

Assemblea di bilancio CONAD: un aumento dell'11%

## Un anno di crescita un'identità più forte

Il 1991 è stato per il Conad un anno estremamente positivo. Il giro d'affari consorziato è aumentato dell'11%, arrivando a 2.348 miliardi. È inoltre cresciuto il giro d'affari delle cooperative (+12,8%) con 3.410 miliardi, del dettaglio (+12%) con 9.740 miliardi. Ma il buon andamento del 1991 è evidenziato anche dal proseguimento della strategia di snellimento e razionalizzazione della rete associativa e dal miglioramento dei servizi distribuiti.

È in questo quadro strategico che è continuata la politica di accorpamento dei gruppi associati al consorzio, rimpuntati da 38 a 32, mentre sono stati realizzati investimenti per 289 miliardi sulla rete di vendita che è cresciuta di oltre 62 mila metri quadrati. Oggi Conad vuole dire 7.099 punti vendita (erano 7.767 nel 1990) la cui superficie totale sfiora il milione di metri quadrati.

«Sicuramente il 1991 ha rappresentato per la nostra azienda e per tutto il sistema, un anno di crescita», afferma l'amministratore delegato Camillo De Berardinis «mentre proseguono i processi di razionalizzazione e di aumento di efficienza in quest'ottica entra anche il nostro crescente impegno per consolidare la politica di canale che abbiamo adottato, al fine di conferire ai tre marchi del Consorzio - Pianeta per gli Ipermercati, Conad per i Supermercati e Margherita per i negozi di prossimità - un'identità sempre più

forte e riconoscibile per far sì che, al di là delle differenze di insegna e dimensione il cliente ritrovi sempre e con la stessa intensità un fattore comune a tutto il gruppo Conad: la qualità del servizio che ci ha contraddistinto in questi trent'anni di attività».

Il settore distributivo sta subendo una notevole evoluzione a livello europeo e le conseguenze si faranno sentire anche sul mercato interno. È in questo quadro che prosegue la strategia di riorganizzazione del gruppo per poter affrontare la competizione con i grandi gruppi stranieri, ma soprattutto quella con le insegne nazionali. In sostanza si tratta di continuare nella politica di selezione della base sociale e di razionalizzazione della rete per canali (Margherita, Conad, Pianeta), al fine di creare una forte coerenza tra insegne e tipologia di punto vendita. Definire un nuovo assetto organizzativo significa, pur salvaguardando la natura e i valori cooperativi, passare da una fase di «occupazione del territorio» ad una fase di «presidio di mercato». Si tratta quindi di superare definitivamente la logica grossista (creando un legame sempre più stretto tra centrale, cooperative e punti vendita), orientarsi al sell out, ponendo un'attenzione prioritaria alla rete di vendita e alla sua competitività.

Sicuramente però in Italia una politica di sviluppo presenta notevoli difficoltà per la forte disomogeneità del mer-

cato. In molte aree, soprattutto al Nord, la competizione è ormai a livello del resto d'Europa, mentre in altre esiste lo spazio per un rapido ammodernamento del settore. A ciò si aggiunge una «difficoltà» tutta interna al gruppo nel rapporto tra quelle cooperative che già da tempo hanno definito i propri obiettivi di sviluppo, investendo nella realizzazione di rete moderna e quelle maggiormente legate ad una logica di sviluppo tradizionale o, comunque, costrette dalle situazioni di mercato o dalla loro situazione organizzativa, a perseguire uno sviluppo limitato.

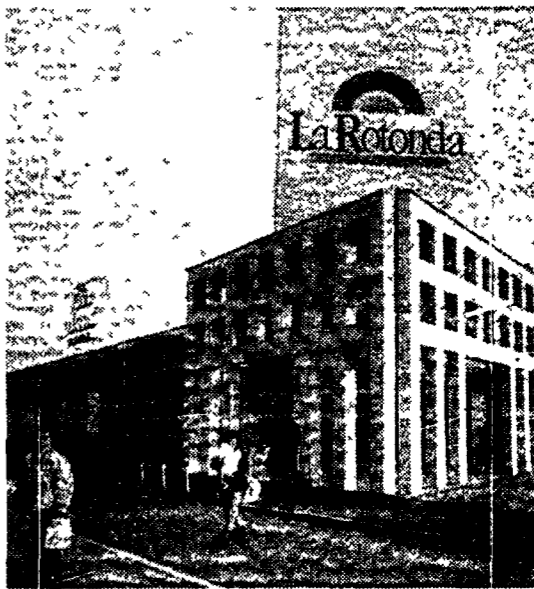
«Dobbiamo quindi proseguire», afferma De Berardinis «nei processi di concentrazione e integrazione, salvaguardando le varie realtà territoriali». Il risultato di questi processi non è solo quello di ottenere una maggiore forza contrattuale nei confronti dei fornitori, ma soprattutto quello di definire una strategia di sviluppo comune che individui gli ambiti territoriali sui quali puntare, le tipologie, i canali e le modalità di intervento. Si tratta quindi di operare affinché alla concentrazione/integrazione si realizzi, in parallelo, una integrazione sempre più stretta fra la rete di vendita, centri di distribuzione e centrale, in modo da passare da un'organizzazione «territoriale» ad un'organizzazione funzionale, superando l'attuale situazione che potremmo definire una sommatoria di strategie locali, che ha consentito di ottenere significativi risultati, ma non sempre in sintonia fra loro e non sempre riconducibili ad un disegno imprenditoriale coerente».

In definitiva la soluzione diventa la creazione di forti poli interregionali che, con la realizzazione di servizi comuni, la gestione ottimale della rete di vendita e logistica siano in grado di arrivare ad una integrazione sempre più stretta e se è opportuno, ad una vera e propria fusione. È in questo quadro che il gruppo ha proceduto, per esempio, all'unificazione fra Conad Sardegna e Ceda di Cecina. Da questa fusione è nata una cooperativa, Conad Tirreno, più forte e maggiormente competitiva, in grado di sfruttare - soprattutto in Sardegna - tutte le potenzialità di quel mercato che ha permesso, dopo un solo anno di lavoro, l'acquisizione del gruppo Danesi Market nel Gaglianico di un ex Veg nel Sassarese. È stato poi avviato il progetto Etruria-Lazio che prevede l'integrazione di quattro cooperative (Perugia, Siena, Civitavecchia e Roma) che consentirà di dar vita nel centro Italia, nell'arco di alcuni anni, ad una delle maggiori imprese del sistema Conad. Questo progetto permetterà di unificare una serie di servizi costituendo un'apposita società, migliorare la gestione, costituire una società per la realizzazione e la gestione dei centri commerciali creando così un gruppo «forte» con maggiore peso contrattuale nei confronti dei fornitori e una più evidente competitività sul mercato.

Per quanto riguarda altre situazioni c'è da segnalare in Sicilia lo scorporo di Unico Catania che ha portato alla fusione con la cooperativa Mercuro di Modica e alla nascita, proprio in questi giorni di Conad Sicilia che rappresenta sicuramente un salto di qualità nella presenza del gruppo in una regione che ha una realtà di mercato complessa, ma con parecchie prospettive.

«Presidiare il territorio», significa dunque creare poli forti, razionalizzando la rete distributiva e dando maggiore peso contrattuale a tutto il sistema. Ma significa anche, soprattutto sul fronte dei servizi, passare, come ha affermato l'amministratore De Berardinis, «da una gestione di magazzino a una funzionalità della rete distributiva. Il nostro compito non è soltanto fare da intermediari tra l'industria di produzione e i nostri associati ai quali vendiamo i prodotti, ma di porci, nei confronti della nostra base associativa, come consulenti d'impresa, in grado di fornire suggerimenti nella scelta delle proposte e dei servizi da offrire al consumatore».

Nella strategia di sviluppo Conad un ruolo importante riguarda la sperimentazione di nuove formule distributive e gestionali. Ciò significa mantenere una forte attenzione all'evoluzione dei gusti e delle aspettative dei consumatori adeguando costantemente la propria presenza sul mercato. In questo senso si è rivelata giusta la «scelta della multicanalità». È una scelta che richiede forti investimenti ma i risul-



tati arrivati dai canali Margherita, Conad e Pianeta hanno pienamente soddisfatto le attese.

Sul piano commerciale si è registrata una differenziazione. L'attività diretta è diminuita di circa 14,5 miliardi a vantaggio di quella indiretta che ha subito un rilevante aumento 243 miliardi, pari al +14%. Questo fenomeno di travaso è destinato a proseguire in tutti quei casi in cui contribuirà al miglioramento dell'efficienza del gruppo nel rapporto con i fornitori e nei costi di intermediazione e per quei settori merceologici in cui non è strategico un coinvolgimento più forte della struttura consorziale. Il coinvolgimento è invece determinante per la gestione del prodotto a marchio e del marchio Natura (185 miliardi di giro d'affari nel 1991 con un incremento del 6,5%). Infatti sul distributore pesa sempre più quella funzione «di garanzia» che, fino a qualche anno fa, era tipica dell'industria. «Se questa è la ten-

denza - afferma De Berardinis - abbiamo la necessità di limitare in modo sempre più preciso e coerente i parametri di riferimento sui quali realizzare il nostro prodotto distributivo a livello di servizio, politica di prezzo, comunicazione e di tutti gli altri requisiti che il consumatore richiede».

Elemento decisivo nella ricerca di competitività e nella definizione di una logica di sviluppo, è la politica della alleanza. «In questo senso», afferma De Berardinis «a livello europeo vogliamo proseguire l'esperienza Cem perché riteniamo che rappresenti uno strumento molto valido per creare importanti sinergie e migliorare le condizioni commerciali. Per quanto riguarda l'Italia esiste la necessità di perseguire, a fronte di una distribuzione organizzata in modo ancora troppo frammentata, una politica di concentrazione. Il nostro obiettivo sarà quello di cercare nuove forme di collaborazione in particolare con le altre organizzazioni della distribuzione associata, non solamente per mantenere i buoni rapporti sinora avuti, ma per arrivare a vere e proprie forme di collaborazione ed integrazione. Prioritariamente la nostra attenzione è rivolta alle organizzazioni della cooperazione tra dettaglianti, con le quali abbiamo maggiore affinità, nel quadro del nuovo rapporto di collaborazione che si è sviluppato tra centrali cooperative e che ci auguriamo possa sfociare in un patto federativo. Inoltre continueremo a lavorare, all'interno della Lega, per portare avanti il confronto e ampliare la collaborazione con la Coop».

## La genuinità, la qualità e le garanzie del marchio

I punti di forza dei prodotti a marchio Conad sono la qualità e l'affidabilità. Per offrire le massime garanzie al consumatore, i servizi specializzati dell'organizzazione Conad dedicano studi, analisi e mezzi particolarmente importanti ai numerosi prodotti a marchio (oltre 400 nelle diverse linee merceologiche).

Le garanzie di affidabilità e genuinità - in particolare per i prodotti del settore alimentare - sono fornite da leboratori che compiono verifiche sistematiche a campione direttamente nei punti di vendita. Frequenti e numerosi sono i controlli che interessano tutte le merceologie. Ma ancor prima di questi interventi, la qualità dei prodotti a marchio è garantita alla fonte, da tutti i fornitori di materie prime e lavorate, i quali devono certificare - sulla base di precise schede tecniche di analisi - che il prodotto fornito a Conad corrisponde agli standard qualitativi richiesti.

## Fincomma, la struttura di servizio per la distribuzione associata

Sempre più il futuro della distribuzione è legato alla finanza e alla crescita di tecnologia evoluta e personalizzata. Il sistema Conad ha realizzato una rete di servizi altamente specializzati con standard avanzati in tutti settori professionali, rendendo omogenea e razionale un'organizzazione di imprese diverse per canali di distribuzione e per caratteristiche geografiche.

Fincomma è la struttura di servizio per la distribuzione associata. Controlla e coordina tutte le società finanziarie e di servizio del gruppo Conad e di altri sistemi distributivi aderenti all'Associazione nazionale cooperative dettaglianti. Scopo della società è interpretare i bisogni di tutta l'organizzazione, in particolare di sviluppo e investimenti, tradurli in progetti e realizzarli in accordo con le linee generali del sistema. La sua attività, svolta attraverso otto società, copre i campi della finanza, degli investimenti, della tecnologia avanzata, dello sviluppo della rete di vendita, del management e della formazione.

Nel settore finanza è un supporto importante per la progettazione finanziaria e per il finanziamento della rete di vendita. Svolge una funzione determinante nella gestione del flusso di tesoreria del sistema attraverso compensazioni finanziarie che evitano le perdite di valuta e combinano eccedenze e bisogni dei diversi soggetti dell'organizzazione.

L'intervento di Fincomma nell'area dello sviluppo ha l'obiettivo di creare modelli ed organizzazioni evolute per la progettazione e la realizzazione delle strutture distributive, di progettare e diffondere le immagini di canale, di selezionare e gestire i fornitori di attrezzature e impianti e di mantenere un elevato aggiornamento tecnologico.

Nel settore delle tecnologie, Fincomma si occupa di elaborare strategie di informatizzazione omogenea del sistema. Ne coordina la realizzazione e il decentramento. Studia, sperimenta e diffonde progetti di razionalizzazione della logistica, nell'acquisizione e distribuzione del prodotto commerciale.

Altro settore importante è quello della formazione dove si realizzano analisi organizzative per le aziende del sistema. Vengono inoltre curati progetti di formazione e di sviluppo manageriale e di sviluppo delle risorse umane attraverso l'impiego di adeguati sistemi gestionali.

Nell'area degli investimenti, infine, Fincomma si occupa di collocare gli investimenti del sistema per sostenere lo sviluppo della progettazione nella rete, il collegamento e la collaborazione con gli investitori istituzionali per favorire l'apporto di capitali nel sistema.

## Programmi di sviluppo, investimenti, distribuzione

I programmi di sviluppo di Conad sono caratterizzati da piani di investimento, nel 1992, nella rete distributiva per 280 miliardi.

Nel canale Margherita si prevede, dopo i successi registrati nel 1990 e nel 1991, di superare entro il 1992 la quota di 1.500 punti vendita.

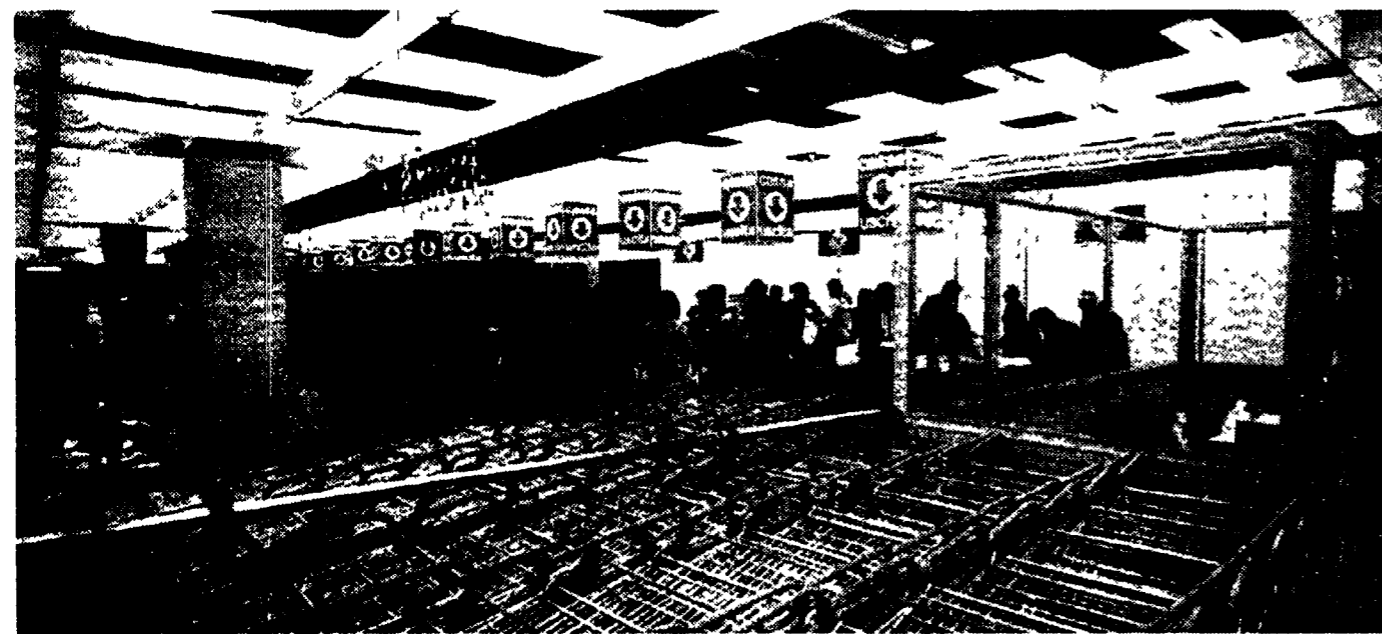
Nel canale Pianeta, dopo l'apertura degli Ipermercati di Modena e Roma, è prevista l'apertura, nei prossimi anni, di altri 12 Ipermercati in varie province italiane.

Inoltre, Conad ha sottoscritto convenzioni con le maggiori società petrolifere per l'apertura del «convenience store», negozi di comodità con orario prolungato, particolarmente adatti alla spesa di emergenza, che saranno localizzati presso le aree di servizio dei distributori di benzina. La loro ubicazione è prevista prevalentemente in prossimità delle grandi aree metropolitane.



Il Consorzio festeggia trent'anni di attività ai vertici del settore

## Una presenza attiva in ambito sociale



Trent'anni di attività nel settore della distribuzione hanno fatto del Conad un protagonista dello sviluppo sociale ed economico del nostro paese. È per questo motivo che un'attenzione particolare è stata rivolta alle iniziative organizzate per festeggiare il trentennale. In particolare il consorzio ha voluto, ancora una volta, rafforzare i legami con il proprio pubblico attraverso una presenza attiva in ambito sociale.

Insieme all'Organizzazione «Reggio Terzo Mondo» - un'associazione di volontariato che si occupa di educazione ed assistenza sanitaria nei paesi del Terzo mondo - il Conad ha sviluppato il progetto di ristrutturazione dell'ospedale di Ampasmanjeva in Madagascar. Con questo intervento si potrà così salvare una struttura sanitaria, che altrimenti rischiava la chiusura, in una regione vasta e desolata che non presenta altri punti di assistenza. Un'altra iniziativa è stata intrapresa insieme al Wwf per salvaguardare zone naturali ancora incontaminate e da continuare a proteggere.

È nato così il progetto «Conosci la natura» che prevede, oltre al contributo per la tutela di oasi protette, un'intensa opera di sensibilizzazione dell'opinione pubblica sui proble-

mi ambientali. Ciò avverrà con una vasta serie di iniziative che coinvolgeranno i bambini nelle scuole per arrivare fino agli adulti contattati nei vari punti vendita.

L'impegno del Conad nel sociale è il naturale sviluppo del lavoro e dell'impegno che il Consorzio ha sempre avuto per garantire ai consumatori prodotti sani e sicuri. In questo il Conad è stato sicuramente il precursore tra le organizzazioni distributive inventando, sei anni fa, il progetto «Natura». Con questo marchio il Conad ha voluto soddisfare la richiesta di una maggiore protezione - in termini di controllo - sui prodotti e sulle tecniche di produzione nei comparti dell'ortofrutta e delle carni.

Il controllo, la protezione e la verifica dell'esistenza dei requisiti di naturalità sono certificati attraverso accurate procedure di selezione e garanzia in tutte le fasi della produzione e della commercializzazione.

Attraverso queste procedure di controllo è inoltre possibile garantire anche le caratteristiche organolettiche dei prodotti, il gusto, il profumo, la tenerezza e il colore. Il marchio «Natura» garantisce solo dunque prodotti buoni ma soprattutto sani. Ogni giorno oltre

due milioni di consumatori si servono nei negozi Conad trent'anni di attività - il Conad è nato nel 1962 - il Consorzio Dettaglianti ha costantemente migliorato e ampliato la propria rete giungendo ai primi posti tra le aziende di distribuzione. Oggi il Conad si presenta come una struttura estremamente articolata di attività commerciali e di marketing. Tre sono i livelli di impresa imprenditoria associati (dettaglianti e titolari di esercizi commerciali), cooperative (grandi centri di acquisto e distribuzione operanti in tutta Italia) e il consorzio nazionale.

In questo tipo di struttura ogni impresa ha completa autonomia di gestione operando, però, in modo integrato nei programmi di sviluppo e nelle strategie generali. Le cooperative associate sono 32. Tra queste, le prime 15 costituiscono la struttura portante dell'organizzazione e realizzano il 90% delle vendite. Da queste cooperative i punti di vendita associati ricevono un rifornimento completo di prodotti industriali e freschi, servizi specializzati per la ristrutturazione, la promozione, il rinnovamento e il controllo di gestione.

Per mantenersi ai vertici del

settore è necessario migliorare continuamente la propria struttura distributiva, ma soprattutto è indispensabile dare risposte adeguate e diversificate alle varie esigenze che i consumatori pongono. È necessario conoscere le abitudini e le esigenze dei consumatori. La grande rete distributiva può garantire determinati standard ampi assortimenti, qualità e freschezza dei prodotti, comoda reperibilità, prezzi giusti, cordialità.

Partendo da questi presupposti (in sostanza mantenere il tradizionale rapporto negoziante-cliente anche nei centri di grande e media superficie) il Conad ha riorganizzato la rete di vendita su tre canali con tre diversi marchi Margherita, per i negozi di prossimità; Conad, per i superstore e Ipermercati; e Pianeta per gli Ipermercati. La rete Margherita è la dimostrazione che «piccolo è bello». Progettata per mantenere la linea del negozio classico, è stata accolta dai consumatori non solo come il comodo negozio sotto casa, ma anche come il punto d'acquisto ideale per assortimento, efficienza e qualità di servizio. Oggi sono oltre mille i punti vendita del canale Margherita. Con una metratura che vana

dai 70 ai 200 mq, una gestione spesso familiare assistita tecnicamente e commercialmente dal Conad, si inserisce agevolmente nel tessuto urbano ed è in grado anche di fornire servizi aggiuntivi e «personalizzati» come la spesa a domicilio.

Il canale Conad comprende supermercati, Ipermercati e integrati. Il punto di vendita di questo canale svolge una funzione commerciale di vicinato e ha un assortimento merceologico completo per la spesa settimanale. Può essere solo alimentare o integrato. In uno spazio originale e con un lay out espositivo molto gradevole, è creata una gradevole «piazza» dove il consumatore ritrova la genuinità, la freschezza e la socialità dei mercati tradizionali.

Pianeta è la più recente proposta commerciale del Conad. Si tratta di Ipermercati dove è possibile trovare tutti i prodotti per l'autosufficienza. Gli Ipermercati sono la formula più evoluta della grande distribuzione organizzata e questa scelta permette al Conad (che ha in programma l'apertura di 12 Ipermercati) di aumentare la quota mercato, di migliorare la qualità dell'intera organizzazione e di aumentare l'assortimento in tutte le linee merceologiche.