

L'impresa integrata guiderà una nuova fase di cambiamento: ecco le idee di Camillo De Berardinis nuovo amministratore delegato del Conad

Qualità globale, sperimentazione, formazione imprenditoriale. Una galassia di aziende in evoluzione che crede sempre più nell'associazionismo

Conad tra i primi quattro «big» del commercio in Italia



E il socio ha voglia di cooperazione

Non c'è un solo Conad per tutte le stagioni, e del resto non è mai esistito. Siamo un caso emblematico di evoluzione continua. Dieci anni fa eravamo ventimila negozietti, oggi siamo diecimila imprese, molte delle quali collettive, con un peso economico di gran lunga superiore. Siamo cambiati e cambieremo ancora. Non ci mancano le idee, né la volontà: piuttosto siamo penalizzati da un contesto ostile all'innovazione, da una burocrazia che rallenta e inasprisce le iniziative, da una cornice legislativa ampiamente superata e che non consente di capitalizzare le imprese come vorremmo.

Camillo De Berardinis, quarantenne, da dodici nella Lega e prima ancora assistente universitario alla Luiss, è al timone del Conad dalla fine di maggio. Dal suo predecessore Pario Forgasari ha ereditato un sistema di aziende in buona salute, cresciuto a ritmi sostenuti, che rappresenta la più originale esperienza di rinnovamento della rete distributiva italiana. Il vecchio negoziante si è trasformato in socio imprenditore/lavoratore di un supermercato. E chi è rimasto in «bottega» mette in campo mentalità, strategie, immagini completamente nuove.

Oggi il «dettagliante associato» è in competizione con i colossi dell'industria e della finanza entrati in forze nel sistema distributivo e contemporaneamente si trova alle prese con la «segmentazione della domanda» cioè con un consumatore più sofisticato ma an-

Tre strategie per tre canali di vendita, formazione imprenditoriale, sperimentazione, qualità e soprattutto «impresa integrata». È questa la risposta del Conad alla crescente competizione nel commercio. Ma, precisa l'amministratore delegato Camillo De Berardinis, a condizione che il rinnovamento sia fondato su valori comuni, in primo luogo la spinta alla cooperazione che lega i diecimila soci del Consorzio.

che più attento al portafoglio ed esigente sulla qualità.

Per questo De Berardinis predica il verbo della «impresa integrata». Un'impresa in cui «soci e azienda sulla base di una pluralità di legami e di una identificazione del singolo nel gruppo e nei suoi obiettivi», agiscono sul mercato in modo unitario e coerente. Ciò non significa uniformità, tant'è vero che il Consorzio ha deciso di differenziare nettamente i propri canali di vendita (gli ipermercati con il marchio «Planeta», i negozi sottocassa con il marchio «Margherita», i supermercati caratterizzati dal marchio Conad), di procedere senza timori sulla strada delle sperimentazioni, di proporre agli associati un vasto programma di formazione imprenditoriale. Non solo al termine di questo percorso ci sarà un progetto di «qualità globale», che oggi muove i primissimi passi.

«Impresa integrata», rileva De Berardinis, significa in primo luogo riconoscersi in una cultura di fondo, in una filosofia, in determinati valori comuni. Nel nostro caso il principale

elemento di coesione è costituito dalla spinta all'associazionismo secondo le conclusioni di una recente indagine, i soci Conad credono nei valori dell'associazionismo ancor più di quanto noi stessi non pensassimo. Hanno capito il valore dello stare insieme e di realizzare un salto di qualità imprenditoriale partecipando ad un progetto comune. E questa rimane certo una leva potente per spingere tutto il Conad verso nuovi obiettivi. Quali obiettivi? «In primo luogo la conquista di un nuovo punto di equilibrio della nostra presenza, che è forte ma non omogenea», risponde l'amministratore delegato del Consorzio. «Pensiamo ad una azione coordinata e concentrata diretta ad affermare pienamente il valore del marchio Conad per il nostro canale di supermercati e all'espansione in nuove aree geografiche, in particolare nel Mezzogiorno».

«Ma soprattutto ci sentiamo impegnati in permanenza sul fronte delle innovazioni: mi riferisco agli ipermercati «Planeta» (ne realizzeremo diecimila nei prossimi tre anni, e

sempre con la partecipazione di numerosi soci) come al negozio «Margherita». Siamo stati i primi in Italia a rilanciare il negozio di vicinato e la risposta è eccezionale: mille negozi «Margherita» in un anno e mezzo con l'obiettivo finale di realizzarne almeno duemila. Non ci fermeremo qui: siamo sempre a caccia di novità e aperti alle sperimentazioni, come nel caso della Conad-Card e dell'imminente accordo di una catena di negozi nelle stazioni di servizio.

«Tutto questo naturalmente imporrà un adeguamento dell'intera struttura, compresi nuovi strumenti contrattuali più rispondenti all'evoluzione del rapporto fra soci e Cooperative. In questo senso ci aiuterà la miniforma della legislazione cooperativa che introduce per la prima volta la figura del «socio sovventore», cioè un socio apportatore di capitali».

C'è infine, il progetto qualità. «Conad si è sempre distinto per il livello dei suoi servizi», spiega De Berardinis. «Oggi si tratta di aggiornare questa caratteristica. Qualità significa maggiore efficacia nel processo produttivo e velocità nelle decisioni, concentrazione di sforzi e risorse, minori costi, capacità di ragionare tutti quanti in funzione della stessa missione: l'impresa. Ciò, è ovvio, non si ottiene per decreto «sistema qualità» vuol dire necessariamente più partecipazione dei soci, maggiori competenze e responsabilità per tutti, capacità di ascolto e di tradurre in pratica le idee nuove».



Il reparto frutta e verdura di un moderno supermercato Conad

Oggi l'85% del giro d'affari del commercio in Italia è controllato da dodici gruppi d'acquisto. Tra questi il Conad detiene una posizione di tutto rispetto con una quota di mercato del 5,2% (figura infatti tra le prime quattro organizzazioni del settore distributivo). L'arcipelago Conad tende sempre più a concentrarsi, attraverso un processo continuo di fusioni e accorpamenti che ridurrà il numero delle cooperative territoriali a 18-20 nel 1992. Nel complesso il Consorzio mette in campo 955 mila 990 metri quadrati di superficie totale di vendita pari a 10 mila 687 esercizi commerciali (di cui circa settemila di superficie sino a 120 metri quadrati, cioè di piccole dimensioni). Nel 1989 le vendite dei soci hanno raggiunto i 7 mila 833 miliardi, le cooperative hanno totalizzato 2 mila 743 miliardi mentre il Conad ha realizzato tra attività dirette e contrattualistica nazionale, un giro d'affari di 1 890 miliardi. Nella foto l'amministratore delegato del Conad Camillo De Berardinis.

La contrazione dei consumi non ha fermato l'espansione

Nel corso del 1989 i consumi alimentari hanno subito una brusca battuta d'arresto rispetto all'anno precedente l'incidenza della spesa per alimenti sull'insieme della spesa della famiglia italiana si è ridotta dell'11% circa. Nonostante la congiuntura sfavorevole, le cooperative aderenti al Conad hanno incrementato il giro d'affari del 15%, analoghe le percentuali di crescita dell'attività propria del Consorzio. Nel complesso l'aumento reale, depurato dall'inflazione, è stato del 9%. È aumentato ancora l'indice di fedeltà dei soci alle cooperative, mentre i prodotti con marchio Conad hanno raggiunto un fatturato di 162 miliardi.

Aperti in sei mesi 35 nuovi supermercati

Nel primo semestre di quest'anno le cooperative che fanno capo al Conad hanno inaugurato 35 supermercati e 41 superette (grossi negozi a libero servizio) per un'area di vendita complessiva pari a 31 mila 197 metri quadrati. I punti vendita che espongono il marchio «Margherita» sono già 928 in tutta Italia. In sviluppo anche l'installazione delle casse a lettura ottica, che a giugno '90 erano più di trecento. I piani prevedono nel complesso 128 nuove aperture entro l'anno, per quasi settantamila metri quadrati di superficie di cui la metà destinati a grandi strutture di oltre mille mq. A ciò vanno aggiunte 118 ristrutturazioni e 37 ampliamenti.

Dal Consorzio molte novità per i consumatori A far spesa dal benzinaio

Lungo le strade italiane faranno presto la loro comparsa i «convenience stores», cioè i negozi annessi alle pompe di benzina, sul modello americano. A sperimentare per la prima volta questa formula nel nostro Paese è il Conad, che ha appena concluso un accordo-pilota con una grande compagnia petrolifera.

La catena di negozi, che per ovvie ragioni sarà limitata in una prima fase ad alcune stazioni di servizio strategiche, venderà generi alimentari e extralimentari, osservando orari particolari.

È invece già funzionante dal mese di agosto (vedi servizi a pag. VII) il primo negozio «for-flora». Anche in questo caso si tratta di una formula sperimentale, affidata a una gestione privata ma seguita con grande interesse dal Conad che, per l'appunto, ne ha depositato il marchio, si tratta di un'unica superficie di vendita che riunisce bar, enoteca, banco salumi e formaggi, gastronomia, ristorante self-service e rimane aperta a «nastro continuo» dalle 8 alle 20.

È questo, insomma, il «fronte avanzato» del Conad il fronte dell'innovazione, della ricerca di nuovi canali di vendita, e di nuove opportunità per i soci, di un modo diverso di entrare in rapporto con i consumatori. È stata decisa l'espansione graduale dell'esperienza della Conad Card, che per ora ha conseguito ottimi risultati, mentre il successo della rivista «Bene Insieme», un rotocalco

che ora tira seicentomila copie, ha permesso di attivare un nuovo canale di comunicazione con la clientela.

Il terreno del rinnovamento non può essere limitato riguarda le tipologie e le modalità di vendita come, appunto, l'attenzione al consumatore - commenta De Berardinis - Purtroppo la voglia di sperimentare viene spesso frustrata. Sono ormai anni che chiediamo l'autorizzazione per l'apertura di un «drugstore» in galleria del Tritone, una parte degradata del centro di Roma: un vero e proprio centro vendita e di servizi, progettato dai migliori architetti e aperto ventiquattro ore su ventiquattro. Ma sono cambiati tre assessori e la pratica è sempre ferma al punto di partenza.

«Libera il manager che è in te». Potrebbe essere questo con l'indulgenza dei nemici dell'iperbole, il motto del nuovo programma di formazione professionale che il Conad realizza per una particolare ma molto ampia categoria di soci: quelli che tutti i giorni alzano la saracinesca del negozio sottocassa e lavorano nella «rinca» della distribuzione di tipo tradizionale. È un corso studiato per offrire le conoscenze di base a una nuova leva di imprenditori, decisi ad affrancarsi dai rischi di una posizione marginale nel mercato e che per questo introducono alla valutazione dei fenomeni in termini economici e alla scienza del management. Ce ne parla Maurina Bergonzini responsabile della progettazione formativa del Fordas, Istituto di

Corsi di base per i «Margherita» Piccoli manager crescono

formazione del Conad. «I nostri programmi», premette la Bergonzini, «si rivolgono a un amplissimo spettro di utenti, dai dirigenti delle cooperative sino ai banconisti e ai cassieri, per i quali prepariamo audiovisivi, dispense e materiali per esercitazione». L'esperienza più avanzata, messa in cantiere quest'anno, è rivolta ai cosiddetti «soci Margherita», cioè ai titolari di negozi di vicinato che hanno accettato di ristrutturare il punto vendita o che sono intenzionati a farlo. Il corso è breve: una o due giornate, per conciliare le esigenze della formazione con il lavoro.

I contenuti? In primo luogo facciamo vedere come evolve la distribuzione e a quali condizioni può essere rilanciato un punto vendita tradizionale che registra una caduta del gi-

ro d'affari. Stimoliamo l'attenzione su alcuni problemi concreti che assillano il negoziante, come la presentazione delle merci, la manutenzione dei prodotti freschi, la composizione dell'assortimento. Affrontiamo quindi alcune questioni chiave della moderna distribuzione dal modo di comunicare con i consumatori sino allo studio degli indici di redditività del negozio. Al termine chiediamo pareri e suggerimenti attraverso un questionario.

I risultati non tarderanno ad arrivare: la formula Margherita incontra un crescente successo come punto di riferimento per la difesa «in avanti» di una piccola imprenditoria commerciale che non si rassegna a essere travolta dalle grandi strutture.

Si chiama Cem Cooperazione europea di marketing, ed è lo strumento scelto da alcuni grandi consorzi europei di dettaglianti per confrontarsi ad armi pari con i colossi multinazionali della distribuzione e del settore agroalimentare. L'accordo Cem ratificato alla fine del 1989, muove i suoi primi passi. Vi adiscono il Conad e il Crai che insieme rappresentano circa il 12% della distribuzione italiana. La tedesca Edeka e la spagnola Uda Avea aderiscono anche la Ecodec francese, che però negli ultimi mesi ha preferito farsi da parte.

Il Cem si presenta in sostanza come braccio operativo dell'Ugal, l'associazione europea dei gruppi d'acquisto fondata nel 1987 con una vocazione più prettamente politica.

«Attraverso la nuova struttura intendiamo procedere ad

I primi passi dell'accordo Cem Marketing targato Europa

una graduale integrazione commerciale e di marketing fra i gruppi partecipanti», spiega Mario Benedetto direttore commerciale del Conad. «In concreto, ciò significa acquisire su scala continentale, analisi dei contratti internazionali, promozione dei rapporti bilaterali, valutazione della possibilità di lanciare una linea di prodotti con un unico marchio europeo».

Anche la forma giuridica è nuova: si tratta della «Geie», ideata dalle teste d'uovo della Comunità europea, che ha la particolarità di vincolare i contraenti non in modo globale (come in una società per azioni) ma soltanto per le decisioni assunte di volta in volta.

«Anche se il processo di integrazione è ostacolato dalle differenze strutturali esistenti

fra i consorzi, la Cooperazione europea di marketing è ormai più di una semplice speranza», aggiunge Mario Benedetto. «Per esempio abbiamo firmato un contratto collettivo di fornitura di ananas con la Del Monte, contratto che anche grazie a precisi impegni assunti dai gruppi d'acquisto - ci ha permesso di risparmiare circa il 2%». È importante anche lo scambio di informazioni sulle strategie contrattuali adottate dalle multinazionali nei singoli paesi.

«Quando la prima etichetta europea? «Beh, per ora siamo nella fase degli studi preliminari. La cosa è possibile ma i tempi per ora non sono prevedibili. Pensiamo comunque ad un marchio comune europeo per una serie di prodotti garantiti sul piano del controllo della qualità».

GIGLIO. LAVORARE INSIEME PER LAVORARE MEGLIO.

UNA CRESCITA CONTINUA, UN PROGRESSO COSTANTE.

50 anni fa Giglio era una Cooperativa di un piccolo numero di produttori di Burro e oggi è uno dei maggiori gruppi alimentari italiani.

La sua produzione continua ad aumentare per numero e qualità: ogni giorno Giglio distribuisce più di 1 milione di confezioni fra Latte, Panna, Formaggio, Burro e Yogurt, tutte genuinità diverse ma sempre derivate dall'Alta Qualità del Latte Giglio ad Origine Controllata.

I PRIMATI GIGLIO.

Nel nostro Paese, Giglio detiene il primato assoluto per la più alta produzione di Panna e di Burro ed è tra le prime aziende per il Latte. Giglio è anche il più grande stagionatore e distributore di Parmigiano Reggiano in Italia e nel mondo: i suoi magazzini ospitano fino a 150 mila forme di formaggio, poi commercializzate in 40 nazioni fra Europa, Asia, America e Australia.



UN PASSATO PIENO DI FUTURO.

Oggi Giglio fa tesoro della propria esperienza per andare avanti: il lavoro di 10.000 Soci e di 190 Cooperative rappresenta una solida base per costruire un avvenire impegnato nello studio tecnologico, nell'applicazione di strategie commerciali innovative e nella ricerca di nuovi mercati da soddisfare. E con le ultime linee «Piatti & Idee», «Le Raffinatezze», «Vivace» e tutte le nuove confezioni, Giglio sta dimostrando che continuerà a far sempre meglio.