



Instituto Internacional
San Telmo

PI-170-I

CONAD, “PERSONE OLTRE LE COSE”

Caso della Divisione di Investigazione dell’Istituto Internacional San Telmo, Spagna. Preparato dal professore Julio Audicana Arcas con la collaborazione della assistente di investigazione Silvia Rodriguez Bouzo, per il suo uso in aula, e non come mostra della gestione, adeguata o inadeguata, di una situazione determinata.

Copyright © settembre 2016, Instituto Internacional San Telmo. España.

Non è permessa la riproduzione, totale o parziale, di questo documento, ne il suo archivio e/o trasmissione in nessun modo o con nessun mezzo, già sia elettronico, meccanico, fotocopia, registro o altri mezzi, senza l’autorizzazione espressa e scritta dell’Istituto Internacional San Telmo. Per richiedere copie dello stesso o permesso per l’uso di questo caso, per piacere contattare con il dipartimento di “Edición de Casos”, attraverso il telefono +34 954975004 o via email all’indirizzo casos@santelmo.org.

Le attività di formazione e ricerca del Dipartimento di Aziende Alimentari in Italia e nel Forum Alimentare Milano, si sviluppano grazie ai contributi economici delle Aziende che formano il Consiglio Consultivo Italia, composto a settembre 2016 da Bonduelle, Carapelli, Carrefour, Conserve Italia, Fiorucci, Indicod, Mundi Riso, Scotti, Unes Supermercati.

CONAD, “PERSONE OLTRE LE COSE”¹

“Per rendere sicuro il nostro futuro e quello delle persone che ci succederanno in questa attività, dobbiamo collaborare per crescere insieme, fra di noi e con le comunità nelle quali operiamo.”²

Claudio Alibrandi, Presidente di CONAD

“Orgoglio e ottimismo” erano i sentimenti regnanti alla revisione dei risultati raccolti nella bozza del Resoconto 2015. L’orgoglio, per gli obiettivi raggiunti: una crescita del 4,2% fino a raggiungere un volume di affari di 12,2 miliardi di euro, a cui si aggiungeva il rafforzamento del primato nel segmento dei supermercati con una quota del 19,8% (+1,2 – Guida Nielsen Largo Consumo 1° sem ’15 vs. 1° sem ’14) arrivata poi a 20,1% nel 2° Sem ’15; tutto ciò, in un contesto macroeconomico complesso, caratterizzato dalla riduzione dei consumi in generale, dalla ricerca crescente del miglior prezzo da parte del consumatore e da una spesa sempre più orientata alla convenienza e all’acquisto dello stretto indispensabile. E poi l’ottimismo, tradotto nel recente lancio di un nuovo business di negozi di prodotti alimentari per animali domestici, e in un piano di investimento da 188 milioni di euro per l’anno in corso, con una previsione di 88 aperture e la creazione di 880 posti di lavoro.

Un unico ostacolo nel cammino: la lentezza del processo di liberalizzazione dell’economia, che influenzava lo sviluppo dei servizi del Consorzio, soprattutto le parafarmacie e i distributori di benzina. Fra i progetti per il 2016: aumento della capillarità, creazione di un proprio nuovo brand per soddisfare i bisogni nel campo dei prodotti organici, delle specialità vegane, dei prodotti ecologici e del commercio Equo e Solidale e infine la decisione di puntare sulla comunicazione e sul progetto *Customer*, strumenti essenziali per migliorare l’ “ascolto” del consumatore.

“Il primato sul mercato sembra a pochi passi da noi, tuttavia il contesto, il consumatore e la concorrenza stanno cambiando e dobbiamo domandarci se tutto ciò che ci ha portato fino a questo punto può ancora essere utile. Il nostro modello ha dimostrato di

¹ Caso della Divisione di Investigazione dell’Istituto Internacional San Telmo, Spagna. Preparato dal professore Julio Audicana Arcas con la collaborazione della assistente di investigazione Silvia Rodriguez Bouzo, per il suo uso in aula, e non come mostra della gestione, adeguata o inadeguata, di una situazione determinata. Copyright © settembre 2016, Instituto Internacional San Telmo. España. Non è permessa la riproduzione, totale o parziale, di questo documento, né il suo archivio e/o trasmissione in nessun modo o con nessun mezzo, già sia elettronico, meccanico, fotocopia, registro o altri mezzi, senza l’autorizzazione espressa e scritta dell’Istituto Internacional San Telmo. Per richiedere copie dello stesso o permesso per l’uso di questo caso, per piacere contattare con il dipartimento di “Edición de Casos”, attraverso il telefono +34 954975004 o via email all’indirizzo casos@santelmo.org.

² I testi tra virgolette e in corsivo riportano le dichiarazioni del Presidente e dei membri della prima linea intervistati.

reggere dinnanzi alla crisi e alle congiunture sfavorevoli. Tutti i nostri soci stanno fatturando, crescendo e tutti con un conto economico in positivo, ma abbiamo comunque bisogno di un nuovo stimolo che ci permetta di guardare al futuro con serenità, e di continuare a crescere”.

LA STORIA³

“La storia di Conad è quella dei suoi soci e della sua volontà di scommettere su un modello di business incentrato sui valori cooperativi. Un successo legato agli imprenditori con vocazione sociale e partecipativa, protagonisti nella definizione delle strategie e nella gestione delle loro cooperative e capaci di trasmettere i valori Conad nel punto vendita. (Allegato 1: Le principali tappe storiche del Consorzio Conad).

La storia di Conad iniziò con un gruppo di piccoli venditori al dettaglio che, tra la fine degli anni cinquanta e l’inizio dei sessanta, inseguirono il sogno di liberarsi dal potere dei grandi grossisti. Rinunciando quindi al loro lavoro individuale, decisero di unirsi per abbandonare il mercato insieme.

Nel maggio del 1962, quattordici gruppi di acquisto firmarono a Bologna l’atto di costituzione di Conad. Cinquanta anni dopo, Conad è diventato il secondo operatore nel *retail* italiano, attraverso una rete cooperativa la cui missione è fare crescere i suoi soci, i suoi clienti e le comunità in cui lavora”.

Il Consorzio ha sviluppato una propria struttura di funzionamento a Bologna, così come tre sedi periferiche di coordinamento commerciale a seconda delle specialità territoriali di ogni zona: Milano per alimenti confezionati, pasticceria e prodotti lattiero caseari. Bologna per formaggi, insaccati, pasta, riso e farina. Genova per oli e conserve.

L’espansione raggiunta alcuni anni dopo (196 cooperative, 19.741 venditori al dettaglio presenti in tutte le regioni italiane) ha reso necessaria una politica commerciale unica, il bisogno di stringere le relazioni per aumentare la produttività del Consorzio e la creazione di Conaf nel 1977, il dipartimento finanziario del Consorzio, garante dei crediti richiesti dalle Cooperative.

Negli anni ’90, Conad contava su 33 Cooperative e 7.069 punti vendita e lanciò un ambizioso progetto per riorganizzare la propria offerta, sulla base di una premessa: adattamento alla realtà locale a integrazione di un’offerta comune nazionale. Furono inoltre gli anni in cui nacquero la tessera Conad e la rivista “Bene Insieme”, pioniera in Italia: strumenti volti a instaurare dialogo, conoscenza e relazione con il cliente finale.

³ Fonte: <http://www.italianfood.net/blog/2016/01/02/conad-a-growing-turnover-and-new-investments-for-2016/#sthash.E8rqkXky.dpuf>

Per quanto riguarda invece l'aspetto commerciale, gli anni '90 furono segnati dall'avvento del formato Margherita, la specializzazione in prodotti freschi di qualità e lo sviluppo di prodotti di marca Conad, che in soli tre anni hanno visto triplicare il loro volume di vendite. Nel 2001 è stata introdotta una nuova linea, "Sapori&Dintorni", la prima marca di distribuzione rivolta al posizionamento Premium dei Prodotti Tipici.

Nello stesso decennio, si intraprese una politica di alleanza con altri operatori del *retail* tutt'ora in corso: nel 1993 venne creata Siocon, insieme a Sigma e Conitcoop. Sette anni dopo, nacque la partnership tra Conad e Coop, con l'obiettivo di creare una centrale di negoziazione con i produttori di marca del settore, e venne firmato un accordo con E.Leclerc per lo sviluppo del format ipermercato in Italia.

Nel 2004, dopo aver lavorato per Barilla, entrò in Conad Francesco Pugliese, come Direttore Generale del Consorzio, e diede inizio a una politica di diversificazione in altre attività: distributori di benzina e parafarmacie a fianco degli ipermercati.

Nello stesso anno, Rewe Italia strinse una partnership con Conad, con l'obiettivo di aumentare la competitività di entrambi i gruppi nel mercato italiano. Il 16 febbraio 2006, Conad, Colruyt (Belgio), Coop (Svizzera), E. Leclerc (Francia) e Rewe (Germania) costituirono Coopernic, una cooperativa sotto la legislazione europea, con sede a Bruxelles, seconda per dimensioni solo a Wal-Mart.

Inoltre, grazie all'arrivo di Conad Adriatico in Albania e Conad Sicilia a Malta (dove oggi operano 35 e 8 supermercati rispettivamente), ebbe inizio un processo di internazionalizzazione. Altra novità importante fu la nascita del nuovo formato Sapori&Dintorni Conad, un negozio di vicinato dedicato alle specialità italiane gourmet.

In questo periodo, la politica di crescita divenne più sostenuta con l'acquisizione degli negozi di Rewe e Lombardini, che nel 2012, in occasione delle nuove aperture, trasformarono Conad in leader nel format supermercato con una quota del 17,9%, e una quota del 14,6% nel libero servizio.

Dopo più di 20 anni di attività, nel 2011 Camillo de Berardinis lasciò la Direzione del Consorzio, che venne assunta da Francesco Pugliese, il quale unì le cariche di Direttore Generale e Amministratore Delegato sotto un'unica figura. Inoltre, alla fine del 2012, Claudio Alibrandi, Socio e Presidente di PAC 2000A, venne eletto Presidente del Consorzio, sostituendo Mario Natale Mezzanotte.

All'inizio del 2016 nasce la nuova Conad Sicilia, frutto dell'integrazione delle Cooperative Conad Sicilia e Sicilconad, per un fatturato di 800 milioni di euro, 386 punti vendita e 210 imprenditori. Ciò ha ridotto a sette il numero di Cooperative che oggi giorno compongono CONAD.