

Avanza in modo sempre più deciso il processo di concentrazione. Nuove esigenze dei consumatori più flessibilità degli operatori

Per far fronte ai cambiamenti la sola alternativa valida per le piccole e medie imprese è quella dell'associazionismo

## Ecco i tre primati di un moderno sistema integrato

NATALINO GATTI (\*)

Gli anni Novanta saranno caratterizzati da un forte aumento della concorrenza e della competitività, dall'ingresso di nuovi soggetti imprenditoriali (intendendo anche interi paesi in via di sviluppo) e particolarmente da processi di concentrazione finanziaria, economica, produttiva e intersettoriale. Con questo scenario, il movimento cooperativo e il settore distributivo associato devono fare i conti, partendo dall'assurimento di un modello storico di cooperazione, che pure ha fortemente contribuito alla crescita della cooperazione in Italia (testi 33° Congresso Lega) e quindi agire per una forte accelerazione dei processi di consolidamento e crescita.

In questo mercato, il nostro settore deve operare per cercare di rimuovere debolezze, quali la caratteristica dei punti di vendita (un recente studio della Cee indica in Spagna, Francia, Italia, Portogallo e Germania il 56% dei negozi, pur non superando il 36% della popolazione); la riduzione degli svantaggi rispetto alle grandi aziende con politiche di imprese sempre più avanzate (immagine-marketing - riduzione costi - concentrazione acquisiti - politica finanziaria - ecc.).

Le condizioni, o meglio la realtà del sistema Aned/Conad, per affrontare queste debolezze e dare risposte, ci sono. Gli ultimi dati assegnano a Conad il 5% del mercato, a testimonianza di un ruolo e una presenza da consolidare e qualificare. Il problema che abbiamo davanti, per essere sistema, è soprattutto quello di conseguire un'adeguata integrazione fra politiche e strategie dei diversi livelli: cooperative - consorzi (commerciale - servizi) - imprese detaglianti (rete). Sarà necessario sottoporre a esame rapido la scelta e i progetti definiti, per adeguare e precisare mezzi, forme, tempi e uomini. Passare da movimento a sistema necessita di una capacità di risposta reale ai problemi concreti per costruire una politica di efficienza che è la sola in grado di far vincere la sfida e dare prospettiva al nostro movimento.

(\*) Vicepresidente Aned

# Distribuzione, addio vecchio negozio

CAMILLO DE BERARDINIS (\*)

Il processo di concentrazione in atto nel settore distributivo avanza in modo sempre più deciso: nel 1992, secondo le previsioni, il 50% del giro d'affari complessivo del grocery sarà realizzato da 14.000 punti vendita, mentre nel 1989 lo stesso fatturato veniva realizzato da 38.000 esercizi commerciali.

Un ulteriore importante impulso all'ammendamento del sistema distributivo sta venendo dal cambiamento degli stili di vita e delle abitudini di consumo, dovuto anche all'aumento dell'età media, allo

sviluppo di una più consapevole cultura dei consumi, alla tutela della propria salute e dell'ambiente. Le richieste dei consumatori tendono sempre più a frammentarsi e le imprese sono costrette a seguire l'evoluzione del mercato ed a soddisfare una domanda spesso poco omogenea.

Nell'evoluzione dei consumi l'attesa di personalizzazione, ossia la sempre maggiore segmentazione del mercato unita alla necessità da parte dell'industria di standardizzare i processi produttivi, introduce dei fattori di complessità ed instabilità che comportano necessariamente una revisione delle politiche commerciali e di marketing. Gli elementi vincenti del decennio da poco iniziato saranno quindi la flessibilità dell'offerta e la capacità di mantenere un buon livello di orientamento al mercato. La battaglia concorrenziale si svolgerà sempre meno sui prezzi e molto più sulla commercializzazione, sulla distribuzione, sull'assistenza e sui servizi offerti.

L'obiettivo di Conad: quello di proseguire nella razionalizzazione e nello sviluppo della rete associata, facendo del punto vendita il fulcro dei pro-

pn interessi, risponde esattamente a questa esigenza di flessibilità nelle risposte alle aspettative dei consumatori. Confrontando la situazione del nostro paese con quella del resto d'Europa risulta evidente che in Italia ci sono ancora molte potenzialità di sviluppo inespresso: la quota di supermercati ed ipermercati del nostro paese nel 1989 era del 14,5%, contro il 75,8% della Germania, il 69% della Gran Bretagna, il 59% della Francia. Le piccole e medie imprese che caratterizzano il nostro sistema rischiano di trovarsi in notevoli difficoltà in vista dei cambiamenti in atto, che assu-

mono un adeguamento sempre più veloce con l'approssimarsi della scadenza del 1993. In questo senso può essere risoluto il ricorso, per questi piccoli e medi imprenditori commerciali, ad alleanze con altre imprese, attraverso un incremento dell'associazionismo. Il Conad e la cooperazione fra detaglianti potranno pertanto giocare, anche nel prossimo futuro, un ruolo da protagonista nel rinnovamento del nostro sistema distributivo.

In questo contesto, anche i rapporti di collaborazione fra industria e distribuzione, nonostante le diverse ottiche di partenza degli interlocutori,

possono trovare spazi di collaborazione nuovi e ben più ampi, per raggiungere insieme l'obiettivo comune di rispondere ai bisogni del consumatore. La razionalizzazione dei processi logistici, in questa direzione, può sensibilmente contribuire all'eliminazione di alcune disconomie, portando un grande vantaggio anche al consumatore. Lo ha dimostrato la sperimentazione, effettuata da Conad e Barilla, della tecnica del just in time che, basandosi su uno scambio di informazioni in tempo reale, consente una riduzione delle scorte di magazzino, abbattendo i costi per la logistica e of-

ferendo al consumatore garanzie molto maggiori di freschezza del prodotto acquistato. Allo stesso tempo è importante sviluppare alleanze con altri distributori, come si sta verificando nel caso di Cem, la Cooperativa europea di marketing costituita da Conad insieme ai distributori tedeschi di Edeka, agli spagnoli di Uda, al Cral italiano. Obiettivo di Cem, oltre allo scambio di conoscenze, è la ricerca di trattative comuni fra diversi distributori europei con le grandi multinazionali, anche in vista del grande Mercato unico che si aprirà nel 1993.

(\*) Amministratore delegato Conad

## Se dietro il bancone c'è un consigliere fidato

ENRICO QUALANDI (\*)

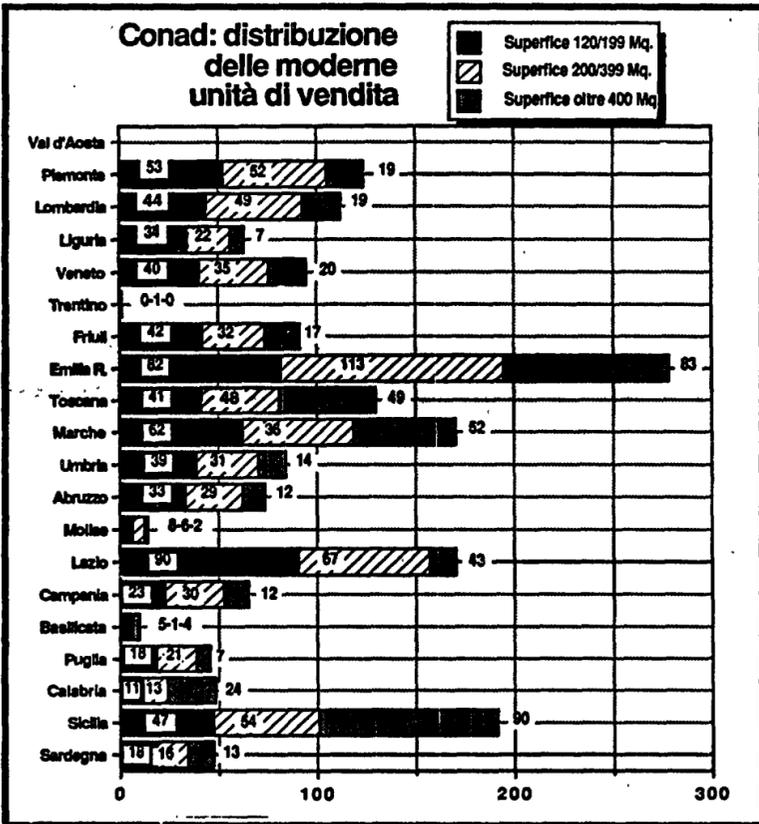
Il bisogno di un servizio veloce, ma ben strutturato, prende le mosse da alcune delle trasformazioni in atto nella moderna società. Dalle variazioni della composizione demografica che si concretizza in nuclei familiari sempre meno numerosi, all'evoluzione dei consumi, fino alla cultura salustica che si sta affermando con grande rapidità, soprattutto nelle giovani generazioni. Tendenze che possono rappresentare altrettante nuove nicchie di mercato, ma che richiedono un miglioramento dell'offerta, dell'organizzazione distributiva: in altri termini un'innovazione di prodotto e di servizi. Nel concreto, vuol dire aumentare le capacità professionali degli addetti i quali devono diventare veri e propri consiglieri dei clienti; pro-

mirati alle singole tipologie dei canali di vendita. Si stanno sperimentando, ad esempio, nuove forme di preparazione di prodotti salutistici di pronto utilizzo, in sintonia con l'evoluzione dei gusti e dei bisogni di una larga fascia di consumatori e dimostrazione che la specializzazione rientra fra le linee strategiche del sistema Conad. L'alta professionalità trasforma il punto vendita da mero spazio di acquisto dei prodotti a luogo di fiducia del consumatore, il quale troverà risposte ai propri dubbi, chiarimenti alle proprie lacune, consigli per riempire oculatamente la borsa della spesa. Vista così, la specializzazione acquisita anche una valenza sociale; sotto questo aspetto, una struttura cooperativa quale è Conad, non può che trovarsi in perfetta sintonia.

(\*) Presidente Conad

mirati alle singole tipologie dei canali di vendita. Si stanno sperimentando, ad esempio, nuove forme di preparazione di prodotti salutistici di pronto utilizzo, in sintonia con l'evoluzione dei gusti e dei bisogni di una larga fascia di consumatori e dimostrazione che la specializzazione rientra fra le linee strategiche del sistema Conad. L'alta professionalità trasforma il punto vendita da mero spazio di acquisto dei prodotti a luogo di fiducia del consumatore, il quale troverà risposte ai propri dubbi, chiarimenti alle proprie lacune, consigli per riempire oculatamente la borsa della spesa. Vista così, la specializzazione acquisita anche una valenza sociale; sotto questo aspetto, una struttura cooperativa quale è Conad, non può che trovarsi in perfetta sintonia.

(\*) Presidente Conad



Il grafico fotografato una realtà in continuo sviluppo

Insieme al prezzo e all'assortimento decisivo quel tocco di professionalità e di cortesia ormai considerati valori

## Ogni giorno più di un milione di clienti

CARLO CARANZA (\*)

A Modena, già da alcuni mesi è in pieno sviluppo il secondo ipermercato Conad, dopo quello di Roma. «Planeta» ha una superficie di vendita di 5.500 mq ed è inserito in un centro commerciale che si sviluppa su un'area di oltre 90.000 mq. A fine ottobre è partita la nuova campagna pubblicitaria televisiva nella quale Conad, fra gli ultimi mesi del '90 e l'intero anno in corso, investirà più di dieci miliardi. A metà settembre si è svolta a Verona la prima convention dei soci costituenti il canale Margherita - i self service di prossimità - con oltre 800 partecipanti, tutti imprenditori testimoni dell'importanza sociale ed economica della propria funzione e ruolo. Si potrebbero elencare parecchi altri eventi, come quelli riguardanti l'apertura e la ristrutturazione di punti vendita in tutta Italia per decine di migliaia di metri quadrati di superficie, moderni e all'avanguardia. Ma le novità e i cambiamenti più significativi stanno avvenendo dietro le quinte. Volenti o no noi dobbiamo progettare, simulare, realizzare delle rivoluzioni culturali ed organizzative. Dobbiamo farlo per mantenere - e perché no, anche migliorare -

la nostra lead ship, in un mercato caratterizzato da una competizione globale sempre più agguerrita. Su questo nuovo panorama regneranno le organizzazioni forti ed efficienti, capaci di cogliere per tempo le opportunità e di reagire efficacemente alle minacce. Pensiamo ad esempio ai processi di concentrazione e di rafforzamento della produzione. La centralizzazione degli acquisti, a livello nazionale se non addirittura europeo, l'aumento della quota dei prodotti con il marchio della catena, la progettazione di piani promozionali congiunti tesi a realizzare le massime sinergie, sono pre-requisiti indispensabili per sviluppare in modo equilibrato il rapporto con la produzione. Pensiamo inoltre all'evoluzione del sistema distributivo e alla necessità, da parte di tutti gli attori coinvolti, di combinare la razionalizzazione del settore con la convenienza di valorizzare le specificità locali, le strutture urbanistiche, la qualità della vita.

Alla luce di tutto ciò, l'obiettivo che ci siamo posti, e che stiamo realizzando con successo, è di razionalizzare la nostra rete associata e tipiciz-

zarla per segmenti distinti. Abbiamo individuato e creato canali diversi per funzione, ruolo e conformazione strutturale. Tenendo conto della nostra storia e della nostra cultura, particolarmente legate alle realtà locali, abbiamo dimostrato che conviene strutturare il sistema distributivo secondo una logica pluricanale che si conformi al sistema sociale ed urbanistico attraverso forme distributive diverse, quali quelle che abbiamo progettato e reso disponibili.

Il fattore più forte di cambiamento deriva comunque da un'antica ma sempre attuale affermazione, caratteristica dei detaglianti: il cliente ha sempre ragione. C'è una continua riscoperta e uso di questa saggia affermazione. Quanto meno nei momenti di crisi, reale o potenziale, ogni organizzazione dovrebbe iniziare la verifica con questo approccio. In altri termini è il cliente, sono i consumatori che determinano il successo di un qualunque prodotto, attraverso i loro giudizi e le loro preferenze. Nel nostro caso sono ancor più necessarie competenze professionali e tecnologiche sempre più sofisticate per progettare, realizzare e gestire con successo punti vendita effi-

cienti, coerenti con le attese dei clienti di una particolare zona. Ed è proprio su questo aspetto che la nostra organizzazione può e deve vincere la sfida degli anni 90: realizzare un'efficienza gestionale paragonabile a quella delle altre imprese distributrici, caratterizzando nel contempo la propria rete con una qualità ed un servizio - svolto dai nostri soci imprenditori - sicuramente da preferire, in quanto personalizzato sulle esigenze del cliente, di quello specifico cliente che per il nostro socio... ha sempre ragione.

Migliorare la nostra offerta vuol dire quindi essere in sintonia con i gusti e le esigenze di un milione e più di clienti che quotidianamente entrano in uno dei punti vendita associati al Conad. Gusti ed esigenze, modi di acquistare, stili di vita in continua evoluzione. Redditi alti ed in crescita, aumento dell'istruzione e voglia di conoscere, modifiche nel ruolo femminile, accettazione postulare dell'individualità, costituiscono spinte fortissime al miglioramento della qualità della vita. Ne consegue la richiesta di prodotti e di servizi di sempre più alta qualità, presentati e comunicati in modo adeguato e gratificante. La gente si è ormai abituata al li-

bero servizio. Ricerca comunque, al di là di un assortimento completo, qualificato e conveniente, un servizio ricco di cortesia, di professionalità e consulenze che costituiscono un valore importante per la clientela. Per questi motivi, fra le altre cose, abbiamo ideato e realizzato un servizio in più ai nostri consumatori: il mensile «Bene Insieme», distribuito in 600.000 copie, ricco di informazioni, consigli, ricette, etc. apprezzato e richiesto, con un successo che ha superato le più ottimistiche aspettative.

Il concetto che ispira le nostre strategie di posizionamento ed in particolare la nostra comunicazione è basato insomma sullo sviluppo di moderni punti vendita rivolti ai consumatori che vivono emotivamente il momento della spesa, che hanno bisogno di rassicurazione e di assistenza, che apprezzano i vantaggi del libero servizio ma attribuiscono importanza alla vendita assistita, soprattutto per i prodotti più delicati. La qualità ed il servizio del punto vendita Conad derivano dalla professionalità dei suoi uomini, che hanno saputo aggiungere all'esperienza del negoziante le tecniche della distribuzione moderna.

(\*) Direttore marketing Conad

## Lo Stato ignora le esigenze del commercio

ATTILIO NUCCI (\*)

La distribuzione commerciale italiana si trova di fronte a una trasformazione epocale del mercato, sia sul fronte della domanda sia su quello dell'offerta. Da un lato pare consolidarsi il trend crescente dei consumi, in valore assoluto, dall'altro si assiste a una modificazione della loro struttura: il consumatore è acquirente sempre più di «servizi commerciali» piuttosto che di prodotti finali. A questa sollecitazione la distribuzione italiana è chiamata a rispondere con maggiori volentieri commercializzati, ma soprattutto con l'adozione di più efficaci strategie e tecniche distributive. In sostanza con una organizzazione imprenditoriale dell'attività.

Tra il 1981 e il 1990 si è registrato in Italia un processo di concentrazione dei punti di vendita, e un aumento del loro numero meno che proporzionale all'aumento dei consumi verificatosi nello stesso periodo: da 854.166 negozi nel 1981 si è passati a 871.368 all'1.1.90 (\*). Se a

tali dati aggiungiamo lo sviluppo conosciuto in questi anni dalla grande distribuzione organizzata (in primo luogo dalla cooperazione tra detaglianti) in termini di quote di mercato detenute, possiamo dire che è in atto una consistente trasformazione del panorama distributivo italiano. Trasformazione però insufficiente, che non copre il gap esistente con altri sistemi distributivi e che nel confronto con vari Paesi europei mostra un forte ritardo, sia in termini di superficie occupata dalle strutture della rete di vendita moderna sia di organizzazione degli operatori presenti sul mercato.

Va detto che l'accentuazione del dibattito politico e istituzionale degli anni più recenti ha evidenziato una scarsa volontà del legislatore e soprattutto del potere politico a riconoscere nel commercio un'attività economicamente rilevante, al pari di altri settori (industria, agricoltura, ecc.). È stata peraltro mancata una grande occasione, proprio negli ultimi

due anni, nel quali il dibattito sull'integrazione europea, sulla nascita del Mercato unico, era al culmine. Pur senza farsi alcuna illusione sugli effetti traumatici dell'apertura del '93, le organizzazioni della distribuzione, soprattutto di quella moderna, e dell'associazionismo, avevano intavolato un confronto con il ministero dell'Industria perché si procedesse a una radicale trasformazione del comparto, tale da renderlo sufficientemente attrezzato per competere con gli operatori più dinamici, avrebbero dovuto accentuare il loro ammodernamento a fronte di un consistente «aperturismo» autorizzativo; lo Stato avrebbe dovuto supportare tale sforzo con incentivi, politiche di sostegno e di incentivazione mirata all'innovazione.

Quella stagione si è fatalmente conclusa per una oggettiva inerzia dell'esecutivo. In assenza dell'ipotesizzata manovra di politica economica, più che di politica di settore si registra oggi un quasi inesistente intervento pubblico di incentivo all'ammodernamento nel commercio. La legge 517/75, divenuta operativa solo nei primi anni Ottanta, che finanzia le ristrutturazioni degli esercizi commerciali nonché l'acquisizione dei beni mobili e immobili e di attrezzature, e oggi ci fa senza dotazione finanziaria. Sono costati chiusi i termini di presentazione delle richieste di contributo, sia per le imprese del Centro-Nord sia del Sud. Peraltro il fardello accettato in 1000 miliardi di lire per finanziare le richieste già presentate a Minindustria, fa sì che quando anche venissero realmente assegnati al commercio i 540 miliardi previsti (metà nel '92 e metà nel '93) dalla legge finanziaria per il 1991, non si

potrebbero riaprire i termini per la presentazione di nuove domande. L'altra legge statale, la 121/87, che finanzia la realizzazione di progetti di innovazione tecnologica e organizzativa, di assistenza tecnica e di qualificazione professionale, è praticamente giunta agli sgoccioli prima ancora che una lira sia stata effettivamente erogata. Sul fronte degli strumenti di sostegno all'ammodernamento del settore occorre dire che la cosiddetta «commissione Lugli», costituita per presentare i propositi di riforma dell'attuale normativa agevolativa, sta pervenendo a una prima elaborazione. Interessanti paiono alcuni spunti indicati dalla stessa commissione. Pur con vari limiti, le proposte elaborate hanno il pregio di finalizzare l'intervento pubblico al sostegno selettivo di programmi innovativi di assistenza commerciale, superando le erogazioni «a pioggia» che spesso caratterizzano la legge 517. Non secondario sembra anche il ruolo assegnato allo sviluppo di strumenti di servizio e di assistenza tecnica all'impresa commerciale. Elemento ancora negativo appare invece l'insufficiente accesso all'associazionismo e alla cooperazione tra detaglianti, intesi come rilevante soggetto di ammodernamento della distribuzione italiana.

Non possiamo comunque che auspicare una conseguente rapida azione legislativa, alla quale le organizzazioni del sistema Conad forniranno, anche con interventi migliorativi, tutto il loro apporto. Siamo però consapevoli che il principale nodo da sciogliere sta nella reale volontà del ministro dell'Industria e del governo di assegnare al commercio il giusto posto nell'economia del nostro Paese.

(\*) Resp. le legislativo Associazione nazionale cooperative detaglianti