

■ BOLOGNA. «L'associazionismo è una risposta vincente della piccola e media impresa commerciale alla grande distribuzione e all'arrivo delle catene straniere». Camillo De Berardinis, amministratore delegato del Conad, il Consorzio nazionale dettaglianti aderente alla Lega delle cooperative, è convinto che il futuro del commercio non è fatto soltanto da ipermercati e megacentri commerciali. «C'è spazio - dice - per l'imprenditoria minore, purché questa sappia misurarsi con i problemi della modernizzazione della rete distributiva». In questo quadro l'imprenditore da solo è debole, non ce la fa; ma è limitativa anche l'esperienza dei semplici gruppi di acquisto volontari che affrontano un aspetto soltanto dell'impresa commerciale. Il Conad propone invece un modello associativo che «facendo leva sul socio-imprenditore, realizza però grandi sinergie con le cooperative di base e con il Consorzio nazionale, per sviluppare progetti comuni che, pur salvaguardandone l'autonomia, inseriscono ciascuna impresa in una logica di filiera». Apportandole così i vantaggi propri di una grande catena nazionale, soprattutto oggi che si fanno molto più complessi i rapporti con l'industria e la produzione.

#### 10mila miliardi

De Berardinis può citare anche i numeri a sostegno di questa impostazione. Nel '95 il fatturato del Conad, comprensivo delle cooperative territoriali e della struttura centrale del Consorzio, è stato di 4.224 miliardi, con una crescita del 10% circa sull'anno precedente. «E nei primi mesi di quest'anno, l'aumento dei ricavi è nell'ordine dell'11%, superiore al budget». Merito anche dello sviluppo che il Consorzio sta registrando nel Mezzogiorno. «Conad Mediterraneo, che opera in Puglia Campania, Basilicata e Calabria, in questa prima parte del '96 sta registrando incrementi di vendite del 30%. Mentre Conad Sicilia cresce tra il 18 e il 20%, grazie soprattutto all'adesione di nuovi soci», dice l'amministratore delegato. Considerando le vendite al dettaglio, il fatturato dei diversi canali in cui si articola la rete degli aderenti al Consorzio, ipermercati Pianeta, supermercati Conad, negozi Margherita, più i «tradizionali», si attesta a 10.242 miliardi. Il Conad si colloca così al quarto posto tra le catene distributive italiane, con una quota di mercato del 7,2%.

In questi ultimi anni, il vertice del Consorzio si è dedicato a una operazione di forte razionalizzazione della struttura e nello stesso tempo a in-

## La «battaglia» dei Benetton per il recupero di Villa Loredan

Visto il successo di immagine riportato con il restauro di Villa Minelli, a Ponzano Veneto, dove tempo hanno installato il loro quartier generale, i Benetton hanno pensato di ripetere in grande l'esperimento, facendo di un'altra importante villa veneta la sede della Sportsystem, la società capofila dei loro interessi in campo sportivo. La Sportsystem è destinata all'ingresso in Borsa, a Wall Street, e ai fratelli di Ponzano sarebbe piaciuto ricevere clienti e investitori istituzionali in una nuova, sontuosa sede. La scelta è caduta su Villa Loredan, a Venegazzù. Si tratta di una imponente costruzione della fine del '700, stile neoclassico, circondata da un vasto parco. Notevole in particolare la grande scalinata che porta all'elegante atrio in stile corinzio. Purtroppo il tutto è in precarie condizioni. «Se non si interviene - dice Alessandro Benetton - in pochi anni andrà in pezzi». Da quattro anni la famiglia di Ponzano ha avviato un interminabile confronto con la Sovrintendenza di Venezia: la villa è un monumento di inestimabile valore artistico e storico, e qualsiasi intervento conservativo va ovviamente autorizzato. «Il nostro progetto - spiega Luciano Benetton - era di riportare la villa al suo antico splendore, facendone contemporaneamente una sede funzionale per la nostra società. Pensiamo di avere qualche credenziale, dopo il restauro della villa di Ponzano, che è oggetto di universale ammirazione». Nel caso di Villa Loredan, invece, non c'è stato niente da fare. «Se la costruzione va in pezzi - dice Alessandro Benetton - nessuno dice niente. Se cerchiamo di restaurarla, ci mettono i bastoni tra le ruote in tutti i modi. Per 4 anni ci abbiamo provato, ma ormai ci abbiamo rinunciato». La Sportsystem avrà altrove il suo quartier generale.



I risultati, i progetti e le nuove sfide del consorzio dettaglianti aderente alla Lega coop

## Conad, l'unione fa la forza

Il Conad, Consorzio nazionale dettaglianti aderente alla Lega cooperative, ha chiuso il '95 con una crescita del 10%, mentre nei primi mesi dell'anno l'aumento delle vendite è dell'11%. Per l'amministratore delegato De Berardinis (riconfermato dalla recente assemblea), è la dimostrazione che la piccola e media impresa commerciale ha un futuro se si associa e diventa protagonista del rinnovamento della rete distributiva. Boom dei prodotti a marchio Conad.

DALLA NOSTRA REDAZIONE

WALTER DONDI

centivare processi di fusione tra le varie cooperative. L'ultima in ordine di tempo, riguarda l'unificazione delle due coop toscane. Sono 15 le coop aderenti al Conad. «E scenderanno ancora - dice De Berardinis. - Ma soprattutto saranno create società di gestione comune fra diverse coop, in settori specializzati per quanto riguarda la logistica, gli acquisti, le carni e i surgelati». L'obiettivo è quello di consolidare da una parte il legame con il territorio e con i soci, perché il radicamento locale è molto importante per una struttura cooperativa. Dall'altro però le socie-

tà di gestione consentono economie di scala e quindi una riduzione dei costi, con vantaggio per i soci e perciò maggiore competitività».

Lo scenario che hanno davanti per gli operatori commerciali è infatti quello di consumi stagnanti o comunque in modesta crescita, con un consumatore assai più attento al rapporto qualità-prezzo e in cui la competizione sarà sempre più forte. «Dovremo abituarci - spiega l'amministratore del Conad - a lavorare con minori margini. Vale per noi come per l'industria. Si tratta quindi di recuperare efficienza e ridurre i costi. E

#### Nuovi supermercati

Gli iper Pianeta, che fanno capo direttamente a cooperative aderenti al Conad sono tre (Modena, Bologna e Vasto), un quarto è in costruzione a Ferrara; due sono progettati in Toscana; un paio sono in allestimento a Terni e a Roma, in partnership con i francesi di Promodès (51% Conad, 49% Promodès). «L'ingresso negli iper è finalizzato soprattutto alla difesa di quote di mercato e alla acquisizione di know how. Perché è chiaro che la maggior parte delle risorse va destinata a sviluppare e far crescere le strutture dei soci,

precisa De Berardinis.

Più complesso e articolato il discorso sugli hard discount, la cui gestione è stata affidata a tre società, che presto però verranno fuse in una sola. Con il marchio Topdi sono stati aperti finora una cinquantina di punti vendita e un'altra ventina verranno aperti entro l'anno. Ma lo sviluppo ulteriore, in un settore «molto difficile», dal quale molti operatori si stanno ritirando e che vedrà una ulteriore selezione, è affidato «alla possibilità di trovare un partner, che consenta di arrivare ad una massa critica necessaria a giocare una ruolo di primo piano nel mercato». L'obiettivo, spiega De Berardinis, è quello di «almeno 300 punti vendita». Infine, il capitolo prodotti a marchio «Conad». «Nel '95 c'è stato un forte incremento delle vendite, che hanno raggiunto i 700 miliardi, con una quota sul totale dell'11,7%, mentre le referenze sono ormai 1.300. Si tratta di una leva importante per rafforzare l'identità della catena e aumentare la fidelizzazione del cliente. A questo dedicheremo risorse e investimenti».

Il bilancio della gestione Montezemolo

## La Ferrari corre a tutta birra

DALLA NOSTRA INVIATA  
ROSSELLA DALLO

■ MARANELLO. In tre anni ha recuperato quasi tutto quanto aveva perso dopo il grande crollo del mercato automobilistico. Con 2.300 vetture vendute nel '93 e 3.307 consegnate nel '95 la Ferrari ha sbaragliato ogni previsione più rosea e si appresta a raggiungere entro dicembre la soglia delle 3.500 vendite. Questo è infatti il top che il presidente e amministratore delegato della Casa del Cavallino stima possa essere l'optimum per l'azienda di Maranello, almeno stante la situazione di stallo («È un momento duro per l'auto. E le industrie ad alto indice di export non sono certo felici per l'attuale condizione valutaria»). Luca di Montezemolo, incontrando a Fiorano i soci dell'Unione italiana giornalisti dell'auto, mette dei paletti fermi: «Più di 3.500 non le vogliamo fare. Inoltre dobbiamo stare con gli occhi apertissimi. Perché non ci siamo dimenticati che tra il '92 e '93 alla Ferrari abbiamo avuto un periodo di cassa integrazione.



Questo significa che l'azienda produceva più di quanto il mercato potesse assorbire».

Montezemolo tiene i piedi ben saldi per terra ma non di meno trasuda orgoglio per il boom che ha avuto la Ferrari in questi ultimi tre anni. «Nonostante - sottolinea con un sorriso - il mercato automobilistico e in particolare quello delle cosiddette supercar sia tutt'altro che favorevole e nonostante che la Ferrari abbia trascorso molto tempo senza vincere una gara o una pole position in Formula Uno». Per fortuna («o per abilità») del vertice del Cavallino, infatti, la Ferrari è e resta un mito in tutto il mondo, a dispetto delle prestazioni in pista. E la gestione Montezemolo ha saputo sfruttare al meglio proprio questa prerogativa. L'azienda infatti, spiega Montezemolo, ha lavorato

per consolidare ed espandere la sua presenza nel mondo. Oggi la Ferrari è presente in 39 paesi di tutti i continenti; nei mercati in espansione o con grandi potenzialità di crescita nel prossimo decennio ha aperto show room, come in Cina, a Shanghai e Pechino, a Dubai in South Arabia; ha aperto proprie sedi ufficiali in altri dove è già forte e la domanda delle rombanti vetture di Maranello continua a crescere come Germania, Svizzera e una nuova in Usa, a San Francisco. Nel contempo

si è provveduto a rinnovare e allargare la gamma di modelli a un ritmo esagerato per un costruttore automobilistico: una vettura e una versione all'anno. La «più vecchia» è la bellissima «2+2» 456, che ha solo tre anni e mezzo e di cui è appena uscita la versione con cambio automatico. L'anno prossimo poi, per il 50esimo compleanno della Ferrari, il cerchio si chiude con quella che oggi viene definita col numero di progetto «133». Proprio questa

vettura è attualmente in linea e la fabbrica è quindi off limits per chiunque. Montezemolo comunque anticipa solo che si tratta di una vettura con motore anteriore «estrema e sportiva, che esaspera il concetto di Gran turismo stradale ad alte prestazioni», e che sarà presentata a metà luglio in Germania - il secondo mercato Ferrari «ma ormai molto vicino a quello Usa» - per poi essere esposta in autunno a Parigi. E dopo? Montezemolo assicura che si sta già mettendo a punto il piano prodotto per i prossimi otto-dieci anni. E nel frattempo «procedono grandi investimenti a Maranello: una fonderia all'avanguardia, una galleria del vento avanzatissima, il rinnovato impianto di verniciatura, e a Fiorano l'adeguamento della pista alle esigenze delle nuove Formula 1».