



NEGOZI, SUPERMERCATI e FANTASIA

CONIAD

L'amministratore delegato Camillo De Berardinis illustra i principali filoni della strategia aziendale

Insieme per migliorare competitività del settore e qualità dei prodotti. A breve l'ingresso di nuovi partners

All'insegna del multicanale il futuro del consorzio

Il 1992 sarà l'anno del trentesimo anniversario della fondazione di Conad. La scadenza sarà celebrata con una serie di iniziative ma soprattutto sarà l'occasione per verificare la strada compiuta e quella da compiere. Decisamente con l'occhio rivolto al futuro è l'amministratore delegato di Conad, Camillo De Berardinis, insediato a Bologna da un anno e mezzo alla guida del Consorzio nazionale delle cooperative dei dettaglianti.

«Occorre proseguire nel lavoro sui filoni che hanno accompagnato l'evoluzione del sistema Conad - esordisce l'amministratore delegato - Il primo filone è certamente quello dei processi di concentrazione tra i gruppi. Attualmente le prime quindici cooperative aderenti al consorzio sviluppano l'85% del fatturato. Questo dà il segno della concentrazione che si è attuata tra le aziende, anche se come consorzio non possiamo certo dimenticare le cooperative più piccole per le quali stiamo mettendo a punto progetti di integrazione. D'altra parte l'attuale sistema di mercato richiede alle imprese di avere dimensioni e risorse che una piccola cooperativa non può mettere in campo.

Il secondo punto che vorrei sottolineare è la necessità di evitare che quello che per molti anni è stato il nostro punto di forza, il legame con il territorio, possa trasformarsi in un vincolo allo sviluppo. Abbiamo la necessità di operare su due livelli: da un lato realizzare uno sviluppo connotato al nostro modo di essere impresa associata, che assomma in sé tante e diverse imprese; dall'altro generare le risorse per riconvertire nel tempo il nostro modo di fare sviluppo in particolare per quanto riguarda la realizzazione delle grandi superfici. Il terzo punto, infine, è la necessità di ricercare un modello nuovo di rapporto tra consorzio e cooperative. La struttura organizzativa deve evolvere facendo corrispondere ai processi di concentrazione sul territorio, una sempre maggiore integrazione tra sistema consortile nazionale e cooperative.

Ad un maggior decentramento operativo sul territorio - prosegue De Berardinis - deve infatti abbinarsi la capacità di definire una strategia unitaria, e il Consorzio nazionale è la sede in cui è possibile realizzare la sintesi dei diversi apporti delle cooperative, trasformandoli in un disegno comune. Ovviamente tutto questo ruota intorno al socio che ha sempre per noi una grande importanza, perché è attraverso il socio, sempre più supportato ed affiancato dalla cooperativa nella gestione, e il suo punto vendita che si misura nel mercato la nostra efficacia e la nostra capacità di essere competitivi.

Un punto molto importante sono le reali strategie di sviluppo per il futuro che attualmente Conad ha in cantiere. «Continuiamo a lavorare per migliorare la nostra offerta e rendere più competitiva la nostra rete multicanale. Ciò significa la presenza in Conad di tipologie di vendita dalle caratteristiche e dimensioni differenti: dai piccoli negozi di vicinato, dalla superficie fino a 200 metri quadri - con l'insegna Margherita - ai supermercati veri e propri - con l'insegna Conad - fino agli ipermercati Pianeta. Siamo stati i primi ad avere fatto con convinzione la scelta di dividere, e non è stato semplice, perché non si è trattato solo di differenziare delle insegne, ma di definire una strategia di marketing diversa per le tipologie



Camillo De Berardinis, amministratore delegato del Conad

di punti vendita, con tutto quello che comporta sul piano dell'organizzazione delle cooperative e dell'assistenza da erogare. Ora però che questo disegno è quasi compiuto possiamo contare su una rete di punti di vendita innovativi che puntano prevalentemente in modo diverso a seconda delle dimensioni. Sui piccoli Margherita è già partito un investimento in pubblicità nazionale, per diffondere la nuova immagine. «Sono tre le politiche di assortimento, prezzo e in parte

servizi, anche se questo è il nostro punto di forza. Ormai dobbiamo ragionare con i soci in termini di canale, diversificando anche il rapporto con loro. D'altra parte vi è una fondamentale differenza fra negozio e supermercato: il negozio vende, il supermercato fa ruotare la merce. Sono due filosofie completamente diverse fra loro e noi dobbiamo tenerne conto». Non a caso, tra le celebrazioni del trentennale è prevista una «mega convention a Bologna di tutti i soci, per discutere di questo e altro.

Il C.E.M. vuol dire Cooperazione Europea di Marketing ed è un'organizzazione fra catene di supermercati e negozi di sei paesi europei, nata nel 1989 grazie ad una formula giuridica (Gaie, Gruppo Europeo di Interesse Economico) che la Cee ha istituito proprio al fine di sollecitare la cooperazione fra imprese simili di diversi paesi. C.E.M. infatti risulta registrata fra le prime organizzazioni presso la Cee a Bruxelles che si sono costituite grazie a questa nuova opportunità.



Arriva Cem, gruppo per il marketing fra coop europee

PAOLO COLOMBA

In particolare C.E.M. aggrega a livello europeo aziende che hanno quasi sempre in comune origine dall'attività di cooperazione fra dettaglianti dei singoli paesi di appartenenza. Le organizzazioni che compongono C.E.M. sono le seguenti: Brooker, Pec, per la Gran Bretagna, Conad e Crai per l'Italia, Edeka Centrale Ag per la Germania, Edeka Danmark A/S per la Danimarca e Uda S.A. per la Spagna. Nel proprio paese ogni società ha un importante ruolo nell'ambito della distribuzione al dettaglio, con diversi tipi di punti vendita (supermercati, ipermercati, ecc.) e per la commercializzazione di una grande varietà di prodotti. Il fatturato complessivo realizzato dalle

società appartenenti a C.E.M. ammonta a più di 54 mila miliardi di lire l'anno. La sede naturalmente è a Bruxelles. E probabile inoltre l'ingresso di altri partner di altri paesi europei quali ad esempio il Portogallo e la Francia. Le attività di C.E.M. sono rivolte a migliorare la qualità e la varietà dei prodotti presenti nei supermercati. Sarà infatti possibile arricchire gli assortimenti con tanti nuovi prodotti, europei e extraeuropei, e poter attivare processi di controllo qualitativo che garantiscono sempre più il consumatore e corrispondono ai nuovi requisiti di legge delle direttive Cee. Inoltre per i consumatori che vorranno sempre più diventare cittadini europei sarà possibile arricchire la propria

cultura gastronomica nel proprio paese e contemporaneamente, consumare all'estero i prodotti abitualmente consumati nel paese d'origine. Fra i diversi progetti in corso C.E.M. sta realizzando una attività per migliorare il livello qualitativo dei prodotti con il marchio del supermercato (come i prodotti a marchio Conad) e intende attivare dei nuovi sofisticati disciplinari di produzione per questi prodotti che si potranno così fregiare di un Marchio Comune Europeo. Anche nell'area dei prodotti naturali e garantiti esistono grandi possibilità di collaborazione e scambio: Conad può ad esempio essere in grado di facilitare la diffusione presso altri paesi di prodotti ortofrutticoli derivanti da colture a lotto integrati (come quelli con il marchio Natura) così come, solo per fare un esempio, Edeka della Germania può diffondere nel favorire l'uso di contenitori e confezioni naturali o riciclabili per i prodotti da supermercato. Anche nei confronti delle grandi aziende di marca e delle multinazionali C.E.M., a livello europeo, si pone come soggetto attivo fra il produttore ed il consumatore svolgendo nei confronti del primo un'attività di selezione, controllo e quindi di distribuzione delle merci, di realizzazione delle attività promozionali, di informazione a favore ovviamente del consumatore finale. C.E.M. è infine anche una «fondamentale opportunità di innovazione, che, oltre a consentire l'esplorazione di nuove e migliori fonti di approvvigionamento delle merci, consente lo scambio di conoscenze tecnologiche e gestionali necessarie per rendere competitivo questo importante segmento dell'economia.

L'innovazione in questo caso viene colta sulla base di modelli applicati, quindi già dotati di un concreto livello di ventosità / affidabilità.

Accanto all'aumento della criminalità cresce anche la coscienza civile che porta sempre più alla denuncia dei taglieggiatori

Dilaga la piaga del racket contro il commercio

Guala: «Bisogna adeguare la legislazione»

Oltre un milione di questionari distribuiti capillarmente dalla Concommercio tra gli operatori del turismo, dei servizi, del commercio: la più vasta indagine a tappeto mai realizzata nel settore terziario sui problemi del racket e delle estorsioni. Ne parliamo con Ottavio Guala, vicepresidente della Concommercio e delegato ai problemi della criminalità.

Dott. Guala, che risultati sta dando la vostra indagine?

È ancora presto per avere un panorama complessivo ben definito. Tuttavia, considerando il numero notevole di risposte già pervenute in tempi così ristretti, possiamo dire che la categoria si mostra assai sensibile ai problemi che abbiamo sollevato con la distribuzione del questionario. È una prova che abbiamo colpito nel segno.

Comunque, alcune indicazioni concrete su come stanno le cose dovreste già avere.

Certamente. Dalle risposte sinora pervenute abbiamo la conferma di una forte presenza di forme di criminalità organizzata a danno degli operatori dei servizi nelle zone normalmente considerate a rischio come Sicilia, Calabria e Campania. Ma anche in regioni sinora abbastanza esenti dalla morsa del crimine come la Puglia i commercianti denunciano sempre più spesso di dover sottostare a forme di taglieggiamento ed estorsione.

Cos'è la situazione nel Centro-Nord, in particolare nelle grandi città?

Il fenomeno non si presenta con la stessa gravità come nei

le regioni meridionali ma vi sono molte indicazioni di un peggioramento della situazione. Per il momento niente ci fa pensare che il grande racket organizzato si sia esteso alle grandi città del Nord. Siamo però molto allarmati: non mancano tentativi di ricatto e di estorsione che si affiancano a forme di microcriminalità diffusa come furti, scippi, rapine a danno dei commercianti. Un discorso a parte, anche se collegato, meritano poi i fenomeni sempre più rilevanti del contrabbando e dell'abusivismo.

A Taranto, in un processo contro il racket, la Concommercio si è costituita parte civile impegnando direttamente il suo presidente nazionale Francesco Colucci. Una posizione che ribadirete in altre occasioni?

Certamente, se ciò sarà necessario ad aiutare il corso della giustizia. Del resto non è una cosa nuova, certe posizioni non le abbiamo adottate sull'onda emotiva del momento. Ricordo che l'Ascom di Torino prese una iniziativa simile addirittura all'inizio degli anni 80. Ritengo però che vi siano molte cose da fare anche in silenzio, mantenendo l'anonimato, senza preoccuparsi troppo del proscenio. Non vorrei che certe iniziative avessero soprattutto un significato propagandistico.

Questo vostro impegno ha solo il significato di aiutare i commercianti e forze dell'ordine nella lotta contro il racket?

È un aspetto certamente importante ma non l'unico. Da anni sollecitiamo il governo e

Minacce, ricatti, estorsioni, violenze: è una guerra senza quartiere: dal Sud al Nord, dalle grandi metropoli ai piccoli centri, il racket contro gli imprenditori e in particolare i commercianti sta diventando una piaga nazionale. Anche se potrebbe far comodo a qualcuno, minimizzare non serve. I dati del ministero degli Interni parlano chiaro: nel 1990 le estorsioni sono aumentate del 18,74 per cento. Ma il dato, di per sé non è esauritivo, elementi della stessa realtà sono rintracciabili anche alla voce «Attentati dinamitardi e/o incendiari», che registra un incremento del 14,06 per cento. Per contro le denunce di estorsione, dal gennaio al luglio 1991, registrano una flessione rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Neanche a Milano, per anni considerata «capitale morale» d'Italia, sfugge alle forche caudine dei taglieggiatori. Le statistiche parlano di un aumento delle estorsioni pari al 12,5 per cento. Con una particolarità: qui la delinquenza in linea con l'efficienza lombarda, agirebbe in modo «scientifico». Le vittime designate sarebbero rigorosamente schedate in una «banca dati» che contiene anche informazioni sui particolari, non proprio ortodossi, della loro vita privata, per servirne come ulteriore arma di ricatto.

I protagonisti dell'estorsione appartengono a categorie eterogenee: dalle bande di balordi a consistenti organizzazioni malavite. Costi come è eterogenea la schiera delle vittime: i signori del pizzo spalancano sempre più porte, anche quelle della distribuzione organizzata. I numeri verdi, i centralini di «Sos commercio», organizzati in gran parte del territorio nazionale dalla Concommercio come risposta al problema delle estorsioni, squilibrano sempre più spesso. E sempre più spesso le denunce escono dal generico per imboccare la strada della trasparenza. Le espressioni della solidarietà si moltiplicano e producono i primi positivi effetti: valga per tutti il processo ai taglieggiatori di Capo d'Orlando, al cui esito ha contribuito in modo decisivo l'azione dell'Ascom, l'associazione anti-racket capitanata da Tano Grassi.

Un ulteriore contributo a chi decide di ribellarsi al racket viene da «Sos impresa». L'associazione, nata di recente, sempre su iniziativa della Concommercio, ha tra le principali finalità la costituzione di parte civile in procedimenti penali nei quali le vittime dei taglieggiamenti, per motivi di sicurezza, vogliono restare nell'anonimato. Le transenne dell'omertà sono state rimosse, la via del coraggio si apre al traffico.



La saracinesca di un supermercato di via Palmanova, a Milano, distrutta da un attentato

Panattoni: «Sos per superare vecchie paure»

Al problema della criminalità la Concommercio ha dedicato il congresso nazionale di aprile ed ha dato alle stampe un pamphlet ricco di informazioni dal titolo molto eloquente: «Estorti e riciclati». E dalla Concommercio è partita l'iniziativa di Sos Commercio, il «numero verde» cui i commercianti vittime di ricatto ed estorsione possono rivolgersi per avere informazioni e sostegno. Ne parliamo con Daniele Panattoni, segretario nazionale della Concommercio.

Avete avuto molti riscontri alla vostra iniziativa anti-racket?

Moltissimi, sia con le linee predisposte localmente sia con il numero verde nazionale. Telefonano esercenti, commercianti ma anche molti piccoli imprenditori. Non si tratta soltanto di denunce generiche, ma anche di fatti circostanziati, con nome e cognome dei denunciati che rinunciano a coprirsi dietro l'anonimato. Al punto che abbiamo deciso di dar vita ad Sos Impresa.

Che cos'è Sos Impresa?

È un progetto che si propone di favorire il dialogo tra le varie associazioni anti-racket di commercianti, professionisti, imprenditori che vanno fiorendo un po' dappertutto. È una proposta che la Concommercio si sente di fare agli altri senza alcuna pretesa egemonica. Abbiamo dato vita a cinque centri con un loro statuto: Torino, Genova, Milano, Firenze e da ultimo a Roma. Ma ne istituiremo ben presto altri anche nelle regioni meridionali dove più forte è la criminalità organizzata. Vogliamo osservare il fenomeno, denunciarne la gravità, ma anche dare un sostegno concreto ai taglieggiati. Perché questa iniziativa?

Penso che restando tutti uniti si possa dare più forza a chi trova il coraggio di farsi avanti con le loro denunce. Pensiamo di aiutarli nel corso delle istruttorie e nel dibattimento in aula. Collabora con noi un pool di avvocati di chiara fama pronti ad assumere le difese dei tarassati dal racket. Abbiamo preso contatto col ministro della Giustizia Martelli: si è impegnato ad individuare uno strumento legislativo ad hoc per consentire a Sos Impresa di costituirsi parte civile nei processi di racket.

È veramente così grave lo stato dell'ordine pubblico?

Le intimidazioni a commercianti ed imprenditori si allargano a vista d'occhio. Dalle regioni a rischio del Sud, il fenomeno si sta estendendo al Nord. Lo stesso capo della polizia ha riferito in Parlamento



Libero Grassi

che nel Lazio, in particolare a Roma e Latina, in Toscana, in Lombardia ed in Liguria aumentano in maniera sensibile attentati incendiari e dinamitardi. È il segno che il racket è in arrivo anche da quelle parti, che tenta di diffondere un odore di paura su cui costruire un clima di omertà che copra taglieggiamenti ed estorsioni. Per questo è importante tenere i riflettori accesi in tutte le località esposte. Altrimenti, certe

battaglie coraggiose rischiano di trasformarsi in boomerang se non vengono seguite passo passo sino al successo finale.

La Concommercio vi accusa di fare propaganda, politica spettacolo.

Ed io rispondo che non è tempo di questioni: ormai del fenomeno sappiamo già tutto e al ministero degli Interni c'è un apposito osservatorio che si occupa del monitoraggio. Abbiamo invece bisogno di azioni precise, di mettere a disposizione della lotta al racket strutture e mezzi delle associazioni. Impegnandoci anche nella lotta alle tangenti che sono un'altra forma significativa di estorsione ai danni dei commercianti. I loro diritti nei confronti della pubblica amministrazione si sono trasformati in carteggiati da pagare sottobanco. Quando tocchiamo questo tasto, i politici, così sensibili nella denuncia del fenomeno mafioso, si tirano indietro, dicono che non si può far nulla, che si tratta solo di «questioni individuali». Ed invece tra mafia, politica, affari, degenerazione della pubblica amministrazione ci sono molti intrecci. Non capisco perché la Concommercio non se ne accorga. E nemmeno come possa accettare che certi suoi presidenti regionali continuino a rimanere al loro posto dopo che il loro nome è stato scoperto nei libri di clan mafiosi come i Madonia.

Margarine vegetali

IGOR da sempre produce per CONAD la margarina da tavola

IGOR S.p.A. - ORZINUOVI
Il moderno stabilimento che utilizza tecnologie avanzate per la produzione di margarine altamente qualificate

I.G.O.R. S.p.A. VIA MILANO 3 - 25034 ORZINUOVI
Telefono 030/941761 (4 linee) - Fax 030/941465