

In continuo aumento la quota di mercato del Consorzio nazionale dettaglianti. Una precisa «politica dei canali» e una chiara diversificazione dell'offerta

Gli ingenti investimenti per migliorare il controllo di qualità del prodotto. Un patrimonio di risorse umane che consente di perseguire gli obiettivi più ambiziosi



Conad, il futuro è già cominciato

AURELIANO LUPPI (*)

Gli da qualche anno il sistema distributivo italiano sta vivendo una serie di trasformazioni, che assumono un ritmo sempre più accelerato con l'approssimarsi della scadenza del Mercato unico europeo. L'elemento comune a cui possiamo ricondurre gran parte di questi processi è la tendenza alla concentrazione, la ricerca di dimensioni che si rivelino competitive sui mercati sempre più ampi.

Il Conad, la cooperazione fra dettaglianti non tra protagonisti di questi processi, perseguendo l'obiettivo di accrescere la propria quota di mercato offrendo nuove opportunità di sviluppo ad operatori commerciali che, se agissero in forma autonoma, rischierebbero l'espulsione dal mercato. Difendere ed incrementare la piccola e media imprenditoria, mettere i propri associati in condizioni di affrontare le concentrazioni del mondo della produzione, l'inasprirsi della concorrenza, l'enorme dinamicità dei consumi: obiettivi questi, raggiungibili solo a patto di essere vengano un sistema capace di unificare potenzialità diverse, di creare sinergie, di stringere alleanze, di muoversi con duttilità e flessibilità riuscendo ad adattarsi rapidamente ai nuovi scenari.

Tutto il sistema Conad, dal Consorzio nazionale alle società dell'area finanziaria e tecnologica, dalle cooperative ai punti di vendita associati, lavora per raggiungere questi obiettivi, ristrutturando e razionalizzando, nella logica di dare le migliori risposte ai cambiamenti del mercato in chiave di servizio e competitività, cogliendo tutte le opportunità che il mercato offre, in modo da garantirsi un elevato tasso di crescita.

Un metodo, questo, che ha

dato e continua a dare ottimi risultati: la quota di mercato Conad infatti è passata - secondo i dati Nielsen, che comprendono solo il mercato grocery ed escludono quindi una fetta non marginale del giro d'affari Conad, quella dei prodotti freschi - dal 4,7 del primo semestre '90 al 5 in chiusura dell'anno.

L'integrazione, l'eliminazione delle disomogeneità sono processi essenziali per migliorare la forza contrattuale, rafforzare l'immagine di catena e, di conseguenza, offrire al consumatore un servizio migliore e più articolato. Nessuna impresa, per quanto forte, può pensare di poter affrontare da sola il mercato Conad e oggi una delle maggiori catene distributive sul territorio nazionale, con una quota di mercato superiore al 5% che deve migliorare quantitativamente e qualitativamente.

A questo scopo stiamo attuando una precisa politica di canali di vendita: tre diversi tipi differenziati in base ai servizi che offrono al consumatore. Il Margherita, per il servizio di prossimità, la spesa di emergenza, il canale Conad per i supermercati - il segmento che sta entrando ora nella fase della maturità - gli Ipermercati Planeta, per le grandi superfici.

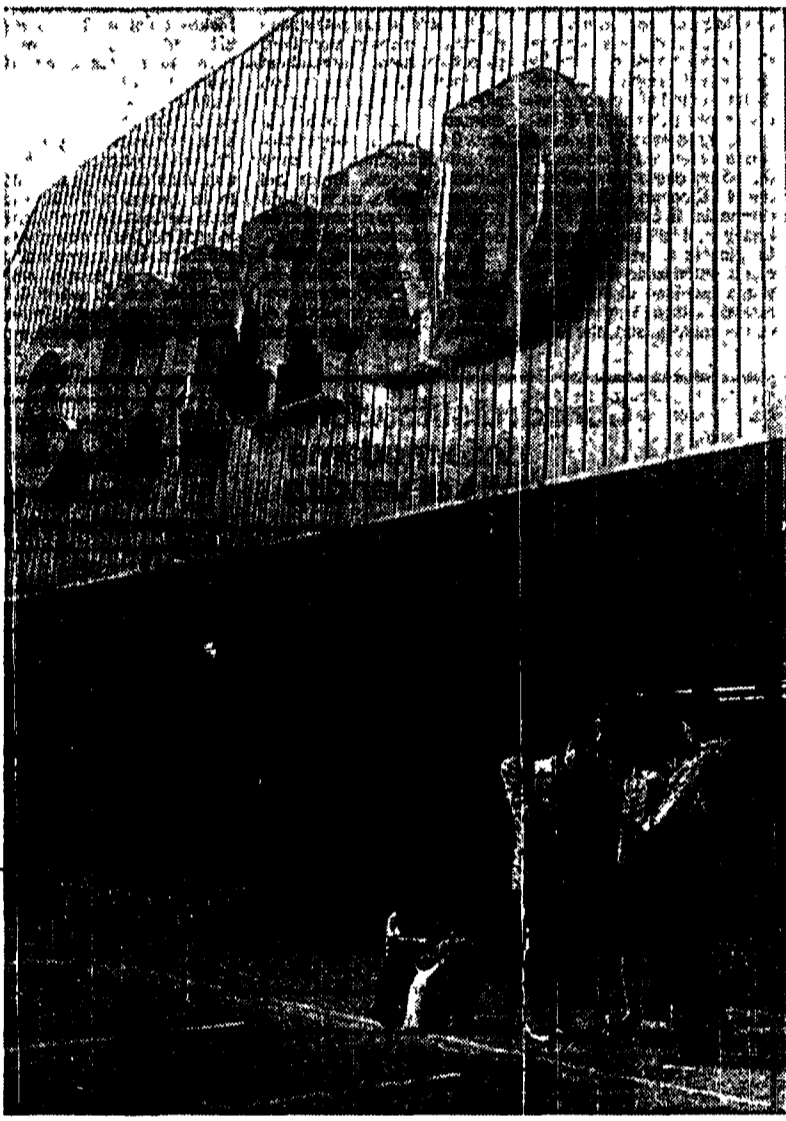
Questa diversificazione dell'offerta che consente una chiara identificazione del tipo di punto vendita a partire dall'insegna ha ricevuto un'ottima accoglienza da parte dei consumatori e rappresenta per i nostri associati un grande vantaggio competitivo, che essi devono saper sfruttare attraverso un più marcato impegno imprenditoriale, uno sforzo per incrementare la professionalità propria e degli addetti alle vendite, una grande coerenza con le linee strategiche del sistema.

La grande attenzione del Conad verso i propri consumatori è dimostrata anche dalla particolare cura posta nelle attività di comunicazione: oltre ai canali ed alle modalità comuni a tutti i grandi distributori nazionali, già da due anni è nata la rivista «Bene insieme», un mensile distribuito gratuitamente nei punti vendita associati, con lo scopo di dialogare, informare con continuità e da vicino i consumatori Conad, che tratta problematiche di alimentazione e di consumi, e che è stata accolta con grandissimo favore tanto da avere una tiratura di circa 600.000 copie.

Un altro impegnativo sforzo che stiamo compiendo, sempre con l'obiettivo di offrire al consumatore un servizio qualitativamente qualificato, è quello riferito alla gamma dei prodotti a marchio Conad e dei prodotti Natura e l'ortofrutta biologica che distribuiamo nei nostri punti vendita.

Gli ingenti investimenti fatti e l'aumentato impegno ci hanno consentito di migliorare il controllo di qualità sui prodotti, di aumentare il numero di referenze dell'offerta e di migliorare la presentazione dei prodotti che offriamo al consumatore con la garanzia del nostro marchio.

Siamo perfettamente consapevoli del grande sforzo che il sistema deve essere capace di produrre per raggiungere traguardi più alti e tenere il passo con il cambiamento - la sfida principale che ci consentirà di completare tale sforzo è rappresentata dal grande patrimonio di risorse umane, ricco di volontà, capacità, esperienza e valori in tutti i tre livelli (Consorzio, Cooperative e soci nei punti vendita). Le risorse umane sono una delle grandi premesse che ci consentono di sentirci ottimisti per il futuro: il sistema Conad è in linea con le esigenze della distribuzione



moderna e sicuramente, nonostante che la fase economica e di mercato si preannunci pesante e difficile, lo sviluppo coordinato e la razionalizzazione delle risorse impiegate ci consentirà di proseguire sulla strada del successo.

Le linee strategiche finora adottate hanno inoltre dato un contributo determinante all'ammmodernamento della rete distributiva italiana nel corso del 1990. Conad ha aperto 59.248 mq di nuova superficie di vendita e ne ha ristrutturato o ampliato 49.965, senza contare l'apertura nel '91 dei due primi Ipermercati per 9.600 metri quadrati. È evidente che interventi di questo tipo presuppongono una precisa politica finanziaria, da attuarsi con strumenti «ad hoc». Per questo è stata creata Fincomma, e con essa le altre società operanti nel settore della finanza, con le quali si sono individuati politiche e strumenti per la gestione dei flussi finanziari del sistema.

Il raggiungimento degli obiettivi è quindi subordinato alla capacità del sistema di accelerare l'applicazione di queste politiche, i nostri soci nel corso del '90 hanno realizzato vendite per oltre 8.700 miliardi di lire, una cifra più che ragguardevole, che ha in sé enormi potenzialità che vanno sfruttate al meglio attraverso il coinvolgimento negli investimenti delle risorse private, del risparmio e dell'accumulazione dei soci.

Non possiamo non sentirci ottimisti per il prossimo futuro. Conad è in linea con le esigenze della distribuzione moderna e sicuramente, nonostante che la fase economica e di mercato non si preannunci facile lo sviluppo coordinato e la razionalizzazione delle risorse impiegate ci consentiranno di proseguire sulla strada del successo.

(*) Direttore generale Conad

Quando il sorriso diventa valore aggiunto

ENZO GRIMANDI (*)

Un barattolo è un barattolo in tutti i negozi. Ma se è un gesto che fa perdere molto tempo estrarre i solidi, pagare ne eviterei il resto nullo, ecc. mentre si hanno già per le mani pacchetti e pacchetti «Conad card» la carta di credito utilizzabile in tutti i negozi del circuito Conad risolve positivamente tutti questi problemi, anche a livello psicologico, in pochi secondi. Non solo lascia una buona immagine, ma rappresenta quel filo d'Arianna che riconduce i clienti al nostro negozio. La tesoreria sociale è un servizio prezioso per il socio dettagliante che potrà versare i propri soci in un circuito di sistema che gli offra gestisce con il massimo delle rendite, con sicurezza e trasparenza.

Potremmo continuare ad enumerare interventi pregiati di servizio a favore del punto di vendita. Ma è importante ed è più recente per dimostrare quale vantaggio competitivo abbiamo realizzato a favore dei nostri soci e dei consumatori. Ma il barattolo si vede, il servizio no. Anzi, meno si vede e più è fatto bene perché tutto deve sembrare normale, naturale. Ed è davvero normale e naturale perché è il frutto di una cultura antica dei dettaglianti a cui l'organizzazione Conad ha dato continuità e scientificità con specialisti e tecnici dedicati continuamente a studiare questi bisogni e la loro evoluzione per mantenerla aggiornata.

Tutta questa efficienza ha un cuore che si chiama Fincomma. Essa è la capogruppo di otto società che operano nei diversi campi della finanza: sviluppo e delle risorse umane e sono tutte tese a risolvere problemi di organizzazione per i soci dettaglianti e a fornire servizi per i consumatori. Nel campo della finanza operano tre società: Conad Invest, Conaf e Gardas che gestiscono tesoreria di sistema, fanno finanziamenti e leasing, danno garanzie per favore e rendere economico lo sviluppo. Conad Program - società di informatica e logistica - ha il compito di razionalizzare la consegna dei prodotti e di informatizzare tutto il sistema distributivo. Conaf e Società centri commerciali, realizzano i modelli della rete distributiva e ne promuovono lo sviluppo. Fincomma è la società di investimenti e partecipazione per la espansione della rete. Fordas infine, è l'istituto di formazione e gestione risorse umane che organizza ed adegua i modelli gestionali al continuo mutamento del bisogno.

(*) Presidente Fincomma

L'iper abita nel centro commerciale

MAURO LUSSETTI (*)

L'apertura delle frontiere, a partire dal '93 la sempre maggior interdipendenza delle strutture economiche e il grande processo di concentrazione delle imprese in tutti i settori economici imporrà un mutamento radicale nella pianificazione dello sviluppo, con riferimenti non più soltanto nazionali. La distribuzione italiana sta registrando gli stessi fenomeni che si sono manifestati negli altri Paesi dell'Europa occidentale: concentrazione delle imprese, sviluppo di centri commerciali, aumento consistente delle superfici medie e migliore identificazione e caratterizzazione dei canali distributivi.

Conad, nell'ambito delle proprie politiche di sviluppo, che prevedono una precisa diversificazione della propria presenza sulla rete distributiva (Margherita, Conad e Planeta), si propone di realizzare una catena di Ipermercati di medie dimensioni, inseriti in centri commerciali. «Planeta» contraddistinguerà Ipermercati di 3/6000 mq che si svilupperanno prevalentemente nelle aree di provincia. Finora sono state realizzate due aperture. «Planeta Roma» nel centro commerciale «Raffaello» e «Planeta Modena» nel centro commerciale La Rotonda, sono inoltre in fase di realizzazione e/o studio altre dieci iniziative, le cui aperture sono previste a partire dal '92.

Conad ha concepito lo sviluppo del canale Iper con marchio «Planeta» secondo questo semplice schema: una società nazionale depositaria del know-how realizzativo delegata alla pianificazione dello sviluppo di questa formula e alla erogazione di alcuni servizi, alcune società di area con competenze territoriali ampie, che razionalizzano le risorse e le capacità operative delle singole cooperative, su cui promuovere lo sviluppo e con la responsabilità

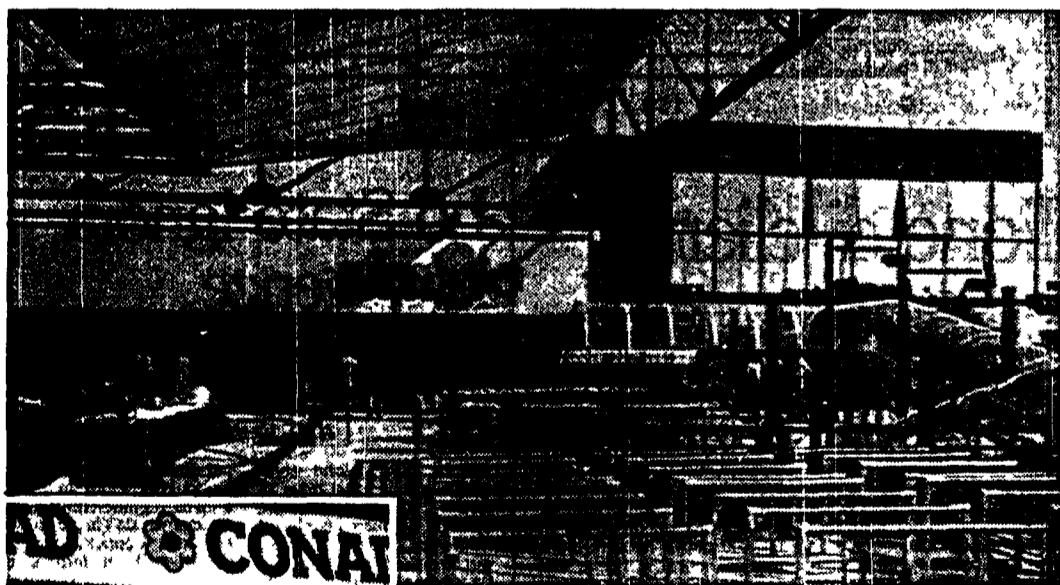
gestionale degli Ipermercati.

La realizzazione di una catena di Ipermercati costituisce indubbiamente per il sistema Conad un progetto complesso e di rilevanza strategica, per le implicazioni di ordine sociale e imprenditoriale che essa comporta.

Negli anni Settanta la realizzazione e lo sviluppo delle prime esperienze di forme associate avvicinarono alla nostra organizzazione numerosi imprenditori già titolari di supermercati, oggi può presentarsi una analoga situazione se saremo in grado di sviluppare un'originale proposta associativa rivolta a un mondo imprenditoriale che guarda con sempre crescente interesse alla realizzazione di grandi superfici. Per quanto concerne invece la complessità imprenditoriale, il sistema Conad ha affrontato questo progetto partendo da un'analisi molto rigorosa dei propri punti di forza e di debolezza e investendo molto in consulenze, in uomini e in software. Il modello di punto vendita così definito ha poi trovato applicazione nei due «Planeta» di Roma e di Modena.

Conad è una organizzazione che da sempre ha sviluppato la competenza imprenditoriale dei propri associati, con particolare cura alla gestione del fresco e del servizio al consumatore. L'Ipermercato Planeta ripropone tutti questi elementi arricchendoli e affiancandoli ad altri tipici delle grandi superfici. Nello specifico il fresco viene enfatizzato con un layout originale che richiama la tipica piazza del mercato, mentre nel settore extralimite la ricchezza di referenze e la particolare caratterizzazione dei reparti tv audio e suono confermano un ruolo di specialiste del tempo libero.

La struttura organizzativa è impiantata su di un'ampia auto-



Così Fordas insegna a diventare imprenditori

VINCENZO PAPALEO

Qui a sinistra e sopra il titolo due immagini dell'Ipermercato «Planeta Roma» realizzato nel centro commerciale «Raffaello» della capitale

Fin dalla sua costituzione, Fordas si è posto due linee di orientamento nell'attività formativa: Specializzare e «mirare» gli interventi per le cooperative associate, attraverso progettazioni formative sempre più su misura, coerenti con la fase di sviluppo dell'impresa, i suoi bisogni e i bisogni del quadro in essa presenti. Sviluppare massivamente l'intervento formativo sulla rete di vendita, attraverso strumenti e veicoli adeguati e avanzati, notando la formazione professionale degli ope-

ratore di vendita di una forte colorazione di appartenenza al movimento del dettaglio associato e alle logiche del gruppo.

Per queste politiche convengono oggi in Fordas due precise «linee formative» i cui contenuti trovano coerenza nel governo formativo dell'intero ciclo integrato cooperativa/rete di vendita.

Le attuali esigenze di professionalità della base sociale di dettaglianti hanno spinto ad un impegnativo piano di lavoro che sta producendo i suoi risul-

tati. L'idea vincente è quella di fare delle cooperative il centro di una fitta e preziosa attività formativa attraverso la quale dare sostanza al rapporto complessivo con il proprio «sociale». Ecco allora che la formazione, contestualmente alla trasmissione di contenuti professionali e addestrativi diviene potente strumento di aggregazione e di motivazione all'appartenenza. Professionalità e appartenenza, infatti, sono leve che un'impresa diffusa e articolata su diversi livelli organizzativi e istituzionali deve usare al meglio. Conu-

gare l'ampiezza del territorio le caratteristiche del mercato locale e le diverse tipologie di vendita (dall'Ipermercato al nuovo negozio sottocasa) con la propria esperienza la consapevolezza del «proprio essere imprenditore» significa operare per ricondurre una rete diffusa e ancora differenziata di imprenditori sulle posizioni di Conad. La formazione diviene allora un'occasione in più per far conoscere la possibilità ed il valore di essere imprenditori, pur nel rispetto delle regole e dei centri di gestione che creano la

catena agli occhi sempre più esperti dei consumatori.

I segnali che Fordas riceve dalle cooperative e dai singoli soci dettaglianti vanno sempre più in questa direzione. Il bisogno di appartenenza si fa più forte ora che le minacce presenti e prossime dei grandi concorrenti si fanno più pressanti. Essere membro di un'importante azienda della distribuzione moderna, essere vincente per professionalità sono obiettivi raggiungibili. È questo, in estrema sintesi, il messaggio che Fordas trasferisce attraverso la propria formazione.