



Logistica, elemento competitivo tra le imprese

## La distribuzione preferisce i metodi da impresa industriale

DORA IACOBELLI

L'economia aziendale ha ormai chiaramente indicato la funzione logica come uno dei fattori decisivi di competitività delle imprese, soprattutto relativamente ai tre aspetti che caratterizzano lo scenario previsto per gli anni Novanta: la globalizzazione dei mercati, la diversificazione delle gamme produttive e la maggiore richiesta di servizio. Obiettivo della logistica è, infatti, classicamente quello di consentire il miglior servizio al minore costo, tutto questo attribuendo ai diversi processi aziendali caratteristiche di maggiore flessibilità.

Il ruolo della logistica, proprio perché strettamente legato al contenuto di servizio delle produzioni, riveste un'importanza particolarmente marcata nel settore della distribuzione. D'altra parte, oggi si pone con forza da parte dei distributori l'esigenza di acquisire i sistemi di gestione propri dell'impresa industriale. Questo è un processo che è andato molto avanti in Francia, Gran Bretagna e Germania, paesi in cui il settore distributivo si è concentrato in pochissimi gruppi di dimensioni molto rilevanti, i quali hanno imposto ai produttori l'assunzione di assetti ad essi funzionali. Non è casuale che nei piani strategici delle maggiori imprese europee di largo consumo viene spesso indicato come obiettivo prioritario quello di attenuare il potere dei distributori.

In Italia già le imprese della grande distribuzione vengono gestite con sistemi industriali che si esprimono essenzialmente nella unita-

netà dei processi aziendali. Su questa strada sono, seppur con maggiori difficoltà, anche i gruppi della distribuzione organizzata. Nell'uno e nell'altro caso, anche se con modalità diverse, ci si pone l'obiettivo di ottimizzare la presenza territoriale attraverso la promozione, la selezione e l'associazione di punti di vendita tenendo conto dei bacini di

utenza da servire e della domanda proveniente dal consumo. In questa ottica vengono scelti gli assortimenti di prodotti da offrire nei vari punti vendita, la dislocazione delle merci viene continuamente modificata allo scopo di rendere ottimale lo sfruttamento degli spazi ed il servizio ai clienti. Una parte crescente dell'attenzione aziendale viene poi

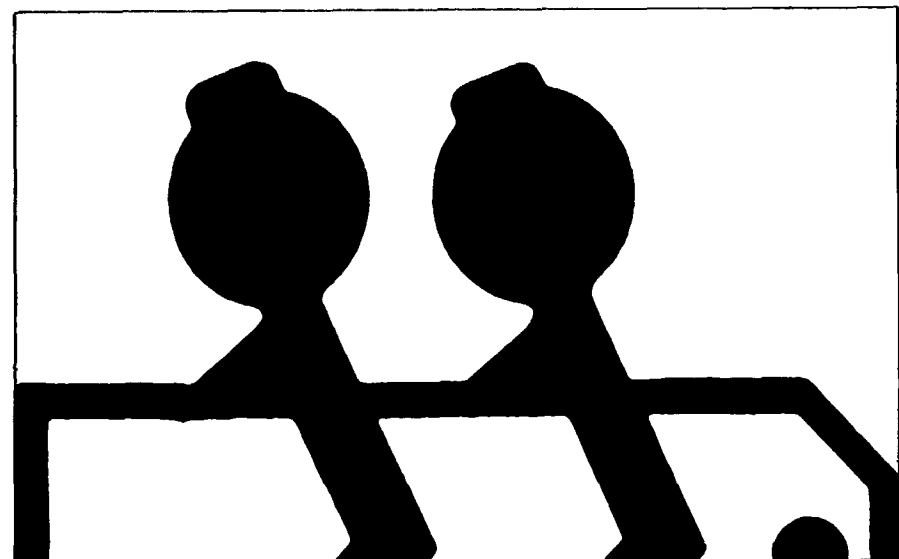
dedicata agli aspetti logistici in senso stretto, che per altro rappresentano una quota significativa dei margini del distributore. Si tratta dell'organizzazione degli arrivi da parte del produttore e delle spedizioni al punto vendita nonché dell'ottimizzazione dei livelli di stock. I distributori stanno anche investendo molto sul fronte del contenuto di

servizio dei prodotti

Tutti questi elementi che sono punti di forza della distribuzione attuale in termini di economicità e di efficienza rappresentano potenziali sfere di collaborazione con la produzione. È il caso, in particolare, dell'area del controllo dei prezzi e delle promozioni, dell'analisi e dell'intervento sul rendimento degli spazi e quella dell'ottimizzazione della gestione fisica delle merci. Si assiste ad un'evoluzione delle modalità di gestione delle vendite che sposta il rapporto tra produttore e distributore dalla problematica del prezzo-margine a quella di un'offerta integrata di prodotti e servizi.

Tale spostamento, però, per le caratteristiche organizzative proprie ancora della maggior parte del nostro sistema imprenditoriale, non può dirsi pienamente compiuto. Esso implica, infatti, un profondo cambiamento culturale nelle imprese di produzione, con il superamento di alcune figure tradizionali come quella del buyer o, comunque, con la sua integrazione, nel rapporto con la distribuzione, attraverso l'introduzione di specialisti esperti nella gestione degli spazi, nel marketing del punto vendita, nel controllo di gestione ecc.

Il fatto, comunque, che in Italia le concentrazioni nella distribuzione si siano realizzate, ma in misura più contenuta che in altri paesi europei, lascia ancora alcuni margini perché le imprese industriali gestiscano in modo efficace la distribuzione e realizzino il necessario coordinamento funzionale con gli operatori specializzati della distribuzione.



Intervista a Botti dell'Anva-Confesercenti

## L'ambulante non è più discriminato

MICHELE VENTURA

Mario Botti è l'attuale segretario nazionale dell'Anva-Confesercenti e presidente onorario dell'Unione europea del commercio ambulante.

«**Senta Botti, e per quel che riguarda l'ambulante in Italia come va?**

«È un nuovo profilo giuridico, delineato dalla legge 112, che ridefinisce la categoria».

«**Di cosa si tratta esattamente?**

«Di cosa si tratta è il prodotto delle rivenditori della categoria. Si equipara quasi del tutto questo comparto agli altri settori commerciali».

«**Perché quasi?**

«avanti è stato fatto anche in questo senso. La differenza è che la categoria non può ancora istituire società di capitale, ma solo quelle di persone. Evidentemente chi svolge questo lavoro non è ancora considerato «affidabile». Si tratta di un limite contro il quale chiaramente ci batteremo».

«**Allora in futuro anche voi potrete**

«**stare godere di rapporti di credito con le banche?**

«Certamente questa possibilità di essere «uguale agli altri» è una apertura di credito nei confronti degli istituti bancari. E permetterà agli operatori del settore di accedere anche a finanziamenti. Tra l'altro, il nostro, è un settore profondamente in evoluzione, in ristrutturazione. Molti stanno affrontando grosse spese per i mezzi di trasporto. Gli automarket e gli altri mezzi di trasporto sono strumenti essenziali per l'esercizio di questa attività commerciale. Questi investimenti sono la dimostrazione che stiamo vivendo un momento fortemente significativo».

«**Lei parla di un momento fortemente significativo per il settore, proprio in un periodo non troppo felice per la nostra economia. Come si spiega questa vostra controtendenza?**

«Quando si verificano a livello macroeconomico delle difficoltà noi, storicamente, troviamo nei mercati i maggiori clienti. Questo non vuol dire che non vi siano altri problemi come ad esempio l'aumento della benzina. Però per quanto riguarda il lavoro in se stesso va detto che c'è una tenuta molto positiva. Una situazione economica difficile porta addirittura molti commercianti a chiudere i loro negozi per tornare al mercato».

«**Quali sono le attività commerciali in maggiore espansione?**

«C'è sicuramente un forte rilancio del settore alimentare, con particolare riferimento alle vendite di frutta e verdura. Poi il settore dell'abbigliamento e delle merci varie».

«**E il rapporto tra produttori e venditori ambulanti qual è?**

«È certamente un rapporto privilegiato. Per due ragioni molto precise: la prima è che gli ambulanti acquistano grossi quantitativi di merce. In secondo luogo vendono la merce molto velocemente. Ed hanno una rotazione di prodotti più rapida di quelle dei negozi».

«**Che rapporti avete con i commercianti tradizionali?**

«Beh, tenga conto che noi siamo una delle tre grandi tipologie di vendita. Dopo la grande distribuzione, il commercio tradizionale, c'è il sistema dei mercati. Provochiamo forti tensioni concorrenziali, ma questo va bene: è tutto a favore del consumatore».

«**Intorno all'ambulante ruotano grossi interessi. Tutto ciò incide anche sul rilascio delle licenze?**

«La nuova legge ci permetterà di disciplinare gli ingressi nel settore. Fino a questo momento le licenze venivano, invece, rilasciate a discrezione del sindaco. La conseguenza

è stata che abbiamo assistito ad un forte inflazione dovuta ad un eccessivo permissivismo da parte dell'amministrazione pubbliche. Il settore è stato fino ad oggi governato in maniera profondamente clientelare. Specialmente al sud, ma non solo. Quando c'è aria di campagna elettorale le licenze vengono rilasciate a pioggia. È chiaro che tutto ciò ha prodotto dei guasti e delle tensioni incredibili».

«**Con questa legge sarà possibile davvero stroncare il clientelismo?**

«In futuro il sindaco non potrà più rilasciare la licenza se prima non sarà stato definito materialmente il posto di lavoro. Quindi le licenze saranno subordinate all'assegnazione degli spazi. Spazi che saranno adibiti ad una determinata attività commerciale che Regioni e Comuni pianificheranno. Sempre che nel regolamento di esecuzione e nelle sue note operative, sulle quali stiamo tutti noi lavorando, si ritrovi lo spirito ed i contenuti positivi della legge. Spero di non dover incorrere in pericoli di stravolgimento».

«**Per concludere, visto che abbiamo affrontato il discorso di una riqualificazione dell'intera categoria, che rapporto avete con gli extracomunitari?**

«Il problema non è il colore della pelle, è un problema di ordine. Lei può capire che l'anarchia può portare grossi problemi di ordine pubblico. Ben vengano gli extracomunitari ma che rispettino, come gli altri le regole».

Nostra intervista al presidente della Coop, Ivano Barberini

## «Per noi due obiettivi: rafforzamento e nuovi ipermercati»

SIMONA VETTRAIANO

### L'EVOLUZIONE DELLA COOP: 1965 - 1990

	1965	1973	1978	1985	1990
Le Cooperative	1.287	956	645	503	431
I punti vendita	3.869	2.793	1.700	1.361	1.282
Il giro di affari (*)	123	241	739	3.960	7.448

(\*) miliardi di lire

Coop sei tu». Tutto va a gonfie vele per la Coop mentre il comparto distributivo continua a modificarsi a ritmi incalzanti.

Al presidente della Coop Italia, Ivano Barberini, chiediamo come si è organizzata la Coop per rispondere agli imponenti mutamenti che interessano il settore. Da tempo ormai lavoriamo su due direttrici: ristrutturiamo la rete esistente e ci rafforziamo dove siamo già presenti e impiantiamo gli ipermercati in zone nuove per noi. A Modena, per esempio, andiamo già molto bene con i supermercati e continuiamo così, magari migliorando il servizio. In altre zone, scendendo più a Sud, cerchiamo spazi e opportunità nuove. Sulla distanza comunque puntiamo agli ipermercati. La Coop sta potenziando al

massimo le capacità di sviluppo degli iper (ne allestiremo 15 o 16 nei prossimi tre anni) e dei super (altri 70 sempre nel prossimo triennio).

Da sempre siete fortissimi al Nord. State pensando, come ha accennato ad estendere su tutto il territorio nazionale la vostra presenza?

Stiamo lavorando per creare una

## L'esperienza di Coop Emilia Veneto Se il lavoratore è informato si decide meglio

PATRIZIA ROMAGNOLI

Un nuovo approccio nelle relazioni industriali: con il «progetto sviluppo competenze» che ha introdotto nuove forme di relazioni industriali, la Coop Emilia Veneto si mette all'avanguardia di un nuovo modo di concepire le relazioni industriali, vantaggioso per sé e importante per i lavoratori. Con questo progetto elaborato sul versante teorico dal professor Stefano Zan, direttore dell'Aroc, (associazione ricerche organizzative e sulla cooperazione, a Bologna), si intende ricercare forme di coinvolgimento dei lavoratori su un piano diverso da quello delle abituali posizioni di contrapposizione. L'assunto fondamentale in questo progetto è in primo luogo l'impegno - da entrambe le parti - per realizzare condizioni più civili di lavoro. Questo è l'assunto fondamentale, valido per tutte le categorie, dall'operaio al dirigente. Condizioni più civili di lavoro significa avere la consapevolezza (l'intelligenza) di quello che si fa, con chi, per chi e perché. Dal punto di vista più operativo, dell'organizzazione, il punto di partenza del «progetto sviluppo competenze» è individuare uno «spazio organizzativo sistemico»: può trattarsi di una riunione periodica, prefissata e dotata di

valore, di utilità. Poi c'è la questione dell'organizzazione economica: creare occasioni in cui il singolo lavoratore può fare osservazioni sul modo quotidiano di produrre, sull'uso delle tecnologie, sulle priorità delle lavorazioni e così via. Altro punto fondamentale è quello dell'informazione: una sistematica e aggiornata informazione dei dipendenti sull'andamento dell'azienda, sulla sua posizione nel mercato, sulle sue strategie di breve e medio periodo contribuisce a completare la già citata «intelligenza» del lavoro sia a sostenere e fare fronte a situazioni di incertezza ed eventualmente prendere decisioni. Si instaura un rapporto di coinvolgimento nuovo e tutto ciò rientra in uno schema che la Coop Emilia Veneto ha introdotto da qualche an-

no, ribaltando in parte l'impostazione della filosofia aziendale. Da qualche anno, infatti la Coop ha introdotto a fianco del bilancio economico, quello di «responsabilità sociale». Questo significa prendere in considerazione «tutti i fattori non solo quelli esclusivamente economici: se un'azienda produce rifiuti più o meno nocivi, nel bilancio devono entrare anche i suoi obblighi nei confronti dell'ambiente, e gli eventuali costi di depurazione, e così via. In un'ottica nuova, che concili l'efficienza produttiva con la considerazione dell'interesse sociale, anche il sindacato deve cambiare atteggiamento: non una gestione difensiva delle politiche del personale, ma un'azione propositiva, che considera oltre al fattore produttivo anche altre variabili». A tutto ciò corrisponde qualcosa di concreto, ossia il contratto di lavoro dei dipendenti di Coop Emilia Veneto, sperimentato per la prima volta due anni fa, al momento dell'apertura del primo ipermercato in un centro commerciale, al Centro Borgo di Bologna. L'idea è che a lavoratori più competenti e responsabili possa corrispondere anche un livello più alto di confronto sindacale. Contrariamente ai modelli adottati nei grandi ipermercati all'estero, e anche in Italia, nell'ipercoop Borgo ben il 78% dei dipendenti è a tempo

organizzare un'attività lavorativa in tutta la struttura dello sviluppo e i nuovi spot di Coop sul fronte

I nuovi spot pongono l'attenzione come della qualità. E la convenienza, servendo per il servizio (per le carni e la frutta). La nostra attività, proprio perché di gestione dei come fine ultimo dei lavoratori stessi. (Non sono altro che un progetto a

**Voi continuate a da mentre il se**

**continuate ad essere calzanti. Avete pr**

Non parlare proprio prepariamo ad affrontare i prossimi mesi del nostro imprese multinazionali e poi i gruppi stranieri ci i correnza che non «scorrete».

Noi applichiamo una metodologia che si è sviluppata in questi anni pagheranno secondo quanto in di categoria, rispetto al 25-30 per cento su di loro. Questo prov squilibrio competitivo scontiamo con gli

