



## Dall'unificazione nasce il distretto adriatico

Il 26 marzo scorso si è costituita a Ferrara l'Associazione delle cooperative di consumatori del distretto Adriatico. Questa nuova organizzazione è nata dall'unificazione delle associazioni delle cooperative di consumatori dell'Emilia Romagna, del Veneto e del Friuli Venezia Giulia e comprende anche i territori delle Marche e del Trentino Alto Adige. La decisione di andare al superamento delle tradizionali associazioni regionali, per muoversi con analisi e proposte in un ambito più ampio, è stata presa dall'8° congresso dell'Associazione nazionale nel 1990, proprio per cogliere compiutamente le grandi potenzialità di sviluppo delle nostre aziende.

Le maggiori Coop emiliano-romagnole e la Coop consumatori del Friuli Venezia Giulia sono leaders nelle aree tradizionali, ma per la loro prospettiva, in un mercato sempre più aperto ed alle soglie del 1993, non è sufficiente punta al consolidamento in tali aree bensì occorre lanciare la sfida alla concorrenza in un ambito più ampio: quello, appunto, distrettuale.

Le Cooperative di consumatori, oltre a consolidarsi nelle

## EMILIA ROMAGNA

# Imprese di nuova generazione dal Friuli alle Marche

La nascita formale dell'associazione cooperative di consumatori del distretto adriatico è stata sancita dal documento approvato dall'assemblea di Ferrara e che qui pubblichiamo integralmente. Le ragioni dell'unificazione si possono riassumere in una affermazione di base: per vincere la sfida degli anni 90 occorre radunare le forze. Per questo si sono associate le coop di Friuli, Veneto, Emilia Romagna e Marche

Il congresso costitutivo dell'Accda (Associazione cooperative di consumatori del Distretto Adriatico), svoltosi a Ferrara il 26/03/1991, approva il contenut del documento preparatorio del dibattito congressuale, la relazione introduttiva di Emme Faccadori e le conclusioni di Ivano Barberini. Il congresso ha ribadito la consapevolezza, largamente diffusa fra soci e dirigenti, che nessuna nostra attuale impresa Coop, per quanto grande, è in grado di reggere da sola la sfida competitiva degli anni '90 e che si rende pertanto necessario perseguire e praticare coerentemente una strategia unitaria, basata sulla massima integrazione ed unificazione delle risorse economiche, finanziarie e professionali delle cooperative. Questo processo di trasformazione dovrà continuare a fare riferimento a precisi criteri contenuti nel documento congressuale e così riassumibili: a) la salvaguardia dei caratteri e dei valori dell'impresa Coop e del sistema Coop; b) la Coop intesa come catena del valore; c) lo sviluppo delle politiche distrettuali. Il congresso costitutivo dell'Associazione ha deciso di avviare concretamente la fase di costruzione della nuova generazione di imprese Coop deliberata all'8° congresso dell'Associazione nazionale. Infatti tale scelta è ormai una necessità indotta dall'esigenza di mantenere la leadership nei tradizionali territori di insediamento, di realizzare lo sviluppo nei nuovi territori e, nel contempo, di affrontare efficacemente i problemi e le opportunità di interventi in nuovi campi di attività imprenditoriale. Queste finalità strategiche per un nuovo sistema Coop e per una nuova impresa Coop più grande e più integrata sono rese necessarie per una cooperazione che vuole continuare a perseguire efficacemente la sua missione sociale di difesa e di tutela del consumatore. Solo una Coop leader di mercato può garantire la migliore qualità e convenienza. Solo una continua iniziativa di innovazione, ammodernamento e sviluppo della rete può garantire la leadership alla Coop. Ciò vale anche per la presenza e le prospettive delle cooperative che si sono caratterizzate per la specializzazione nel segmento delle supermercati e dei piccoli supermercati che hanno evidenziato vitalità e buoni risultati. Principali protagonisti

Si è tenuto a Ferrara il congresso costitutivo della nuova e più ampia associazione tra coop

### La Coop nel distretto adriatico

Il distretto comprende le Regioni: Trentino Alto Adige, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Marche.

Superficie (mq)	71.642
Popolazione (1989)	11.828.000
Prodotto interno lordo (mid lire)	234.119
Consumi per abitante (in lire)	15.393.000

  

PRESENZA DELLA COOP	
Cooperative	66
Soci	785.336
Lavoratori	11.521
Vendite (mid lire)	3.104

### La rete di vendita

	Num.	Superficie totale in mq
Ipermercati	4	23.716
Supermercati integrati	51	83.539
Supermercati alimentari	146	100.630
Superettes	128	34.411
Tradizionali e altri	97	13.137
<b>TOTALE</b>	<b>427</b>	<b>258.433</b>

del nuovo assetto imprenditoriale sono le maggiori Coop oggi esistenti sarà dalla loro integrazione e riorganizzazione che nasceranno le strutture imprenditoriali cui competerà di esprimere il ruolo fondamentale della politica Coop nel distretto Tale processo di integrazione ed unificazione fra le diverse culture e realtà aziendali sarà necessariamente dialettico e graduale. Esso dovrà fra l'altro favorire processi di razionalizzazione nell'uso delle risorse finanziarie e professionali al fine di pianificare e sostenere efficacemente lo sviluppo Coop su tutta l'area distrettuale. La nuova struttura imprenditoriale dovrà ricercare maggiori economie di scala attraverso l'applicazione delle tecnologie più avanzate e di soluzioni organizzative più razionali. Contestualmente dovrà mantenere ed estendere un forte radicamento in tutto il territorio distrettuale esaltando i vantaggi competitivi cooperativi rappresentati in primo luogo dall'ampia base sociale. I principi ispiratori della nuova impresa cooperativa, da approfondire e definire in una puntuale proposta programmatica da sottoporre agli organismi dirigenti delle attuali Coop sono perciò individuati nei: 1) la unicità della proprietà sociale, del patrimonio e della sede del governo strategico e della collocazione delle risorse; 2) il mantenimento di un forte presidio del territorio e di un costante collegamento con la base sociale garantito dal permanere di sedi territoriali che concorrono alla definizione delle scelte del



governo strategico unico; 3) una specializzazione tipologica e territoriale da realizzarsi con una adeguata struttura organizzativa divisionalizzata; 4) una piena autonomia gestionale delle divisioni con una esplicita responsabilizzazione dei gruppi dirigenti preposti; 5) una trasparenza gestionale che favorisca un efficace sistema di controllo da parte degli organi statutari ed associativi preposti. Assumendo queste indicazioni il congresso costitutivo dell'Associazione delibera di affidare alla giunta distrettuale il compito di verificare entro il 30 giugno 1991 i presupposti e gli elementi portanti di un'unica impresa cooperativa divisionalizzata per tipologie di rete e di territori. Tale ipotesi dovrà essere sottoposta alle valutazioni del consiglio distrettuale e, successivamente, dei consigli di amministrazione delle cooperative interessate che dovranno deliberare sulla possibilità ed opportunità di avviare concretamente le fasi di progettazione del riassetto imprenditoriale e della conseguente unificazione delle grandi imprese Coop. La nuova associazione distrettuale è la sede di autogoverno delle cooperative che operano nel distretto e nello stesso tempo l'articolazione territoriale dell'Associazione nazionale. In tal ruolo, i compiti generali dell'Associazione possono essere così sintetizzati: a) rappresentanza, indirizzo e controllo delle cooperative associate; b) coordinamento politico-strategico degli obiettivi di sviluppo imprenditoriale e delle iniziative ed attività sociali delle cooperative associate; c) elaborazione e gestione di progetti di interesse comune esplicitamente delegati dalle cooperative associate. Entro il 30 giugno la giunta distrettuale dovrà definire i punti fondamentali e delimitare l'assetto organizzativo dell'Associazione. In questa fase il congresso ritiene indispensabile assegnare alla associazione, quale compito principale, quello di guidare la costruzione del nuovo assetto imprenditoriale operando attraverso l'elaborazione ed adozione di piani di lavoro e di progetti da realizzare coinvolgendo fattivamente tutte le cooperative interessate, le loro direzioni e i loro consigli di amministrazione.

## Coop e cinque regioni a confronto

	EMILIA ROM.		VENETO		FRIULI V.G.		MARCHE		TRENINO	
	N.	MQ	N.	MQ	N.	MQ	N.	MQ	N.	MQ
Cooperative	24		23		17		8		1	
Soci	557.008		65.895		131.980		27.805		2.648	
Lavoratori	8.124		1.418		1.666		289		24	
Vendite (mid lire)	2.157		387,5		412,8		139,7		7,2	
<b>RETE DI VENDITA</b>										
Ipermercati	4	23.716								
Supermercati integrati	30	52.006	10	19.765	9	8.482	2	3.286		
Supermercati alimentari	66	47.826	30	22.841	45	24.716	5	4.457	1	760
Superettes	63	18.370	20	5.830	42	9.211	3	1.000		
Tradizionali	28	3.192	22	3.015	28	3.192	4	360		

## Salute e ambiente: i «prodotti con amore» sono sempre più ad alto gradimento

La cultura dell'impresa cooperativa si sta evolvendo per garantire ai consumatori un servizio sempre più qualificato (parcheggi, orari prolungati, eccetera), soluzioni ottimali per ottimizzare il tempo di permanenza (studi in corso per ridurre l'attesa alle casse), molteplicità di scelte e di forme d'acquisto (prodotti confezionati, sfusi, al banco), ambientazione piacevole e funzionale, aree di informazione. La soddisfazione del consumatore è diventata l'imperativo dell'agire di Coop. Soddisfazione che passa anche attraverso un'attenta politica dei

prezzi e una politica commerciale orientata alla tutela della salute e alla difesa dell'ambiente. Il centro della coerenza tra azioni concrete e principi enunciati è rappresentato dalla linea «Prodotti con amore» e dai prodotti a marchio Coop. «Prodotti con amore» indica frutta e verdura provenienti da coltivazioni in cui si integra l'intervento chimico, ridotto comunque al minimo, con metodi di protezione biologica. Sono, infatti, del tutto esclusi i trattamenti chimici post-raccolta. Attualmente sono presenti circa 50 referenze e nel '90 a livello distrettuale sono stati venduti 81.991 quintali di frutta (+ 26% rispetto

all'89) e 16.050 quintali di verdura (+ 74% rispetto all'89). Il forte interesse dei soci e dei consumatori delle regioni comprese nel distretto alla difesa della propria salute è testimoniato dal fatto che a livello distrettuale nei punti vendita Coop viene acquistata quasi la metà dei prodotti ortofruticoli a marchio, rispetto al totale nazionale di vendite, pari, nel 1990, a 200.000 quintali. «Prodotti con amore» indica anche una linea di carni fresche, in cui si è puntato alla creazione di un prodotto più tenero, più saporito, più sicuro dal punto di vista igienico-sanitario e che ha portato alla totale sostituzione del vitello nell'89 e del

vitellone nel '90. I consumatori hanno decretato il successo di questa iniziativa, mentre il vitello perde sul totale del mercato italiano il 5% e il vitellone il 3%, nella rete Coop guadagnano rispettivamente il 10% e il 5% in quantità.

Coop ha rinnovato recentemente la linea dei prodotti a proprio marchio, dietro al quale i consumatori non trovano immagine, ma reali contenuti di sicurezza, e per controlli fatti mediamente in un anno sono analizzati 40.000 campioni - e per l'uso degli imballaggi - come nel caso delle capsule di garanzia e l'adozione del tappo di sicurezza per la candeggina - trovano anche qualità

## Sono quarantacinquemila i «nuovi entrati» dell'ultimo anno. Partecipazione e vantaggi, un nuovo modo di essere socio

Dinamismo, attitudine all'evoluzione, gusto per l'innovazione, attenzione alle trasformazioni dell'ambiente sociale. Sono alcune delle motivazioni che hanno indotto le più importanti aziende tra le cooperative del Distretto adriatico, recentemente costituito, ad elaborare, accanto al bilancio, un nuovo strumento per presentare la propria attività socio-economica: il bilancio sociale.

L'impresa cooperativa è infatti un crocevia tra le aspirazioni e le esperienze dei soci, dei lavoratori, dei consumatori e le ragioni dell'impresa, cioè gli obiettivi economici da conseguire e il confronto con il mercato. Dare conto del proprio operato sociale, offrire annualmente informazioni e notizie sui caratteri sociali delle proprie attività significa per Coop migliorare la propria leggibilità complessiva, elevare il grado di visibilità, il bilancio sociale può diventare anche per la stessa impresa un'occasione di riflessione, per ripensare le finalità sociali della propria politica, per individuare possibili zone critiche di scarsa coerenza fra enunciazioni di principi e di azioni.

Nel futuro il bilancio sociale non si presenterà più, solo come un semplice inventario delle attività di rilevanza sociale svolte durante l'anno, ma diventerà uno strumento di ge-

partecipazione l'elezione diretta dei membri dei consigli di amministrazione. Il consenso e favore immediato da parte dei soci a questa proposta di coinvolgimento diretto in media oltre il 10% dei soci ha fatto pervenire le schede elettorali alle cooperative. Questo forte sviluppo a livello associativo deriva dalla presenza sul territorio di una rete diffusa di moderne strutture di vendita e di centri commerciali di forte attrazione. Ma non solo, vi è stata in questi anni una politica Coop di forte attenzione ai soci. Innanzitutto la valorizzazione del ruolo del socio rispetto a chi è semplicemente cliente del punto vendita ovvero la creazione di plus economici, vantaggi concreti per gli associati, che rappresentano occasioni di partecipazione attiva alla vita e allo sviluppo dell'impresa. Al tal riguardo le più importanti iniziative sono opportunità di risparmio, tra cui le offerte riservate ai soci speciali pacchetti di prodotti alimentari e non a prezzi fortemente scontati, che rispondono da parte di Coop all'obiettivo di tutelare il diritto alla convenienza, al risparmio in rapporto alla qualità. L'altra iniziativa di tutela economica, riguarda il finanziamento ai soci al risparmio. Un interesse sui depositi allineato alle migliori offerte, facilità e comodità di accesso al servizio, fiducia nell'organizzazione, hanno fatto

## La Coop dedica un grande impegno alle attività nel campo dell'educazione. Professionalità, formazione, competenza fanno più felici lavoratori e clienti

La migliore qualità del servizio al consumatore si consegue attraverso una forte motivazione al raggiungimento di questo obiettivo da parte di tutto il personale, che rappresenta per Coop, insieme ai soci, una risorsa strategica. Motivazione e qualificata professionalità, sono alimentate attraverso una intensa attività formativa che coinvolge sia i manager che gli addetti che nel 1990 ha comportato un costo pari a 7.740 milioni.

Le ore impegnate per la formazione addestramento e aggiornamento sono state 208.540 ed equivalgono a un corso di una settimana, rivolto di 4.260 persone, ovvero al 55% del personale dipendente.

Più elevate competenze, un uso efficace delle tecnologie, assicurano una maggiore soddisfazione sul lavoro e contribuiscono a creare un clima interno positivo. Favorito anche dalle scelte effettuate da Coop di sviluppare percorsi di carriera interni, ovvero di valorizzare il patrimonio di risorse umane già presenti nelle aziende. Lo sviluppo della rete di vendita Coop comporta per la comunità locale di riferimento, un incremento certo dell'occupazione. Responsabilità verso la società civile.

Partecipare ai processi di cambiamento come i nuovi comportamenti e nuovi

stili di consumo ha significato per le cooperative di consumatori, sul piano delle scelte strategiche, individuare bambini e adolescenti come i principali agenti di trasformazione e sviluppo. Sono rivolte all'attività educativa numerose risorse che si sono concretizzate sul piano locale in attività di aggiornamento per gli insegnanti con progetti permanenti e in collaborazione con gli enti locali, il centro «La testa per pensare» a Bologna, «Ambiente e salute» a Correggio. «Gli itinerari educativi» a Venezia, «L'apriscolate» a Modena.

Iniziativa che si raccorda ad attività di carattere nazionale, come la campagna sociale «Scherzare con il fuoco» riconosciuta dalla Cee come progetto pilota per la prevenzione degli incidenti domestici, o come la produzione editoriale della collana «La scatola degli strumenti» dedicata all'approfondimento in chiave pedagogica e didattica della tematica di orientamento ai consumi.

Nel 1990 le attività educative verso la scuola e le iniziative di orientamento ai consumi hanno comportato un costo di 1.222.000.000.

Sul fronte della difesa ambientale, dopo la campagna del dicembre, del c.f.c., Coop si trova ad affrontare i problemi degli imballaggi e del loro smaltimento. Per quanto ri-

guarda i sacchetti della spesa nel territorio distrettuale, sono state distribuite 195.395 borse di carta a fronte di 2.880.000 borse di plastica.

Il concetto di solidarietà punto fermo dell'identità cooperativa, viene rivisitato attraverso nuove categorie di riferimento. La solidarietà si concretizza in una serie di azioni positive, volte a ridurre il divario fra Nord e Sud tra paesi ricchi e paesi poveri. Nell'ultimo biennio all'interno di un quadro di iniziative nazionali le cooperative del Distretto adriatico si sono impegnate in un progetto di sostegno allo sviluppo di alcune cooperative di consumo nella città di Maputo, in Mozambico, e in un'iniziativa di educazione allo sviluppo, per sensibilizzare e informare soci e consumatori sulla questione Nord-Sud, in pratica sul Mozambico. Queste attività hanno comportato per Coop un costo complessivo di 222 milioni di lire.

Coop inoltre, ha partecipato alla campagna europea sull'interdipendenza a livello mondiale «Un mondo per tutti», in collaborazione con il Cipe coinvolgendo 630 persone fra funzionari, soci e consumatori, ed ha autonomamente organizzato la mostra itinerante di fotografi mozambicani «Kangana va kangana» che è stata visitata da 6.000 persone.

