

Il sistema della distribuzione italiana rischia di presentarsi impreparato all'appuntamento del grande mercato comunitario.

La cultura commerciale del nostro paese ha ritardato il processo di modernizzazione strutturale

**S**u uno sfondo di complessiva difficoltà del nostro paese a perseguire efficacemente gli obiettivi di convergenza economica sanciti dal vertice di Maastricht, anche il sistema della distribuzione italiana rischia seriamente di presentarsi sostanzialmente impreparato all'appuntamento del grande mercato comunitario.

La cultura commerciale del nostro paese, sostenuta e protetta dallo Stato, ha ritardato il processo di modernizzazione del mercato distributivo favorendo l'effetto di polverizzazione e rallentando a lungo il necessario incremento delle grandi superfici di vendita.

Comunque, negli ultimi anni la distribuzione commerciale italiana è entrata in una fase decisiva di riorganizzazione e di sviluppo, mirante a perseguire con concentrazioni e acquisizioni, il raggiungimento di soglie dimensionali adeguate alla competizione con i colossi della distribuzione europea, come i tedeschi Tengelmann e Aldi, i francesi Leclerc e Carrefour, gli inglesi Sainsbury e Tesco. Si tratta di un processo che è probabilmente destinato a sconvolgere il contesto competitivo tradizionale e destinato a svilupparsi in due fasi successive: la prima diretta a massimizzare gli insediamenti in tutto il territorio; la seconda a sviluppare una concorrenza agguerrita per mantenere le quote di mercato.

Come si è mosso, di fronte a tale scenario, e quali programmi sta perseguendo la Coop, che rappresenta e organizza le cooperative di consumo aderenti alla Lega?

Il dato essenziale da evidenziare è che la Coop, attraverso processi di concentrazione e di fusione tra cooperative avviate già negli scorsi decenni e continuati con decisione negli anni Ottanta, è riuscita a con-

## La Coop va forte Sfida l'Europa e vince in qualità

MASSIMO TOGNOVI

solidare la sua posizione di leader della distribuzione alimentare italiana con quasi 2 milioni e mezzo di consumatori soci, oltre 29.000 addetti e vendite lorde realizzate nel 1991 dalle 37 grandi e medie cooperative (pari a oltre il 90% del totale) che ammontano a 7.683 miliardi, con una crescita del 14,1% rispetto allo scorso anno. È poi interessante rilevare un dato specifico relativo a 7 dei nove ipermercati Coop già operanti che indica un incremento medio delle vendite, rispetto al '90, del 32,5%. È la testimonianza dell'impatto di questa nuova tipologia di esercizio commerciale (che in Italia ha registrato, dal 1985 ad oggi, una crescita di oltre il 180%) sulla distribuzione e, insieme, una significativa conferma per le scelte operate dalla cooperazione di consumatori della Lega. Negli anni Ottanta, infatti, oltre che al consolidamento delle presenze nei territori di tradizionale insediamento e alla riqualificazione dei supermercati, la Coop si è dedicata alla progettazione e alla realizzazione di nuove tipologie di rete. In particolare di ipermercati, intorno ai 5.000 metri quadrati di superficie inseriti in centri commerciali, spesso promossi dalla Coop stessa. È la tipol-

ogia iper, già presente con nove punti di vendita dislocati in Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna, Toscana e Puglia, rappresenta una parte determinante delle strategie di sviluppo per il triennio '92-'94. Sulle 80 nuove aperture previste (per un totale di 257.800 metri quadrati di superficie di vendita, un impegno finanziario complessivo di 1.500 miliardi, e una crescita dell'occupazione di 12.000 addetti), 26 riguardano gli ipermercati, per una superficie complessiva di 168.000 metri quadrati. Naturalmente, il puntare sugli ipermercati e sui supermarket (alimentari e integrati) mette la Coop a diretto

confronto con la più agguerrita concorrenza nazionale e internazionale. La sfida che si delinea è, pertanto, quella di riuscire a costruire un solido vantaggio competitivo agendo su diversi fattori: la produttività del lavoro e dell'area di vendita; il riassetto delle imprese; il continuo adeguamento della rete di vendita; l'utilizzo delle risorse umane, la logistica integrata, la qualità del servizio; le politiche commerciali e di marketing.

Senza trascurare l'entità degli impegni finanziari che la strategia di sviluppo comporta e che potrebbero trovare un supporto nelle nuove possibilità di raccolta di capitali di

rischio introdotte dalla recente riforma della legislazione cooperativa.

Ma accanto al versante puramente economico-imprenditoriale, per perseguire l'obiettivo di un vantaggio competitivo la Coop punta con decisione sulla propria caratterizzazione sociale di organizzazione impegnata a consolidare e rinnovare le forme della partecipazione dei soci consumatori alla vita e alle scelte delle cooperative e a rafforzare la sua attenzione alla qualità dei prodotti e alla tutela ambientale.

Si tratta di terreni sui quali l'impegno costante della Coop ne ha definito un'immagine peculiare rispetto ai concorrenti, percepita sia dai consumatori che dagli opinion leaders. Un'immagine che si è sostanziata in frequenti iniziative di informazione dei consumatori, soci e no, sulle caratteristiche dei prodotti commercializzati con il proprio marchio, nell'azione di stimolo verso la produzione a perseguire standard crescenti di qualità (si pensi alla commercializzazione di carni con marchio di qualità provenienti da produttori impegnati nel rispetto di un rigoroso disciplinare per l'allevamento e la selezione del bestiame da macellazione e di prodotti ortofruticoli e di olio provenienti da coltivazioni biologiche); nell'attenzione alla tutela ambientale, di cui sono testimonianza l'adesione al consorzio per il riciclaggio dei contenitori in plastica e gli impegni sanciti nell'ambito della lettera di intenti recentemente sottoscritta dalla Lega delle Cooperative e dal ministero dell'Ambiente.

Linee di azione che la Coop intende continuare e qualificare riconoscendovi gli elementi determinanti di quel valore sociale che può rappresentare un plus di competitività rilevante per affrontare le sfide del futuro.



Siglato tra sindacati e centrali

## Punto per punto ecco il contratto Coop sociali

SALVATORE CONTI

**U**na vasta mobilitazione nel corso di questi ultimi anni ha attraversato e coinvolto operatori sanitari e sociali, movimenti di volontariato, soggetti in condizioni di povertà, di handicap, ed è sfociata in forme sempre più diffuse di assistenza alle persone ed alle famiglie.

Il fenomeno, oltre che essere di grande rilievo per una più avvertita sensibilità attorno ai problemi della protezione sociale e per una più umana «Welfare society», ha aperto la strada a mutamenti radicali sul

l'organizzazione dello stato sociale. Non vi è alcun dubbio che il crescente squilibrio fra domanda espressa e risorse attivabili, nonché il basso profilo qualitativo dell'offerta pubblica dei servizi nel rapporto costi-benefici ha richiesto di ridisegnare lo spaccato dello stato sociale sulla base dei mutamenti in corso che evidenziano un impatto più articolato fra gestioni pubbliche e private.

Sullo sfondo di questo scenario trova una rilevante collocazione la funzione delle cooperative sociali che già da anni hanno svolto parallelamente alle attività istituzionali pubbliche, iniziative nella organizzazione di volontariato, di mutuo aiuto, di associazioni di famiglie, con un corredo di servizi e di prestazioni sanitarie e specialistiche per una sempre più adeguata assistenza alla persona.

Le cooperative sociali hanno assunto una maggiore forza ed una marcata soggettività, formale e politica, con un riconoscimento specifi-

co disciplinato della legge 381-91. E negli ultimi giorni, anche sulla base dei contenuti previsti dalla legge, dopo un lungo negoziato è stato definitivamente firmato, da parte dei rappresentanti delle cooperative sociali (Agci-Concooperative-Lega) e dei sindacati confederali Cgil-Cisl-Uil, il primo contratto collettivo nazionale di lavoro la cui sfera di applicazione è appunto, quella rappresentata dagli oltre 30.000 addetti che svolgono attività di servizio socio-sanitarie e finalizzate all'integrazione delle persone svan-

tagliate nel contesto umano e civile. I contenuti contrattuali, non a caso sviluppano delle normative coerenti con la complessità del settore, valorizzando le professionalità esistenti, incrementando caratteristiche valoriali decisive al fine dell'esercizio delle Relazioni industriali per i livelli nazionali, territoriali, aziendali.

Altrettanto dirimenti sono i vincoli patteggiati per porre congiuntamente in essere politiche chiare e concrete per definire peculiarità e caratteristiche omogenee del settore in rapporto alle dinamiche del «mercato», alla quale deve corrispondere una crescita quantitativa nell'offerta dei servizi.

Anche attraverso l'implementazione dei contenuti contrattuali le cooperative sociali si candidano a sviluppare un'azione attiva e propositiva per ridefinire le regole del gioco in ordine alle convenzioni con gli Enti pubblici.

La dialettica in corso sullo stato sociale, che spesso si è impiantata in dispute ideologiche, richiede un

superamento delle barriere e domanda una più precisa e razionale politica di intervento in ordine alla razionale distribuzione delle risorse, al fine di garantire una progettualità complessiva tra le varie interdipendenze operative, ed una risposta di qualità alle esigenze di protezione sociale.

Sarà questo il terreno di verifica per impedire sia l'allargamento smisurato della spesa sociale sia il perpetuarsi di politiche miopi e dissenate che rovesceranno sulle future generazioni squilibri di offerta e pesi ingiusti.

## La riforma della legislazione cooperativa Più «potere» ai soci Cambiano le regole, cresce la partecipazione

AMOS FREGOLI

**I** commenti alla riforma della legislazione cooperativa hanno finora evidenziato le norme relative alla dimensione imprenditoriale e finanziaria dell'impresa cooperativa. Tuttavia, la nuova legge contiene innovazioni altrettanto rilevanti sia sul piano della vocazione sociale del movimento cooperativo sia sul terreno della dimensione democratico-partecipativa dell'impresa cooperativa.

Infatti, i due articoli di apertura della legge n. 59 del 31 gennaio 1992, «Nuove norme in materia di società cooperative», sono accomunati dalla volontà di introdurre maggiore trasparenza nella conduzione societaria al fine di favorire la partecipazione dei soci, rafforzando i loro diritti di informazione e coinvolgendoli maggiormente nell'andamento della gestione sociale.

L'art. 1, in particolare, dispone che i soci delle cooperative, quando sia almeno un terzo a farne richiesta, abbiano diritto di esaminare il libro delle deliberazioni degli amministratori e, se esiste, del comitato esecutivo. L'art. 2 obbliga gli amministratori ed i sindaci, nelle rispettive relazioni al bilancio d'esercizio, ad indicare i criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento degli scopi di particolare rilievo mutualistico e cooperativo.

Dal pari passo al controllo «inter-no» della conduzione dell'impresa, la legge, all'art. 15, rafforza l'istituto della vigilanza pubblica delle imprese cooperative e introduce l'obbligo della certificazione di bilancio. In particolare, vengono assoggettate ad ispezione ordinaria annuale, anziché biennale, le società cooperative con un fatturato annuo superiore a trenta miliardi o che possiedono partecipazioni di controllo in società a responsabilità limitata. Oltre all'obbligo dell'ispezione annuale, per le cooperative edilizie di abitazione viene istituito l'albo nazionale al fine di accentuare il controllo e la trasparenza di questo diffuso tipo di società. Accanto all'ispezione ordinaria annuale, scatta l'obbligo di certificazione dei bilanci per le società cooperative con un fatturato superiore a ottanta miliardi o con una raccolta di prestiti superiore a tre miliardi o con partecipazioni di controllo in società per azioni.

Ai fini della trasparenza del settore cooperativo, va anche segnalato che l'art. 16 obbliga il ministero del Lavoro a presentare in Parlamento, ogni tre anni, una relazione dettagliata sullo stato della cooperazione in Italia.

Il rafforzamento dell'informazione e della trasparenza sulla vita e sulla caratterizzazione mutualistica dell'impresa cooperativa, al di là delle norme specifiche citate, dipende, comunque, dalla legge nel suo complesso. Una nuova dialettica democratica nella vita dell'impresa cooperativa — in modi sicuramente più articolati di quanto non è avvenuto fino ad ora — potrà essere infatti sicuramente stimolata dalla

### C'è la facoltà di intervenire nelle scelte di natura imprenditoriale

possibilità di introdurre nella compagnia sociale una nuova figura di socio possessore di capitale. Il socio sovventore in primo luogo, con facoltà di intervenire nelle scelte imprenditoriali, e lo stesso socio possessore di azioni di partecipazione cooperativa sono portatori di un interesse diverso — quello della redditività del loro investimento — rispetto al socio ordinario che è principalmente motivato dal rapporto mutualistico con gli altri soci. Da qui possono scaturire rischi per la vita dell'impresa, ma anche una feconda dialettica democratica capace di produrre una sintesi più elevata tra gli interessi del lavoro e quelli del capitale nelle scelte dell'impresa. Allo stesso modo, accanto al rilevante valore sociale, l'istituzione di fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione può rappresentare anche un elemento di controllo, indirizzo e trasparenza del mercato cooperativo.

(1-continua)



### Coop casa pronte con il marchio di qualità

Le cooperative di aderenti alla Concoop no pronte a partire co «doc», cioè con il pro prevede la costruzione in cooperativa garantito posito marchio di qual il punto sull'iniziativa, p ciata nei mesi scorsi, è stato un convegno promosso dalla F zione, il marchio dovrebbe essere depositato ad aprile alla C Commercio, dopo di che il progetto entrerà nella sua fase c con la realizzazione dei primi alloggi di qualità entro l'anno. Le case «doc» — ha sottolineato il presidente della Feder Angelo Grasso — saranno costruite su tutto il territorio nazi quanto è nostra intenzione coinvolgere anche le regioni m in un intervento che, al di là della semplice realizzazione de vuole instaurare un rapporto di partecipazione con i cittadin rare più in generale il modo di vivere nei centri abitati. Le con il marchio di qualità ha aggiunto Grasso — avranno costi ti, di poco superiori a quelli a carico dei soci di una cooper zia «normale». Nel corso del convegno è stato fatto fra l'altre sulla nuova legge per l'edilizia residenziale (la «Botta Ferr, centamente pubblicata sulla «Gazzetta ufficiale» e sulla rifo legislazione cooperativa, che ha istituito un albo per le coop zione.

### Assicurazioni: Unipol lancia polizza «genitori previdenti»

Garantire un futuro prof ai figli assicurando loro qualità economica. È p incontro a questa esigen Unipol ha realizzato Pr Rendita. Non una sempl zia — sottolinea una nota piano di risparmio as destinato ai figli. Con PrimaVera Rendita è infatti possibile una rendita con cui coprire tutte le spese connesse agli studi periferici o universitari; ci si può assicurare una disponibilità econ per studi all'estero o stage post universitari e — soprattutto — lungamento del periodo di convivenza genitori-figli, (l'orm adolescenza lunga) si può contare su un sostegno economi te la ricerca della prima occupazione. Con PrimaVera Rend ha voluto proporre — aggiunge la nota — un piano di inv proiettato nel futuro e dotato di grande flessibilità. È facile bilizzabile, a garanzia della massima libertà di scelta da parte traente che, inoltre, alla scadenza della polizza può optare scossione del capitale, in alternativa alla rendita. Altro elem curezza e tranquillità sul futuro dei figli è dovuto al fatto che la premiorienza del contraente, nonostante l'interruzione del p to dei premi, la rendita verrà erogata comunque.

### Lombardia: 39 miliardi alle cooperative agricole

Incentivi e contributi pe montare complessivo o lardi di lire sono stati dalla Regione Lombard re delle cooperative agr una recente legge regio blicata il 7 marzo sco «Gazzetta ufficiale» (se naie). Gli incentivi riguardano la predisposizione di un pian pitalizzazione e sviluppo della durata massima di tre anni ad una maggiore valorizzazione commerciale delle produzioni m rite dai soci alle cooperative. I soggetti che chiedono gli ince vranno farsi carico di almeno il 30 per cento delle risorse p previste dal piano. Saranno ammessi ai contributi le cooper cole ed i loro consorzi e le società per azioni il cui capitale s sottoscritto per almeno il 51 per cento da cooperative agric centivi riguardano contributi in conto capitale fino al 70 per c la spesa ritenuta ammissibile per strutture, impianti, reti com marchi, partecipazioni societarie ed ogni altra iniziativa rit cessaria per l'attuazione del progetto. Un Nucleo di valutazio nale esaminerà i progetti presentati dalle cooperative e al fine c ne l'ammissibilità ai contributi. Norme particolari riguardano contributi ai Consorzi fidis, le società consorziali e le cooperat ranzia.

### Protesta per rivalutazione beni immobili d'impresa

Un «intervento chiarific parte dell'amministraz nanzaria è stato solle una nota della Federcoo (Lega cooperative) a p della norma per la rival di beni immobiliari del se, che interessa anche al cento per cento esenti da Irpeg e Ior. L'imposta sostituita per cento prevista dalla legge, nel caso delle cooperative eser posta sulle persone giuridiche e da imposta locale sui reddi fatto notare — rappresenta «un'imposta patrimoniale, con gra minazione rispetto ad altre società di capitali». Per le altre im fatti — sottolinea la Federcoop — è possibile recuperare nel ter posta versata, attraverso maggiori ammortamenti e con min lenze tassate nel caso di vendita dei beni. La Federcoop fa no tre che il meccanismo è particolarmente punitivo per alcu della cooperazione, come le coop agricole e di produzione esenti da imposta, più «meritevoli di aiuto per la loro funzio le». In conclusione, le cooperative chiedono l'emanazione zioni ministeriali che modifichino le norme attuali, escluden perative esenti dalla rivalutazione obbligatoria.

ANDREA CUCCIA

spazioimpresa

Ogni primo  
martedì  
del mese

Prossimo appuntamento il 5 maggio