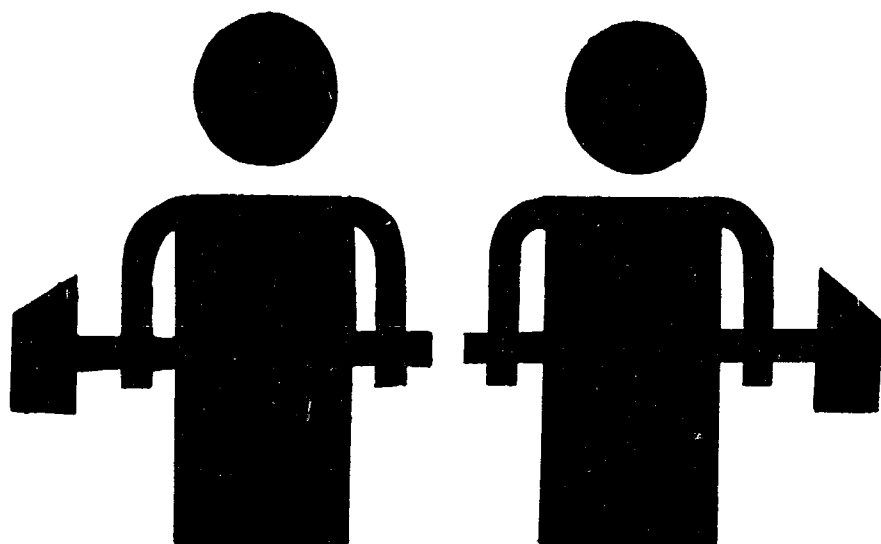




La distribuzione alimentare italiana è in forte ritardo. I motivi? Frammentazione degli operatori, mancato adeguamento tecnologico della rete. Intanto si fa sempre più agguerrita la concorrenza degli altri paesi europei vicini al nostro

# Conad non teme sfide Taglia i rami secchi e concentra le coop

MASSIMO TOGNONI



Una flessione (3,9%) dei punti vendita con superficie inferiore ai 200 metri quadrati e una crescita di tutte le altre superfici (con un picco di 17,1% nella categoria tra i 500 e i 250 metri quadrati) un calo del 21% degli esercizi tradizionali con fronte una crescita dello stesso settore (3,7%) degli ipermercati (3,9%). Sono alcuni tra i dati più significativi per tracciare un quadro di sintesi dell'evoluzione della rete di distribuzione alimentare del nostro paese. Tratti dalla guida Nielsen al Largo consumo che rappresenta la principale fonte di informazioni sul settore.

È noto che la distribuzione italiana è nota anche nel segmento alimentare un complessivo ritardo in termini di frammentazione degli operatori e di adeguamento tecnologico organizzativo della rete che la pone in condizioni di svantaggio rispetto alla concorrenza agguerrita delle grandi catene di distribuzione degli altri paesi europei che in vista dell'ormai prossima integrazione economica comunitaria hanno già iniziato ad espandersi nel nostro paese.

Come si sta muovendo su tale fronte la distribuzione italiana? Un ruolo di rilievo è ricoperto per le opportunità di difesa di quote di mercato che può offrire dall'associazionismo tra dettaglianti che trova uno dei principali protagonisti nel sistema di cooperative associate al Conad, consorzio che fa capo all'Associazione Nazionale delle Cooperative tra Dettaglianti aderite all'Ugla delle Cooperative.

Il Conad (33 cooperative associate 7.099 punti vendita per 916.000 metri quadrati di superficie di vendita coperta) ha realizzato nel 1991 secondo i dati di preconsuntivo un fatturato di 2.348 miliardi (+11,2% sul 1990) che sale a 9.711 miliardi (+12%) se si considera il giro d'affari al dettaglio e in calo per il 5,1% sul totale delle vendite di prodotti alimentari in Italia.

Quali le strategie messe in atto da Conad per fare fronte alle sfide poste dall'evoluzione del settore? Due

## Nel 1992 i punti vendita scenderanno al di sotto dei settemila

obiettivi essenziali che vengono perseguiti sono la riduzione di strutture locali senza prospettive di crescita e la concentrazione delle cooperative associate. Il primo obiettivo si sta concretizzando nella progressiva riduzione dei punti vendita (da 7.767 nel 1990 a 7.099 nel 1991 con la prospettiva di scendere sotto le 7.000 unità nell'anno in corso).

Per quanto riguarda il secondo è da sottolineare che proprio all'inizio di quest'anno si è realizzata la fusione tra la cooperativa toscana Ceda (che aveva recentemente acquisito quattro supermercati di Cagliari) e il Conad Sardegna fusione che ha dato vita ad un'unica cooperativa la Conad Tirreno il cui giro d'affari sfiora i 210 miliardi.

Un episodio significativo per due motivi perché si inserisce nel quadro di un più generale processo di concentrazione che mira a ridurre da 33 a 15 il numero delle cooperative associate al consorzio e perché testimonia dell'impegno di Co-

## Nei progetti di espansione forse la partecipazione dei privati

ad a consolidare la propria presenza nell'area del Sud e delle isole che può già contare sull'attività dei grandi centri di distribuzione della società Unico localizzati in Campania Puglia e Sicilia. Altro punto determinante nelle strategie del consorzio è rappresentato dallo sviluppo di una politica di specializzazione dei canali di ven-

dita. Conad ha infatti provveduto a organizzare la propria rete di vendita su tre diverse tipologie di canale (che fanno riferimento alle differenti superfici degli esercizi) con l'adozione di tre marchi specifici: «Margherita» per i negozi «di prossimità» (cioè il negozio sotto casa) che devono soddisfare puntando sui prodotti locali e di marca le esigenze di spesa quotidiana con un servizio veloce per i quali si è proceduto ad un totale rinnovamento del layout espositivo e merceologico; «Conad» per supermercati e supermercati punti vendita che svolgono una funzione commerciale «di vicinato» con un assortimento merceologico completo per la spesa settimanale; «Planeta» per gli ipermercati inseriti in centri commerciali (ai due già operanti a Modena e a Roma se ne aggiungeranno altri nell'arco di un triennio).

Una novità interessante ed anche curiosa per il mercato italiano è quella rappresentata dai cosiddetti «convenience stores» (una formula che si è sviluppata con successo negli Stati Uniti) negozi con orari prolungati, per consentire una spesa «di emergenza» localizzati presso le aree di servizio dei distributori di carburante. Si tratta di un progetto in via di realizzazione per il quale Conad ha stipulato un accordo con la Esso per la localizzazione di tali esercizi nelle aree dei distributori della compagnia.

Insomma una strategia articolata di sviluppo che richiede per essere realizzata rilevanti risorse da destinare agli investimenti necessari (210 miliardi nel solo 1991). Un'esigenza che potrebbe rendere realistica l'opportunità di una partecipazione ai progetti di espansione di soggetti privati nella veste prevista dalla legge di riforma della legislazione cooperativa di soci sovventori cioè di apportatori di capitale di rischio. Naturalmente la condizione essenziale è rappresentata dalla possibilità di ottenere una adeguata remunerazione del capitale investito ma la buona redditività che, nel complesso, caratterizza le cooperative tra dettaglianti potrebbe costituire un sufficiente motivo di richiamo.

spazioimpresa

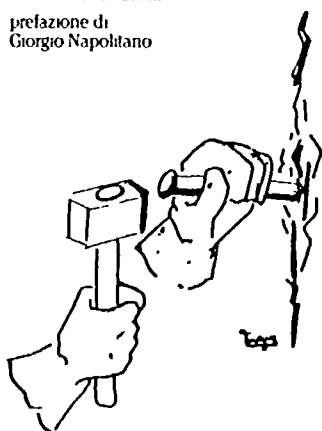
de l'Unità

Giuseppe Castelli  
Fedenco Galdi  
Victor Uckmar  
Vladimir Scumilov  
Mario Ronconi  
Luigi Marcolungo  
Valerio Barbieri  
Carlo De Filippis  
Gilberto Gabnelli

## INVESTIRE ALL'EST

Prospettive economico-commerciali nel mercato della prossima generazione

a cura di  
Mauro Guandalini  
prefazione di  
Giorgio Napolitano



FRANCO ANGELI

# «La competizione sarà sulle dimensioni e sulle risorse»

ROBERTA VANDINI

**I**l mercato unico del '93, la concorrenza delle grandi catene francesi... ormai è tanto che se ne parla: ma sono davvero questi i principali problemi, immediati o no, che il Conad Nord Est deve affrontare?

Lo chiediamo a Francesco Camangi, direttore generale di Conad Nord Est di Modena

Si io credo di sì. Non tanto il fatto dello «straniero» ma il confronto con organizzazioni commerciali con maggior dinamismo rispetto alla nostra che pure è ragguardevole. Se guardo l'elenco dei primi dieci gruppi commerciali in Europa vedo la temibile differenza che c'è e non dico con noi ma ad esempio con la principale azienda italiana la Rinascente. E comunque non si tratta più solo di ipotesi ad esempio nella nostra area Vetro e Tengelmann sono già presenti rispettivamente a Imola e a Bologna. Le grandi aziende europee sono già in Italia con un bagaglio di esperienze tecnologiche e dimensionali ragguardevoli. E se sul versante delle esperienze e delle tecnologie non abbiamo nulla da imparare sarà proprio sulla dimensione sulle maggiori risorse in gioco che la competizione si farà più aspra.

Se questo è lo scenario quali sono gli investimenti che il suo gruppo ritiene prioritari per i prossimi anni?

Senza altro quelli che confermano la nostra vocazione ad una imprenditorialità diffusa ovvero quelli nell'area dei supermercati e delle superretes. Questo pur mantenendo la volontà di non abbandonare quello che noi definiamo il «tradizionale» con caratteristiche imprenditoriali ovvero i negozi «Margherita» progetto a cui crediamo e su cui continueremo ad investire. Il nostro obiettivo principale rimane quindi lo sviluppo ulteriore di quella tipologia di rete più vicina alle predisposizioni della nostra base sociale, cioè non togli e nulla al fatto che comunque continueremo di continuare a verificare le nostre capacità anche nell'area degli ipermercati.

Ecco proprio il primo ipermercato aperto a Modena sembra aver creato non poche perplessità e tensioni tra i soci

È abbastanza naturale che il nostro socio abbia vissuto l'insuccesso dell'ipermercato in un clima contraddittorio quasi di «amore odio». Ci sono state ragioni specifiche tipiche della realtà cittadina. L'apertura del secondo ipermercato in un territorio così ristretto com'è l'ambito modenese ha creato una conflittualità anche troppo esasperata fra le realtà commerciali presenti andando forse anche oltre i limiti del consentito. Oggi la situazione si è per certi aspetti tran-

quillizzata e c'è un confronto anche competitivo ma non è più quella con il secondo ipermercato «quello» che abbiamo fatto nella prima fase. Anche la nostra base sociale ne ha tratto di conseguenza una maggiore serenità se da un lato il socio può vivere l'ipermercato come un proprio concorrente si rende però anche conto che la forza di un'organizzazione nasce dalle quote di mercato che essa presidia. E comunque il nostro socio sa come ho già chiarito prima che l'area degli ipermercati non è il nostro principale obiettivo.

L'apertura di Planeta ha richiesto un cospicuo sforzo in investimenti per il Conad Nord Est ad oltre un anno dall'apertura e possibile fare un primo bilancio di quest'esperienza?

Sti effetti Planeta ha richiesto forti investimenti ma non solo investimenti in mobili o in attrezzature ma anche in tecnologie e in addestramento del personale e stata la prima esperienza Conad di questo tipo non era nessun altro ipermercato vicino per preparare i nostri addetti per capire come davvero funzionava una struttura che non poteva semplicemente essere equiparata ad un grande supermercato. Oggi Planeta

## Investimenti a favore dei supermercati e delle superretes

va bene è ormai un dato consolidato al nostro interno. Anche il progetto del secondo ipermercato «quello» che abbiamo intenzione di realizzare a Bologna sta seguendo il normale iter amministrativo che precede la fase della costruzione. Pensiamo potrà essere aperto agli inizi del '94. Dopo di che dovremo realizzare anche il terzo ipermercato quello a Ferrara con quest'ultima strut-

## Per il 1992 550 miliardi di fatturato consolidato

Conad Nord Est è la più grande impresa cooperativa italiana nasce e agli inizi del '90 dalla fusione tra le cooperative Mercurio Modena e Mercatino Bologna. Opera su un territorio sovraregionale che si estende su tre regioni (Emilia Romagna Veneto Lombardia) e otto province (Modena Bologna Ferrara Verona Padova Rovigo Vicenza Mantova). Associa 128 punti di vendita tra ipermercati integrati supermercati superretes negozi Margherita e negozi tradizionali nonché 310 esercizi pubblici (bar ristoranti alberghi). Attualmente occupa 311 addetti.

L'impresa nel '92 conta di raggiungere un fatturato consolidato (tenendo conto anche del giro d'affari dell'ipermercato Planeta e dei quattro cash and carry) di circa 550 miliardi di lire. Il piano pluriennale degli investimenti prevede l'apertura da qui al '95 di 11 mila metri quadrati di nuova rete con una maggiorazione del fatturato a regime di circa 112 miliardi di lire. Nel lo stesso periodo verranno fatti investimenti per una trentina di miliardi.

Il piano degli investimenti non tiene conto comunque della realizzazione degli ipermercati di Bologna e Ferrara: essi saranno infatti proprio sotto la vigilanza controllata di Conad Nord Est.

ta infatti si compie un programma pluriennale in quest'area.

Da un po' di tempo la «contrattazione» di «contratto» di «marchio Conad» di F un contratto che le nad e conseguenter coop stabilendo diritti e obblighi come il man-

La nuova valenza solo che ne commerciale ci una precisa risponde a livello nazionale si lo che poi il consi quo stranamente. E u impegnativo per la ne per certi aspetti a dovrebbe consentire chiarezza nel consumi e coerenza con ples Scelta e coerenza ch sare irricevibile de pr tanto non i compit co risultato. Il mio p to a termine subito il le a controllo e dimir.

In questi ultimi me con maggiore urge fase di recessione struttura come qu ne ha già risentito fronte interno d aziende che su qu possibile contratto.

Siamo un'azienda cl standi di risultato mento non abbiamo fase e ormai a costi ne reale (cioè che sia ca di tutte le imprese confronti ormai pross competitivi europei di capitale, come si p stessi e quali siano le svare processi di ra tutto questo primo cl ma di contrattor c onca ai possano obli dunque come deve ste vendite non han sta nuova situazione vita del buon rappo nostri punti vendita e anche grazie ad in commercio ad equat bra che finora abbia trombare opportune la situazione peggi in un'isola.

Il contratto che le nad e conseguenter coop stabilendo diritti e obblighi come il man-

La nuova valenza solo che ne commerciale ci una precisa risponde a livello nazionale si lo che poi il consi quo stranamente. E u impegnativo per la ne per certi aspetti a dovrebbe consentire chiarezza nel consumi e coerenza con ples Scelta e coerenza ch sare irricevibile de pr tanto non i compit co risultato. Il mio p to a termine subito il le a controllo e dimir.

In questi ultimi me con maggiore urge fase di recessione struttura come qu ne ha già risentito fronte interno d aziende che su qu possibile contratto.

Siamo un'azienda cl standi di risultato mento non abbiamo fase e ormai a costi ne reale (cioè che sia ca di tutte le imprese confronti ormai pross competitivi europei di capitale, come si p stessi e quali siano le svare processi di ra tutto questo primo cl ma di contrattor c onca ai possano obli dunque come deve ste vendite non han sta nuova situazione vita del buon rappo nostri punti vendita e anche grazie ad in commercio ad equat bra che finora abbia trombare opportune la situazione peggi in un'isola.

Il contratto che le nad e conseguenter coop stabilendo diritti e obblighi come il man-

La nuova valenza solo che ne commerciale ci una precisa risponde a livello nazionale si lo che poi il consi quo stranamente. E u impegnativo per la ne per certi aspetti a dovrebbe consentire chiarezza nel consumi e coerenza con ples Scelta e coerenza ch sare irricevibile de pr tanto non i compit co risultato. Il mio p to a termine subito il le a controllo e dimir.

ta infatti si compie un programma pluriennale in quest'area.

Da un po' di tempo la «contrattazione» di «contratto» di «marchio Conad» di F un contratto che le nad e conseguenter coop stabilendo diritti e obblighi come il man-

La nuova valenza solo che ne commerciale ci una precisa risponde a livello nazionale si lo che poi il consi quo stranamente. E u impegnativo per la ne per certi aspetti a dovrebbe consentire chiarezza nel consumi e coerenza con ples Scelta e coerenza ch sare irricevibile de pr tanto non i compit co risultato. Il mio p to a termine subito il le a controllo e dimir.

In questi ultimi me con maggiore urge fase di recessione struttura come qu ne ha già risentito fronte interno d aziende che su qu possibile contratto.

Siamo un'azienda cl standi di risultato mento non abbiamo fase e ormai a costi ne reale (cioè che sia ca di tutte le imprese confronti ormai pross competitivi europei di capitale, come si p stessi e quali siano le svare processi di ra tutto questo primo cl ma di contrattor c onca ai possano obli dunque come deve ste vendite non han sta nuova situazione vita del buon rappo nostri punti vendita e anche grazie ad in commercio ad equat bra che finora abbia trombare opportune la situazione peggi in un'isola.

Il contratto che le nad e conseguenter coop stabilendo diritti e obblighi come il man-

La nuova valenza solo che ne commerciale ci una precisa risponde a livello nazionale si lo che poi il consi quo stranamente. E u impegnativo per la ne per certi aspetti a dovrebbe consentire chiarezza nel consumi e coerenza con ples Scelta e coerenza ch sare irricevibile de pr tanto non i compit co risultato. Il mio p to a termine subito il le a controllo e dimir.

In questi ultimi me con maggiore urge fase di recessione struttura come qu ne ha già risentito fronte interno d aziende che su qu possibile contratto.

Siamo un'azienda cl standi di risultato mento non abbiamo fase e ormai a costi ne reale (cioè che sia ca di tutte le imprese confronti ormai pross competitivi europei di capitale, come si p stessi e quali siano le svare processi di ra tutto questo primo cl ma di contrattor c onca ai possano obli dunque come deve ste vendite non han sta nuova situazione vita del buon rappo nostri punti vendita e anche grazie ad in commercio ad equat bra che finora abbia trombare opportune la situazione peggi in un'isola.

Il contratto che le nad e conseguenter coop stabilendo diritti e obblighi come il man-

La nuova valenza solo che ne commerciale ci una precisa risponde a livello nazionale si lo che poi il consi quo stranamente. E u impegnativo per la ne per certi aspetti a dovrebbe consentire chiarezza nel consumi e coerenza con ples Scelta e coerenza ch sare irricevibile de pr tanto non i compit co risultato. Il mio p to a termine subito il le a controllo e dimir.