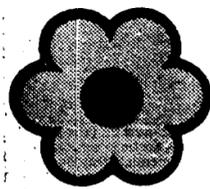


SPECIALE CONAD NORDEST

Nato nel 1990 dalla fusione tra Mercurio Modena e Mercurio Bologna, questo consorzio ha già raggiunto importanti traguardi



Sulla strada dell'espansione

Positivo bilancio del gruppo nel primo anno di attività

Storia di un anniversario con sorpresa, quello di Conad Nord: ha appena compiuto un anno di vita e già sta affilando le armi per allargarsi ulteriormente. Un'ampia base sociale, bilanci positivi, un'azienda che non si lascia sfuggire le occasioni del mercato della distribuzione: a parlarci di questo abbiamo chiamato il direttore generale Francesco Camangi.

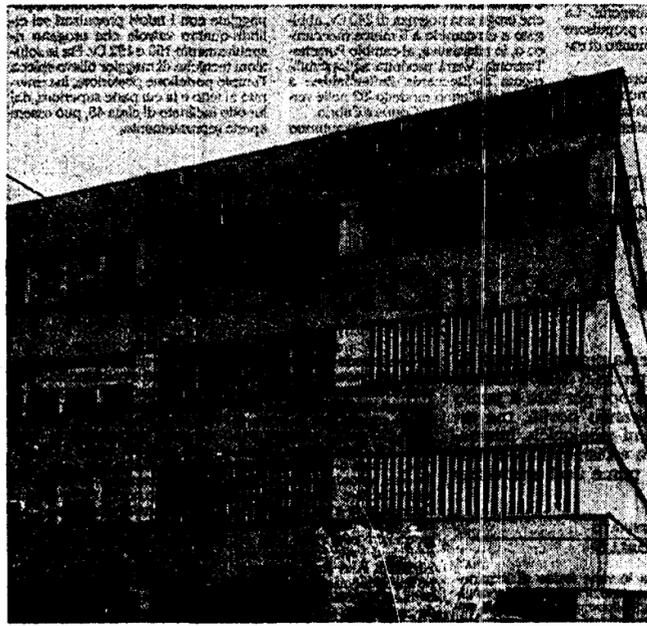
Direttore, un anno positivo?
Certamente. È passato un anno da quando, il 1° febbraio 1990, Mercurio Bologna e Mercurio Modena si sono unite, dando vita al più grande gruppo della cooperazione tra dettaglianti in Italia. Il nostro primo anno è stato contrassegnato da una serie di importanti realizzazioni, prima tra tutte Pianeta, il nostro primo ipermercato inaugurato a Modena a fine novembre dello scorso anno. I risultati sono stati positivi e contiamo di poterli migliorare ulteriormente nel '91.

Con Conad Nord avete ottenuto risultati considerevoli e un'espansione di tutto rispetto. Sappiamo però che non vi fermerete qui: ci sono già in progetto altre fusioni?

È una questione complessa: dai dati degli ultimi bilanci emerge il quadro di un'azienda forte, radicata, in grado di reggere la concorrenza regionale. Non la riteniamo, però, una dimensione ancora sufficiente e compatibile con le sfide future. Se vogliamo con-

frontarci con l'agguerrita concorrenza estera che sta già approdando in Italia dobbiamo crescere ancora, proseguire sulla strada dell'espansione. In quest'ottica è stato preparato un progetto di integrazione-fusione che ci vede protagonisti insieme a Conad Emilia Nord, nata dalla fusione di Reggio e Parma, e Conad Romagna, che unisce Forlì e Ravenna, per arrivare ad un livello d'impresa che possa contare su un bilancio all'ingrosso di circa 1.000 miliardi, che diventano 1.500 nelle vendite al dettaglio.

Quali sono i tempi di questa nuova unione?
Non vogliamo fare le cose in modo affrettato. Puntiamo piuttosto ad un processo di integrazione che proceda per tappe intermedie, perché sono da realizzare una serie di condizioni che saranno la base di partenza. Abbiamo alcuni progetti che vorremmo fossero realizzati entro il 1993: solo allora, quando saranno pronte tutte le infrastrutture e la rete della nostra distribuzione potremo mettere mano alla fusione.



La sede del Conad Nord Est di Modena e, in alto a destra, l'interno di un ipermercato

Da quale aspetto intendete partire?

Per ottenere questi risultati, il progetto più importante è quello logistico, che riguarda cioè il nostro patrimonio di magazzini. Occorre cambiare

ottica: è inutile avere gli stessi magazzini in ogni zona così come non si devono più considerare i singoli depositi proprietà di un territorio. Sono invece da considerare strumenti e patrimonio comune, dando

la via ad una reale razionalizzazione che ottimizzi i costi e sia più adatta alla nuova dimensione dell'impresa Conad. Naturalmente, oltre alla nuova gestione dell'esistente ci saranno da costruire anche

strutture nuove, già pensate in vista del loro utilizzo nel piano futuro. Ad esempio nel settore del cash & carry, contiamo di raggiungere il numero di 7 punti, per mantenere i contatti con la base sociale.

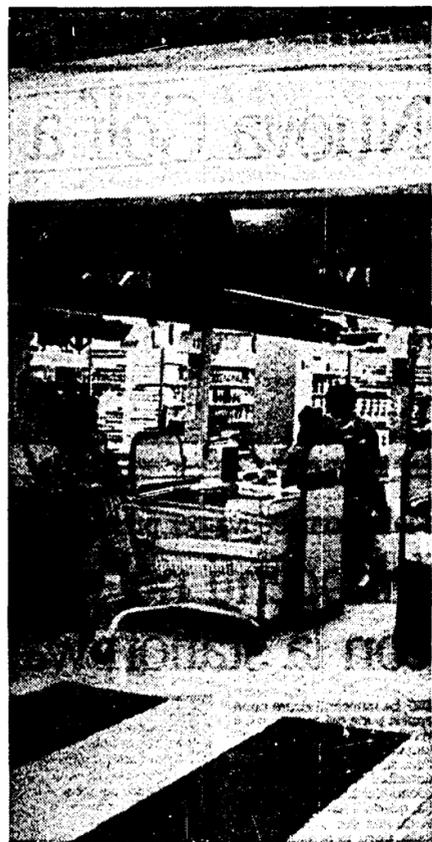
A questo proposito, la vostra scelta di mantenere e consolidare i diversi canali di distribuzione Conad vi ha creato problemi con una parte della base sociale, che non approva la nuova immagine che Conad si è costruita. Come intendete rispondere?

È stato necessario del tempo per metterla a punto, ma c'era bisogno di una nuova e più chiara politica d'immagine sui punti vendita. Il futuro della distribuzione vede coesistere contemporaneamente i grandi ipermercati, i supermercati di medie dimensioni e i negozi tradizionali. Ma attenzione, non parlo dei tradizionali vecchio stile, dove si vende di tutto, ma di un negozio che tende alla specializzazione, soprattutto sul prodotto fresco (verdura, frutta, salumi, latticini), ma senza esagerare: il progetto Margherita vuole essere proprio questo. Crediamo che a questo tipo di punto vendita rimarrà, nel prossimo futuro, una buona quota di mercato, stimata attorno al 30-40%. È vero, una parte dei soci non è in sintonia con questa politica, non se la sente di cambiare, trasformarsi nella direzione che richiede il mercato: nel loro confronto si

pone il problema di continuare a dare i servizi, di cui come soci hanno pieno diritto (ed ecco perché nuovi cash & carry), senza però che si crei confusione tra i consumatori sul marchio Conad.

Di cosa trattano gli altri progetti?

Due sono decisivi per il ruolo che vorremmo ricoprire come distributori: quello della carne e dei surgelati. Vogliamo diventare distributori a tutto campo, fare accordi direttamente con i produttori, riducendo così la catena distributiva. Per le carni nel '93 con l'Europa unita, saranno sempre più obbligati i rapporti con il Nord Europa, che diventerà il maggior produttore, mentre vi sono alcuni indicatori che fanno prevedere in Italia una crisi del settore. Intendiamo dialogare direttamente con il mercato nord europeo, senza dover dipendere da nessuno. Questo non vuol dire che comperemo carne solo dall'estero, anzi. Di certo non saranno costruiti nuovi punti vendita specializzati in carne o surgelati con marchio Conad. Crediamo molto nella tipologia su tre canali di vendita che abbiamo scelto (ipermercati, supermercati e negozi margherita) e questa politica non sarà modificata. Gli ultimi due progetti riguardano uno il marketing e l'altro il settore finanziario, cioè la messa in comune della gestione dell'attività finanziaria e di



tesoreria (in pratica la costruzione di un unico contenitore per l'intera base sociale).

Quali saranno i costi di questi progetti e quali gli obiettivi della vostra decisione di ulteriore espansione?

I progetti di cui ho parlato non hanno necessità di grossi investimenti: si tratta soprattutto di verificare la volontà di metterli in pratica, volontà che mi pare sia emersa anche dalle ultime assemblee di soci. Il complesso delle nuove real-

izzazioni si aggira sui 5 miliardi. Per quanto riguarda gli obiettivi, il nostro sguardo è puntato a nord dell'Emilia, dove Conad è ancora debole: senza esagerare ambizioni, crediamo che il mercato del Nord Italia abbia spazio anche per noi, per una azienda Conad complementare agli altri grandi nomi già presenti. Come ho già detto per fare questo passo è necessario dotarsi di una struttura in grado di reggere l'evoluzione del settore distributivo, sempre più giocato sui grandi numeri.

LE CIFRE DELL'AZIENDA

428 i punti vendita sparsi tra 8 province di Emilia, Veneto e Lombardia. E all'orizzonte c'è la fusione con Conad Romagna e Conad-Emilia Nord.

Per quest'anno obiettivo 500 miliardi di fatturato

Dai dati degli associati e dalle cifre dei bilanci si coglie bene come Conad Nord, al suo primo anno di attività, sia riuscita a rimanere saldamente a galla in un mercato, quello della distribuzione, che è in continuo movimento e non permette distrazioni. Giuseppe Tassone, direttore relazioni esterne, presenta le cifre di un gruppo deciso ad essere maggiormente competitivo.

■ Quando si parla di Conad Nord, occorre innanzitutto ricordare un dato importante: dopo la fusione tra le strutture di Modena e Bologna, questa impresa emiliana è la più grande della cooperazione tra dettaglianti a livello nazionale. La sua rete distributiva interessa un territorio che si estende su tre regioni (Emilia, Veneto e parte della Lombardia) e comprende 8 province (Modena, Bologna, Ferrara, Verona, Padova, Rovigo, Vicenza e

Mantova). L'elenco degli associati è ampio e riguarda tutte le tipologie di vendita: vi sono 428 punti vendita, di cui 1 ipermercato, 110 integrati e supermercati, 317 negozi margherita e negozi tradizionali. Conad associa anche esercizi pubblici, ben 310 tra bar, ristoranti, alberghi, ecc; inoltre dispone di due grandi centri distributivi (Modena e Bologna) e di quattro cash & carry (Modena, Bologna, Ferrara e Imola). Oltre agli associati, sono 351 i dipendenti che lavorano per Conad Nord.

La struttura organizzativa è articolata in sei aree funzionali e in quattro società (Conad Nord, Fimer, Serlin e Finpart), di cui è capofila Conad Nord, ed è in grado di fornire ai propri associati i più moderni servizi economico-finanziari ed amministrativi.

Anche le cifre parlano di un gruppo forte, che sa difendersi bene in un settore di agguerrita concorrenza. Il bilancio economico presentato ad un anno dalla fusione è lusinghiero, se si pensa ai consistenti investimenti che sono stati necessari per l'apertura del primo ipermercato - il Pianeta - realizzato a Modena. Conad Nord ha chiuso il 1990 con 5 miliardi e 156 milioni di utile d'esercizio; il giro d'affari nello stesso anno si è attestato sui 345 miliardi,

Nel '93 a Bologna pronto un nuovo centro commerciale

■ Nel prossimo futuro di Conad Nord c'è un ipermercato, anzi una lunga catena di ipermercati. Dopo la sperimentazione sul campo realizzata con Pianeta a Modena, l'azienda conta di realizzare nei prossimi anni un iper in ogni grande città dove la «margherita gialla» ha messo radici. Bologna, Ferrara, Verona: questi gli obiettivi di Conad Nord per farsi conoscere anche nel settore degli Iper.

Prima tappa sarà appunto Bologna: la città delle due torri vedrà entro il 1993 un centro commerciale targato Conad Nord. Infatti entro luglio sarà acquistato il terreno, in via Larga, dove sorgerà il cantiere. Per la realizzazione di un centro commerciale occorrono circa 18 mesi di tempo ed un impegno finanziario di qualcosa come 80 miliardi: un investimento impegnativo che però ha dimostrato di essere il più redditizio nel campo della distribuzione.

che salgono a oltre 400 con le società controllate. Un risultato che l'azienda prevede in rapida ascesa già da quest'anno, grazie al riscontro economico dell'ipermercato, da cui ci si attende oltre 75 miliardi di vendite: la previsione per il '91 è di arrivare a fatturare quasi 500 miliardi e ad aumentare in modo considerevole l'utile.

Ma non ci si ferma qui: nelle prospettive della «margherita gialla» si intravede già un prossimo matrimonio con due altre consorelle emiliano-romagnole. Aggiungendo la forza di Conad Romagna (nato pochi mesi fa dalla fusione delle cooperative di Forlì e Ravenna), che ammonta a 330 miliardi, e quella di Conad Nordvest di Reggio (165 miliardi nel '90) si otterrà un gruppo da oltre 1.000 miliardi, che diventano

circa 1.500 nelle vendite al dettaglio.

All'interno delle province interessate dalla rete di vendita Conad Nordvest, la parte più consistente è rappresentata dai punti di vendita nell'area di Modena e Bologna. Oltre al già citato primo e per ora unico ipermercato, la città della Ghirlandina vanta 50 tra supermercati e integrati, su un totale di 110, e 61 negozi margherita su 124. Bologna e Ferrara insieme hanno 37 supermercati e 45 margherita; il complesso delle 4 province venete ne ha rispettivamente 21 e 13. Naturale quindi che sia prima anche nelle vendite: da Modena Conad Nordvest raccoglie 167 miliardi (48,3%), da Bologna e Ferrara 139 miliardi (40,2%), mentre dal Veneto arrivano 40 miliardi (11,5%).



Un cliente Conad agli scaffali della frutta e verdura

In funzione dal novembre dello scorso anno il primo ipermercato di Conad Nord. Oltre 100 mila clienti al mese

Il «Pianeta» è entrato in orbita

Un tuffo nell'esperienza di Pianeta, il primo ipermercato di Conad Nord, che aperto da soli 7 mesi ha già dato notevoli soddisfazioni all'azienda. Insieme a Carlo Tanara, direttore sviluppo di Conad Nord, e Franco Sighinolfi, responsabile tecnico della realizzazione dell'ipermercato di via Morane, abbiamo tracciato un bilancio di questo vero e proprio prototipo della catena Pianeta.

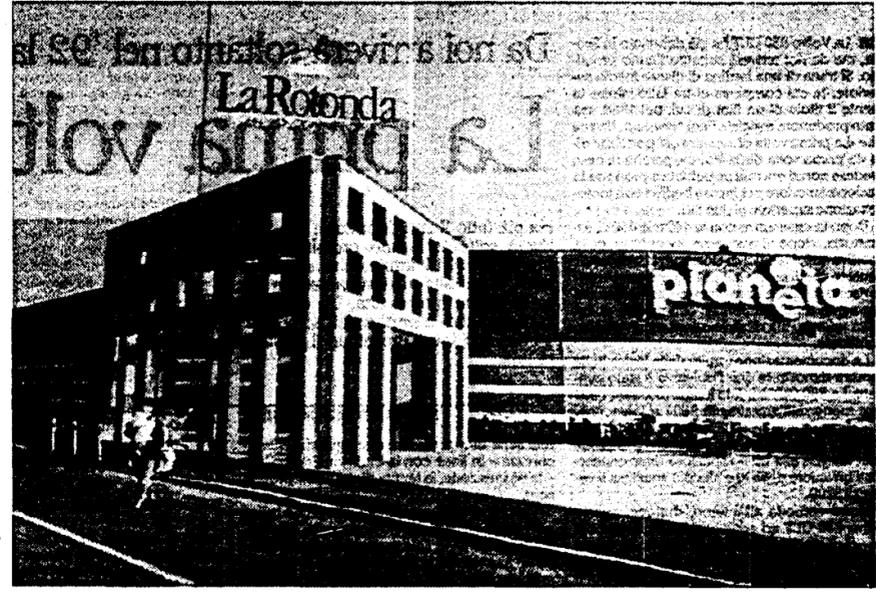
■ Dopo l'esaltante inizio nel periodo natalizio dello scorso anno e un rilassamento «naturale» subito dopo, Pianeta, il primo ipermercato della catena Conad, sta registrando una crescita costante di presenze. Sono 380 mila gli scontrini battuti dalle 30 casse dell'iper nell'ultimo quadrimestre, il che significa almeno 100 mila clienti al mese, con una spesa media di circa 58 mila lire.

■ Sono stati 18 mesi faticosi quelli passati a costruire il centro commerciale di via Morane, ma alle spalle c'erano già altrettanti mesi di studi, progettazioni, consulenze ed elaborazioni per realizzare un prodotto «vincente». Franco Sighinolfi è stato il responsabile tecnico di questa realizzazione e ricorda l'attimo di panico il 26 novembre, giorno dell'apertura, quando il «modello iper», teoricamente perfetto, ebbe l'impatto con la realtà. «Ci prese la paura di aver sbagliato qualcosa, di non aver pensato a tutto. Invece la realtà ci ha dato ragione. Certo, ci sono state modifiche e cambiamenti in questi mesi, ma siamo soddisfatti dei risultati, tanto che abbiamo superato il budget iniziale (68,5 miliardi in un anno) del 10% e contiamo di arrivare a superare i 70».

■ Pianeta. «In effetti questa per noi - spiega Carlo Tanara, direttore sviluppo di Conad Nord - è stata la prima esperienza di questo tipo. Non avevamo altre realtà già affermate, Pianeta a Modena e il centro commerciale Raffaello di Roma sono nati quasi contemporaneamente, e perciò Modena ha costituito il vero e proprio prototipo della catena a marchio Pianeta. Per i prossimi Iper potremo far fruttare l'esperienza costruita sul campo».

■ La catena Pianeta - aggiunge Tanara - è stata pensata come una struttura di Conad, ma con la necessaria autonomia: per le esigenze di un ipermercato era indispensabile creare un canale autonomo rispetto alla realtà della gestione Conad. Le armi vincenti di Pianeta sono l'elasticità e la dinamicità del modello, che consentono di «calibrare» la nostra risposta in base al mutamento della domanda, e il poter contare su dipendenti preparati a lavorare in squadra per obiettivi».

■ Pianeta è stato studiato per dare il massimo dei servizi al consumatore: consegna a domicilio, assistenza post vendita, forme di pagamento elettronico, sistema di imbustamento automatico, tutto è fatto per rendere più comoda la spesa. Molta attenzione si presta anche al controllo dei prodotti: il controllo selezionato dei fornitori e, in alcuni casi, la produzione propria, come nel caso del pane e della pasticceria, garantiscono al cliente la qualità di ciò che si compra all'iper.



L'esterno del centro commerciale «La rotonda» all'interno del quale c'è un Iper «Pianeta»