i tentativi di accordo. 1993 è in arrivo e la ricerca di posizioni migliori sul mercato è un affare che riguarda tutti».

Fatturato a 7000 miliardi +17,90% nel primo semestre

Anche il primo semestre 1989 si è concluso per il Conad con un'ulteriore crescita del volume d'affari: vendite a +17,90, con una punta massima del 22,81 per salumi e latticini e una minima dell'8,11 riguardante i generi ortofruttilicoli. Nel medesimo periodo ha subito un'accelerazione il processo di rinnovamento della rete, con l'apertura di 67 nuovi punti di vendita (di cui 20 supermercati, 24 superrettes e 23 self service) per un totale di 53 mila metri quadrati. È la conferma di un'onda lunga di espansione che a fine '88 ha visto la cifra d'affari al dettaglio balzare a 7.096 miliardi di lire (+18%

sull'87), con percentuali analoghe o leggermente inferiori per i volumi realizzati dalle cooperative (2.044 miliardi) e dalla centrale Conad (1.410 miliardi). Com'è composto l'arcipelago Conad? Al 31 dicembre si contavano 53 cooperative più dodici di regia e ben 11.229 punti vendita (7.059 con superficie sino a 120 metri quadrati, 680 sino a duecento, 661 sino a 400, 425 oltre i 400 mq, cui vanno aggiunti 1.954 esercizi di altro genere). Mentre in un anno il numero dei punti vendita è diminuito del 7%, la superficie globale è passata da 862.464 a 933.413 metri quadrati con un incremento dell'8,2%; se-

gno di una vivace fase di accorpamenti e iniziative di associazionismo alle vendite (chiusura di più piccoli negozi per realizzare insieme un supermercato) che ha per effetto un aumento della superficie media. Il Conad è forte in Emilia (3.016 esercizi), Toscana, Lombardia, Piemonte, Lazio e Marche, ma può vantare una solida presenza anche in Sicilia, Calabria, Campania, Liguria e Veneto. A fine '88 i magazzini all'ingrosso erano 65 per 263.500 mq. Un'ultima cifra: Conad significa lavoro per oltre 42 persone fra dettaglianti, dipendenti, dipendenti delle cooperative e della direzione centrale.



Una vetrina di prodotti regionali.

La fusione delle «Mercurio» di Modena e Bologna A Nord-Est è nato un colosso

Un migliaio di soci, 165 punti vendita moderni di cui 46 supermercati (e cinque con superficie superiore agli ottocento metri quadrati), una previsione di vendite di oltre 350 miliardi a fine anno, una presenza estesa su otto province e tre regioni. La carta d'identità della cooperativa Nord Est racconta di un colosso di rilievo europeo, che si colloca al primo posto per giro d'affari fra tutte le strutture Conad e che a buona ragione può essere considerato strategico nella distribuzione italiana, sia per dimensioni sia per il territorio dove opera: l'Emilia, il Veneto e la Bassa Lombardia, vale a dire l'area a più elevato tasso di sviluppo del Paese.

Il Conad Nord Est è formal-

mente nato due mesi fa dalla fusione fra le cooperative «Mercurio» di Modena e di Bologna le quali, a loro volta, avevano appena concluso un complesso programma di incorporazioni e di nuovi investimenti.

«L'atto di fusione è stato approvato il 30 e il 31 agosto scorso in due assemblee sociali che, passo assicurato, hanno rappresentato momenti davvero emozionanti - racconta Giordano Masetti, direttore generale Eta (Edizioni tecniche associate del Conad) e componente del «comitato strategico» che ha guidato il progetto Conad Nord Est - ma tutto era stato preparato con non meno di sessanta incontri tecnici. Nella nuova cooperativa

confuiscono una grande forza commerciale e molte risorse accumulate con rigore, ma anche un notevole patrimonio di capacità professionali insieme alle storie di tanti successi costruiti con determinazione».

È bene precisare che le due «Mercurio» hanno deciso di fondersi non - come talvolta accade - per fronteggiare situazioni di difficoltà, bensì per realizzare un grande piano di sviluppo. Come attestano bilanci, cifre d'affari e trend di crescita, le cooperative godono di una salute più che buona.

«Questa decisione - aggiunge Masetti - deriva dall'esigenza di realizzare risparmi su costi ripetitivi, per liberare nuove risorse e

produrre quindi una più forte capacità di espansione, allontanando il mercato unico del 1993 con maggiori garanzie».

Conad Nord Est diventerà operativo dal primo gennaio 1989: quelle che sono rispettivamente la seconda (Modena) e la terza (Bologna) cooperativa Conad per giro d'affari, si trasformeranno nel più importante consorzio di dettaglianti del Nord Europa. Già presenti nelle province di Mantova, Modena, Padova, Vicenza, Verona, Rovigo, Bologna e Ferrara, le due «Mercurio» si preparano a compiere altri balzi in avanti. Intanto per l'esercizio in corso è previsto un grosso incremento delle vendite: rispettivamente +14,3 e +19,9% sul 1988.

BIZERBA
Alphamatic....
...della bilancia elettronica
ai sistemi computerizzati da negozio

BIZERBA dal 1866
BILANCE - BASCOLE - MACCHINE PER LA LAVORAZIONE DELLA CARNE
BIZERBA spa - VIA G. AGNESI 172 - 20033 DESIO
Telefono 362-62.97.36

I vini migliori sulle vostre tavole

CANTINA COOPERATIVA CANNETO PAVESE

CANNETO

BUTTAFUOCO - BONARDA
RIESLING
PINOT OLTREPO' PAVESE DOC

Cantina Cooperativa Canneto Pavese
CANNETO PAVESE (PV) - TELEFONO (0385) 60078

Con il 1° ottobre il progetto è uscito dalla fase sperimentale per passare alla fase pienamente operativa. Stiamo parlando dell'Apca di Modena, che quattro anni fa partì con un complesso progetto, con l'obiettivo di produrre grano - e quindi farina e pane - esente da qualunque tipo di residui chimici dannosi. Un impegno quindi, per arrivare a produzioni biologiche e a lotta integrata. Il lungo processo di conversione in campagna può dirsi ormai completato: i terreni sono lenti a rivitalizzarsi e, in questi anni, oltre ad essere stati lavorati opportunamente, sono stati trattati solo con concimi naturali (guano).

L'ultima produzione può quindi essere considerata biologica. Una fase importante del progetto riguardava il controllo dei prodotti finiti, ottenuti a partire dal grano biologico. Sempre dal primo ottobre è operativo il Consorzio, promosso da Apca insieme a un gruppo di aziende private e cooperative, per il controllo della qualità. Le funzioni del Consorzio riguardano da un lato la ricerca e dall'altro la commercializzazione. Per quanto riguarda la ricerca, il Consorzio fa parte del progetto «Raisa» promosso dall'Università della Tuscia (Viterbo) e coordinato dal professor Caporali. L'Apca entra in questo progetto nella fase riguardante la sperimentazione agronomica, attraverso l'attività dei tecnici in campagna per la ricerca e la sperimentazione, raffinazione e miglioramento per l'esperienza acquisita negli anni.

«La funzione del Consorzio - spiega il presidente dell'Ap-

Progetto Apca

sottolineato che esse si collocano in tutti i punti della «filiera» produttiva. Troviamo così cooperative come Agra che lavorano prodotti ortofruttilicoli, l'Apca di Modena che gestisce il mulino di Ganaceto e produce farine, cooperative di produttori diretti coltivatori, fino ad aziende di trasformazione come Corticella.

Sul versante della distribuzione a fare il primo passo è stata Coop Estense. L'adesione al Consorzio richiede l'accettazione di tutte le norme: niente concimi chimici di sintesi, niente anticrittogamici, diserbanti e così via. Poi, per la trasformazione industriale, adozione di semplici processi meccanici, freddo e calore e basta. Infine, confezioni chiuse e marcate. Il marchio che le aziende che aderiscono al Consorzio, apporrono alle confezioni di prodotto «testato» come biologico, rappresenta una grande mano con una foglia in mezzo.

L'altro versante dell'attività del Consorzio riguarda dunque la commercializzazione dei prodotti «a maggior sicurezza qualitativa». Dal 1° ottobre è operativa una società, la Italnatura, che intende commercializzare i prodotti Apca - farine biologiche, crusca, germe di grano - e quelli fatti produrre su commissione. Italnatura commercializzerà quindi, sempre nel segmento del biologico, pasta, biscotti e panettoni. «Le vendite di farina «garantita» sono in aumento - aggiunge Imbeni - e in più stiamo allargando la gamma dei prodotti di Italnatura. È già disponibile passata di pomodoro e altri progetti sono in corso per comprendere una gamma completa. Abbiamo impostato dei rapporti con altre società, collegate, per l'importazione di prodotti, che come gli altri dovranno subire il vaglio del Consorzio per ottenere la certificazione. Per il momento, anche a causa dell'assenza di regolamentazione per legge dei prodotti biologici, il Consorzio svolge una funzione di controllo e garanzia».

È in fase di ultimazione, inoltre la linea di confezionamento per tutti i prodotti speciali.

ci, diserbanti e così via. Poi, per la trasformazione industriale, adozione di semplici processi meccanici, freddo e calore e basta. Infine, confezioni chiuse e marcate. Il marchio che le aziende che aderiscono al Consorzio, apporrono alle confezioni di prodotto «testato» come biologico, rappresenta una grande mano con una foglia in mezzo.

L'altro versante dell'attività del Consorzio riguarda dunque la commercializzazione dei prodotti «a maggior sicurezza qualitativa». Dal 1° ottobre è operativa una società, la Italnatura, che intende commercializzare i prodotti Apca - farine biologiche, crusca, germe di grano - e quelli fatti produrre su commissione. Italnatura commercializzerà quindi, sempre nel segmento del biologico, pasta, biscotti e panettoni. «Le vendite di farina «garantita» sono in aumento - aggiunge Imbeni - e in più stiamo allargando la gamma dei prodotti di Italnatura. È già disponibile passata di pomodoro e altri progetti sono in corso per comprendere una gamma completa. Abbiamo impostato dei rapporti con altre società, collegate, per l'importazione di prodotti, che come gli altri dovranno subire il vaglio del Consorzio per ottenere la certificazione. Per il momento, anche a causa dell'assenza di regolamentazione per legge dei prodotti biologici, il Consorzio svolge una funzione di controllo e garanzia».

È in fase di ultimazione, inoltre la linea di confezionamento per tutti i prodotti speciali.

Monoservizio Bibo
DAL 1928 LEADER DI MERCATO

Presente in Italia ed all'estero con una gamma completa di prodotti monouso in plastica e cartoncino per i consumi in famiglia e collettività.

Bibo
Party Goods
1990

Monoservizio Bibo SpA, Via E. De Nicola 20, 10036 Settimo Torinese TO, ITALY,
Tel. (011) 8003856, Fax 8004696, Tlx. 210532 MONO I
Ufficio di Milano: Centro Commerciale - Lotto 3 - Ufficio 17, 20090 Segrate S. Felice MI,
Tel. (02) 7531022, Fax (02) 7532410, Tlx. 352542 MUMMI