

La rete di distribuzione della Lega cambia pelle
Punta al Sud e si organizza per «canali» di vendita

La Coop sceglie il «federalismo»

La Coop si fa in quattro. Le cooperative di consumo aderenti alla Lega, si organizzano in canali di vendita (ipermercati, supermercati, superettes e discount). Un modo per coniugare i vantaggi della presenza capillare sul territorio con le economie di scala. Ricambio al vertice dell'Associazione del consumo. Due i candidati: Checconi e Cerrina, favorito il secondo. In programma 5mila miliardi di investimenti, obiettivo: vendite per 20mila miliardi nel 2000.



WALTER DONDI

■ BOLOGNA. Anche la Coop scommette sul «federalismo». Ormai definitivamente tramontata l'ipotesi di unificare in una unica grande impresa nazionale tra le cooperative di consumo, la maggiore delle catene distributive italiane ha scelto un nuovo modello organizzativo con l'obiettivo di saldare la forte e radicata autonomia delle imprese con i vantaggi dell'integrazione verticale. Insomma, «federalismo» ma anche «centro forte».

Maturata nel corso di mesi e mesi di discussioni ai vertici delle Coop, l'operazione è ormai giunta in dirittura d'arrivo. I primi due progetti hanno già avuto il via libera e comincia la fase di attuazione.

Vendita per «canali»

Di che si tratta? La struttura organizzativa della Coop sarà ridisegnata per «canali» di vendita. Ossia: ipermercati, supermercati, superettes e discount. In pratica, acquisti, prezzi, promozioni ecc, verranno definiti a partire dalla specifica categoria tipologica del negozio. Una mezza rivoluzione perché ciascuna cooperativa dovrà rinunciare ad una parte della propria «sovranità» per affidarla alla struttura di «canali». Operazione tutt'altro che semplice, anche per una catena come la Coop che già da parecchi anni opera in maniera integrata su una serie di questioni, dagli acquisti alla

pubblicità. Il tutto complicato dalla coincidenza con l'abbandono della guida dell'Associazione nazionale delle cooperative di consumatori da parte di Ivano Barberini, eletto poco più di due mesi fa al vertice della Lega, che ha fortemente voluto la nuova strategia. «Impresa unitaria e multipolare» l'ha definita Barberini nel suo recente volume «Competere per cosa» nel quale racconta esperienze e progetti alla guida della Coop.

Barberini, un modenese di 56 anni da sempre nel mondo Lega, è stato il vero artefice della trasformazione della cooperazione di consumo da arcipelago indistinto di migliaia di piccole cooperative locali nella più grande catena di distribuzione moderna del nostro Paese. Chiamato al vertice dell'Ancc nel 1979, quando, al pari di quanto succedeva in altri paesi europei, la cooperazione di consumo sembrava sull'orlo del fallimento (proprio la settimana scorsa Barberini è stato invitato a Parigi a spiegare ad un forum di economisti l'unicità del «caso Coop» in Europa), in pochi anni ha risanato il movimento, conquistandolo ad una strategia di forte innovazione e modernizzazione. Chiusi i piccoli negozi di paese sono state costituite alcune grandi cooperative interprovinciali e regionali. Un processo lungo e faticoso che però ha dato suoi frutti.

Lo scorso anno le Coop hanno realizzato un fatturato di 12.200 miliardi (con circa 500 miliardi di utili) che nel '96 salirà sopra i 13 mila miliardi. Il traguardo che Coop si è fissato, ricorda lo stesso Barberini, è quello di giungere alle soglie del Duemila a 20 mila miliardi di vendite. Per questo è stato varato un ambizioso programma di investimenti, dell'ordine di 4.500/5.000 miliardi che prevede l'apertura di 24 nuovi ipermercati (15 sono già avviati) che si aggiungono ai 21 attualmente in funzione, oltre a una sessantina di supermercati.

Obiettivi ambiziosi

Si punta soprattutto al centro/sud, le aree cioè dove Coop è assai debole, per non dire assente.

Il tutto, in un contesto competitivo molto forte, con una stagnazione o una modesta crescita dei consumi. La scelta di Coop è ora quella di volgere in positivo i limiti imposti da una divisione in cooperative ad ambito territoriale relativamente ristretto, ciascuna delle quali gelosa della propria autonomia, oltre che orgogliosa del proprio successo. In negativo questa scelta può essere letta come un fare di necessità virtù.

Ma in Coop è ormai convinzione diffusa che non avere proceduto alla unificazione delle grandi cooperative emiliane in una unica grande impresa delle dimensioni di Rina-



Un supermercato Coop. A sinistra il presidente della Lega delle Cooperative Ivano Barberini

scente (6 mila miliardi), anziché un errore si sia rivelato un fattore di successo (anche se di unificazione se ne faranno ancora, soprattutto nel Centro Italia). «La presenza sul territorio, il legame con i soci e con i consumatori è oggi un importante vantaggio competitivo che i nostri concorrenti ci invidiano» dicono in Coop. Purchè questo non sia di ostacolo al raggiungimento di più elevate economie di scala.

Economie di «scopo» le definisce Oddone Pattini, responsabile economico del Distretto adriatico delle cooperative di consumo, spiegando il significato della nuova strategia. In sostanza, si tratta di fare in modo che ciascuna tipologia di vendita agisca come se fosse una

unica catena, pur appartenendo a tante cooperative distinte. Il potenziale di mercato rappresentato da 20 (e in futuro 50) ipermercati è cosa ben diversa da quello di 1, 2 o anche 3 iper di ciascuna cooperativa. Stesso discorso per i supermercati, i piccoli negozi e i discount.

Per la verità già oggi la Coop ha un elevato grado di centralizzazione: le strategie vengono decise dalla giunta nazionale, nella quale siedono i presidenti delle otto maggiori imprese, i presidenti dei distretti e dei consorzi, mentre gli acquisti vengono in gran parte effettuati centralmente. «Per noi - dice Vincenzo Tassinari, presidente di Coop Italia, la più grande centrale acquisti italiana con 8 mila miliardi

di contratti - la nuova organizzazione significherà avere imput più precisi e chiari e svolgere ancora meglio il nostro ruolo nei confronti dell'industria e della produzione». Nella moderna distribuzione, i rapporti contrattuali con l'industria e la logistica hanno un valore decisivo per ridurre i costi di distribuzione e di conseguenza per poter praticare prezzi competitivi. «A vantaggio dei consumatori» precisa Pattini.

È chiaro che una simile organizzazione sposta potere dalle singole cooperative a un ambito centralizzato. Mario Zucchelli, presidente di Coop Estense nega che questo sia un problema: «Quella per canali è una moderna logica della distribuzione. Dobbiamo sapere che la

competizione globale fa sì che ciascuna cooperativa, da sola, è meno che nulla». Comunque, a guidare le «direzioni di canale» saranno chiamati alcuni tra i massimi dirigenti della Coop. Piero Rossi, presidente di Coop Adriatica (Bologna, Romagna, Marche e mezzo Veneto) sarà responsabile dei supermercati e Turiddu Campaini, presidente di Unicoop Firenze, degli iper.

Ricambio al vertice

Intanto però si è lavorato alla successione a Barberini. I tra «saggi», Campaini, Zucchelli e il presidente di Coop Lombardia Antonio Bertolini, hanno concluso le consultazioni. In assenza di un successore «naturale», i candidati erano due: Gianluca Cerrina Feroni, presidente del Distretto tirrenico del consumo (oltre che vice presidente nazionale della Lega) e Mario Checconi, presidente di Coop Liguria.

A quanto si è saputo, le preferenze maggiori si sarebbero addensate su quest'ultimo, anche se le ultime indiscrezioni che sono trapelate dall'interno della Coop, indicano come più probabile successore di Barberini, Cerrina Feroni. Checconi aveva dalla sua una lunga esperienza all'interno della cooperazione di consumo (dal 1963) e la guida di un'azienda che ha diversi anni ha il più alto rapporto tra fatturato e utile (nel '95 vendite per 800 miliardi e 47 di utile). Viceversa i dubbi nei confronti di una presidenza Cerrina, erano legati alla sua relativa «gioventù» come cooperatore. Dal 1987 è presidente del regionale Toscano della Lega (ed anche vicepresidente nazionale della Lega), mentre al consumo è arrivato nel dicembre '95.

Cerrina favorito

Tuttavia la bilancia sembra ormai propendere a favore di Cerrina Feroni, anche perché Checconi ha continuato a manifestare una propria indisponibilità a lasciare Genova per Roma. Una prima soluzione a questo difficile rebus dovrebbe venire dalla riunione della giunta dell'Ancc (dove siedono i presidenti delle otto maggiori cooperative, più i responsabili dei distretti adriatico e tirrenico e del Coop Italia) che si riunirà dopodomani. E se in quella sede Checconi confermerà le sue riserve, è assai probabile che la candidatura di Cerrina abbia il via libera e venga presentata ufficialmente alla riunione della direzione del 17 luglio.