

**SEDUTA DI MARTEDI' 21 FEBBRAIO 1978**

**PRESIDENZA DEL PRESIDENTE DEL COMITATO BONIFAZI**

*Segue:*

INDAGINE CONOSCITIVA DELLA  
XI COMMISSIONE PERMANENTE

*(Agricoltura e foreste)*

VII LEGISLATURA

N. 6 — COSTI DI PRODUZIONE,  
TRASFORMAZIONE E DISTRIBUZIONE  
DEI PRODOTTI AGRICOLI

---

---

**La seduta comincia alle 16,30.**

**PRESIDENTE.** L'ordine del giorno reca l'audizione del dottor Rolando Foresi, direttore generale della VEGE' italiana, del signor Favio Fornasari, direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti, e del dottor Enea Mazzoli, presidente e consigliere delegato della COOP-Italia. Noto che è inspiegabilmente assente il rappresentante dei magazzini Standa, il quale era stato invitato a partecipare ai nostri lavori.

Procediamo ora all'audizione del dottor Rolando Foresi, al quale desidero precisare le finalità e i limiti che l'indagine si prefigge. Noi siamo interessati non tanto ai costi di distribuzione dell'azienda che lei rappresenta quanto alle questioni che con maggiore insistenza si pongono nel campo della distribuzione, in relazione ai passaggi ed ai relativi costi, ed alle strozzature della distribuzione e quindi dello approvvigionamento anche da parte di una grande organizzazione come la vostra: ciò al fine di poter individuare il rapporto fra produzione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli.

Questo obiettivo verrà raggiunto attraverso la formulazione di domande e utilizzando il questionario che le abbiamo inviato, e al quale non so se lei abbia già risposto per iscritto.

**FORESI, Direttore generale della VEGE' italiana.** Sì, come potrà vedere dalle note che consegno a lei, signor presidente.

**PRESIDENTE.** Desidero farle presente che questo Comitato è stato costituito per svolgere un'indagine conoscitiva sui costi di produzione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli. Al termine di tale indagine non ci limiteremo

a fornire al Parlamento ed alle forze sociali solo degli elementi di conoscenza, ma proporremo delle misure che si dovranno prendere per modificare la legislazione vigente o gli interventi dello Stato e del suo apparato.

Nel ringraziarla per avere aderito al nostro invito, le faccio presente che il relatore onorevole Orlando preciserà i punti che a noi interessano di più e poi gli altri membri del Comitato qui presenti, gli onorevoli Sponziello, Esposto e Petrella, le rivolgeranno alcune domande in modo da avere un quadro completo sul settore oggetto di questa indagine.

**ORLANDO, Relatore.** Come già le ha detto il presidente, noi desideriamo avere dei giudizi sull'intero settore e non sulla sua organizzazione in particolare. Questa, emblematica e di un certo rilievo, vive i problemi del settore consistenti nell'aumento della razionalizzazione della distribuzione dei prodotti agricolo-alimentari italiani e dello sviluppo dell'efficienza. Pertanto, sono questi i temi che ci interessano con particolare riferimento al rapporto che voi e le organizzazioni simili alla vostra avete con la produzione, con la trasformazione e infine con il consumatore.

Voi occupate un settore ben preciso, e cioè consorziate le aziende che sono già in una fase piuttosto avanzata della distribuzione, non ancora al dettaglio, ma una fase che viene immediatamente prima del dettaglio, ma non a ridosso della produzione. Nella misura in cui voi avete bisogno di forniture, vi rivolgete alla produzione. A questo proposito le rivolgo la seguente domanda: la sua azienda e quelle similari ricorrono per acquisti e forniture direttamente alla produzione in mo-

do frequente o in misura ridotta? Su questo punto desidero conoscere il suo giudizio complessivo.

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Penso che sia opportuno dare qualche cenno caratteristico sull'organizzazione che rappresento anche perché venga immediatamente localizzato ciò di cui parlerò. Ho steso anche una memoria che consegno al Comitato in modo che rimanga agli atti.

Noi, come organizzazione di secondo livello, raggruppiamo dei centri di distribuzione regionali, interregionali e provinciali che a loro volta organizzano, nelle più diverse forme, punti di vendita al dettaglio operanti quasi esclusivamente nel settore della distribuzione dei prodotti alimentari. Quindi ramo e settore molto vicini agli interessi di questa Commissione.

Il nostro modo di operare, nel rispetto evidentemente della indipendenza giuridica e finanziaria di ogni singola unità o impresa commerciale, è una scelta strategica che consortilmente, attraverso uffici centrali o i comuni servizi, cerchiamo di portare avanti anche come razionalizzazione del sistema distributivo inteso non soltanto come fatto strutturale, ma anche come modo di comporci e proporci nei confronti del mondo della produzione.

ORLANDO, *Relatore*. Voi consorziate soltanto punti di vendita al dettaglio o anche all'ingrosso?

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Noi consorziamo centri di distribuzione all'ingrosso che a loro volta associano punti di vendita al dettaglio. È una costruzione piramidale, a catena.

Per quanto riguarda il nostro rapporto con il mondo della produzione agricolo-alimentare, abbiamo i più diversi tipi di approcci all'approvvigionamento e stiamo cercando sempre più decisamente di entrare in immediato contatto con il mondo della produzione, specialmente con le co-

operative di produzione agricolo-alimentare con le quali abbiamo già in corso alcuni rapporti di approvvigionamento limitatamente ai prodotti dalle stesse conservati o trasformati.

Certo, per quanto riguarda la produzione di prodotti ortofrutticoli freschi la nostra presenza è solo occasionale. Ci stiamo aspettando in proposito dal mondo della produzione dei suggerimenti, anche sull'esempio di ciò che si è fatto all'estero, per vedere se ci sarà la possibilità di affrontare il problema della distribuzione di alcuni prodotti ortofrutticoli freschi con minore preoccupazione di sprechi che oggi si verificano per assenza di sistemazione modale del ciclo produzione distribuzione.

ORLANDO, *Relatore*. Dalla relazione che ci ha consegnato emergono dei dati significativi. 110 miliardi di valore di acquisti per latte, latticini e insaccati, 265 miliardi per scatolame, prodotti secchi, prodotti liquidi e surgelati; 61 miliardi per altri prodotti necessari alla casa, non alimentari. Cioè vi è una articolazione che vede al primo posto lo scatolame e agli ultimi posti carni fresche e prodotti ortofrutticoli.

PRESIDENTE. Lei ha detto che la VEGE organizza commercianti all'ingrosso che a loro volta sono collegati con il minuto. Come avviene questo passaggio, attraverso sempre un'unica organizzazione o con due livelli autonomi?

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Vi sono evidentemente delle interdipendenze. Noi crediamo al decentramento funzionale e quindi allo stimolo e alla capacità aggregativa dei singoli operatori in periferia che cercano altri operatori che abbiano la stessa visione del mercato, che condividono il problema nello stesso modo. E individuiamo delle soluzioni sia contingenti, sia prospettiche, specialmente per quanto riguarda la risposta da dare in termini di offerta e di servizio al mercato spesso differenziato per il gioco delle sue componenti.

PRESIDENTE. Qual è la vostra figura giuridica ?

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. Siamo difficilmente inquadrabili, in quanto abbiamo al primo livello delle associazioni morali non riconosciute.

PRESIDENTE. Con carattere provinciale ?

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. Provinciale ed interprovinciale. Ci sono 39 unioni provinciali, con 34 centri di deposito che servono circa 4.000 punti di vendita al dettaglio.

Al secondo livello esiste un vero e proprio consorzio di centri di distribuzione all'ingrosso. Ciascuna impresa consorziata crea un'associazione di distribuzione alle vendite. Questo è un consorzio prevalentemente di acquisti e servizi.

ORLANDO, *Relatore*. Uno dei più gravi problemi della vendita da parte dell'azienda agricola è fornire il prodotto non secondo quelli che sono i requisiti o le esigenze della produzione, ma secondo i requisiti dell'acquirente, cioè del consumatore.

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. Cioè le richieste dell'intermediario.

ORLANDO, *Relatore*. Ci potrebbe dire quali sono questi requisiti di richiesta, dal punto di vista degli *standards*, dei tempi di consegna, della concentrazione dei quantitativi di consegna? Perché il problema si pone in maniera diversa se abbiamo una produzione organizzata in grandi aziende o se siamo in presenza di piccole aziende non organizzate.

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. È veramente un grosso problema. C'è ad esempio il problema dei costi di distribuzione, che non è d'altronde solo italiano ma di tutti i paesi del mondo. Ci troviamo molte volte in presenza di

accuse da parte della pubblica opinione che facilmente arriva ad indicare nel distributore il colpevole di molte mancanze e non si ha la possibilità di ristabilire la verità, almeno per alcuni comparti merceologici o per alcune forme d'organizzazione del ciclo distributivo. Con questo non voglio tenere il ruolo di difesa d'ufficio della distribuzione italiana.

Circa la domanda posta dal Comitato per sapere quali sono le iniziative assunte nel campo della distribuzione al fine di contribuire a ridurre i costi che incidono sul prezzo praticato al consumatore, posso illustrare qual è il modo in cui la VEGÈ ha inteso affrontare tale importante problema.

Nel corso degli ultimi cinque anni abbiamo finalizzato i nostri maggiori sforzi all'ottenimento di una razionalizzazione delle strutture e ad un miglioramento della produttività degli impianti al fine di alleggerire il più possibile il processo necessario per far giungere il prodotto al consumatore finale.

Proprio per conseguire tale obiettivo, la VEGÈ sta lanciando sul mercato un nuovo modello operativo, denominato *discount*, basato sulla convinzione che, essendo il consumatore di oggi decisamente più attento e scaltro e meno suggestionabile ed aggredibile, anche perché l'attuale crisi economica che affligge il nostro paese lo rende molto più attento nel governare la propria spesa, sia necessario studiare il mercato per anticiparlo nelle sue naturali evoluzioni. Tale studio dell'andamento del mercato ci ha permesso di accertare come tutta una serie di articoli, propri dei settori di cui ci occupiamo non presenti sostanziali differenze, se si guarda al di là dei mascheramenti adottati nel proporre il prodotto. Questo ci ha suggerito l'opportunità di ospitare, in uno spazio non superiore a duecento o trecento metri quadrati, il paniere dei prodotti essenziali per l'alimentazione di una famiglia, concentrando le nostre offerte sugli articoli più richiesti e meglio identificabili sia in termini qualitativi che quantitativi. Sarà inoltre sicuramente possibile

organizzare meglio gli approvvigionamenti dei punti di vendita che dovranno gestire non più duemila o quattromila articoli, ma settecento o al massimo ottocento articoli, rendendo possibile l'eliminazione di svariati oneri, assai gravi ed il raggiungimento di una più alta produttività, anche grazie a strutture ridotte all'essenziale che richiederanno l'impiego di capitali meno ingenti per attrezzature limitate a quanto è necessario per poter garantire un buon servizio.

ORLANDO, *Relatore*. Dalla memoria presentata al Comitato risulta che, da quattro punti di vendita *discount* in funzione nel 1975, la VEGÈ è passata a sessanta punti nel 1977.

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. I punti di vendita *discount* sono attualmente ottanta e stiamo cercando, per aprirne altri, di spingere unità diverse di distribuzione al dettaglio a costituire piccole società cooperative, composte da quattro o cinque operatori, per gestire insieme un punto di vendita come quello ora descritto.

Per quanto riguarda i prezzi al consumo, va detto che tale nuovo sistema di vendita ne favorisce, se non una riduzione, quanto meno un freno alla naturale lievitazione al rialzo.

ORLANDO, *Relatore*. È importante sapere quale sia il rapporto che si crea tra distributore ed agricoltore anche rispetto a tale nuovo sistema di vendita. È facile infatti registrare l'assenza di identità di vedute tra agricoltore e distributore, ritenendo il primo che il proprio prodotto sia tanto buono da poter essere comunque e sempre venduto ed avendo presente il secondo esclusivamente l'esigenza di vendere.

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. Il dialogo tra agricoltore e distributore resterà sempre un dialogo; ciò perché l'impresa di produzione, sia essa industriale o agricola, per quanto si sfor-

zi di essere orientata al mercato, cioè al soddisfacimento delle richieste del consumatore, non dispone di quella immediatezza di contatto con il consumatore che è propria del distributore. Mentre per il distributore, infatti, è facile sostituire, in rapporto alla domanda, prodotti con altri prodotti, per il produttore, soggetto ad un ciclo ben preciso che va dalla semina al raccolto, non risulta possibile adottare tale elasticità di comportamento. Sono queste le ragioni che spiegano le posizioni di frizione che vengono a volte a determinarsi tra chi produce e chi distribuisce il prodotto.

A questo punto la nostra organizzazione si è premurata di far incontrare a livello di studio le imprese di produzione - ciò è avvenuto tra la fine del passato settembre ed i primi del mese di ottobre - perché discutessero sull'esigenza di una migliore pianificazione dei programmi di produzione e distribuzione, sino a arrivare all'armonizzazione dei due settori.

PRESIDENTE. In pratica quale aumento dei costi si determina nel passaggio tra il primo ed il secondo grado, ovvero nel passaggio dal grossista al dettagliante? Questo argomento può avere una notevole rilevanza ai fini della comparazione economica dei processi integrati e dei relativi costi.

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. Dal punto di vista giuridico si tratta di un rapporto non inquadrato, mentre in realtà la configurazione del profilo economico-organizzativo del rapporto stesso è estremamente chiara, ed è proprio nel senso di teorizzare su un fatto sostanziale già esistente che noi cerchiamo di spingere le forze politiche.

Lei ha parlato di costi all'ingrosso, io parlerei invece di valori aggiunti, in quanto il problema non è tanto una questione di imprese o di circuiti, quanto di funzioni, ovvero di organizzazione e relativo costo delle insopprimibili funzioni di raccolta e di distribuzione spaziale e temporale dei prodotti.

Per cui tra un sistema cosiddetto a ciclo lungo ed un sistema di imprese organizzato a ciclo corto, dal punto di vista dei costi sul piano della distribuzione fisica non ci sono differenze, in quanto il vero problema è quello dei costi reali di commercializzazione che si compongono in diversa maniera a seconda della scelta e più ancora della capacità gestionale del servizio. In definitiva sono le funzioni subito a monte del consumo ed immediatamente a valle della produzione che devono essere osservate e controllate.

PRESIDENTE. In realtà i prodotti che portano il vostro marchio sono prodotti che hanno un prezzo fisso, imposto al consumatore.

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. L'argomento non si pone in questi termini, oserei dire che il nostro marchio rappresenta solo una modestissima componente di quello che è il nostro giro di affari globale. La presenza del nostro marchio è stata soprattutto efficace e valida all'inizio, quando capimmo l'esigenza di dare una identificazione precisa ai vari prodotti che venivano - sino a 10-15 anni fa - venduti sfusi, e fummo anche costretti a studiare tutto un diverso sistema di confezionamento, adatto alle nuove esigenze imposte dalla tecnica di vendita a *self-service*.

Ora la quantità dei prodotti con il nostro marchio è estremamente ridotta e riguarda soltanto particolari segmenti del mercato quali quello, ad esempio, delle conserve alimentari, di legumi, di pomodoro, eccetera, coprendo non più del 10 per cento del totale della nostra distribuzione.

PRESIDENTE. Per un prodotto come le conserve alimentari, sarebbe possibile conoscere i prezzi all'ingrosso ed al minuto per quanto riguarda la vostra organizzazione? Sarebbe cioè possibile conoscere dettagliatamente i prezzi nei vari passaggi, ad esempio, delle conserve di pomodoro?

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Sì, certamente. Ma quello che siamo in condizione di fare... e che è qualcosa di più importante, anche se apparentemente molto semplice, è quello di togliere con le proposte di prodotto a nostro marchio tante incertezze qualitative e quantitative che spesso si trasferiscono al consumatore armato solo di buona fede.

PRESIDENTE. Una domanda sui fornitori, sempre per quanto riguarda la grande distribuzione.

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Veramente noi non siamo grande distribuzione, ma distribuzione organizzata.

PRESIDENTE. La precisazione da lei fatta or ora è tecnicamente giusta.

Poiché distribuite pochi prodotti freschi, è da presumere che per la distribuzione organizzata vi serviate delle forniture provenienti dall'industria di trasformazione.

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Prevalentemente, e con ottimi rapporti. Questa industria di trasformazione è, come loro sanno, di origine cooperativa.

PRESIDENTE. O pubblica, di Stato. Allora, come si svolge questo rapporto tra distribuzione organizzata e prodotto industriale? Ovviamente esso nasce da contratti nei quali si stabiliscono la qualità e la quantità dei prodotti; ma a noi interessa soprattutto conoscere - sempre che non vi siano limiti, da parte vostra, all'accoglimento di tale domanda - qualche contratto-tipo in questo genere di rapporto.

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Non abbiamo alcuna difficoltà a questo riguardo; se non che, quando non siamo di fronte ad imprese medie - ed il più delle volte non lo siamo - ci troviamo di fronte a grosse imprese multinazionali le quali hanno un potere contrattuale certamente maggiore del nostro - nonostante il discreto « peso specifico » del

consorzio VEGE Italia – le quali impongono per una falsa etica indiscriminatoria alla distribuzione organizzata o a quella cooperativa modeste differenze di trattamento cosicché la possibilità di accesso alle migliori condizioni si aggira intorno ad un valore dell'uno o due per cento. Pertanto avrei delle difficoltà a significare loro il tipo di rapporto economico che si instaura tra noi ed il mondo della produzione. Uno dei motivi per i quali abbiamo cercato di raggiungere una maggiore intesa ed una maggiore collaborazione con il mondo della produzione – senza fare distinzioni di tipo istituzionale o di altro tipo – è dato dalla nostra convinzione che grosse economie si possano realizzare con una migliore programmazione della produzione e con una migliore pianificazione di tutti quelli che sono i servizi di distribuzione svolti dal mondo della produzione. Quando parliamo di costi della distribuzione, infatti, non dobbiamo dimenticare che gran parte di essi provengono dal costo di pesanti apparati commerciali che costituiscono il ramo esterno dell'impresa di produzione.

ORLANDO, *Relatore*. Però, quando lei parla di produzione, siccome vengono scartati fondamentalmente i prodotti freschi, si riferisce evidentemente all'industria di trasformazione...

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. La quale aggiunge al costo industriale il costo della propria rete commerciale. Noi infatti possiamo far sapere all'industria di produzione che non ci serve il suo deposito poiché abbiamo dei nostri depositi; ma non c'è niente da fare: siccome il loro deposito ha un costo, si fa la media di tutti i costi commerciali ed essi vengono indiscriminatamente gravati anche alle forme di distribuzione organizzata che spesso non hanno alcun bisogno o addirittura possibilità d'utilizzazione di quegli apparati.

PRESIDENTE. Come si potrebbe eliminare questa strozzatura, sul piano dell'organizzazione economica?

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Innanzitutto con un miglioramento dei rapporti con la controparte, cercando di non mettere due semi in una buca per far nascere una sola pianta.

PRESIDENTE. A questo livello, eventuali rapporti con altre forme di distribuzione organizzata e cooperativa potrebbero produrre risultati sul piano del potere contrattuale?

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. È un problema che stiamo esaminando allo scopo di definire una linea strategica che acceleri questa trasformazione. Pur se alle spalle vi sono tante « scorie » storiche, tuttavia oggi il mondo della distribuzione si rende conto che certi isolazionismi non hanno più senso. Ovviamente per ora il discorso avviene a livello di vertice e non a livello di base; è molto difficile, infatti, fare ragionare la base in termini nuovi.

PRESIDENTE. Lei ha parlato di approvvigionamenti presso industrie di trasformazione multinazionali. Potrebbe precisare la quantità dei vostri prodotti che proviene dalla produzione nazionale e quella che proviene dall'estero?

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Non sono in grado di fornire subito dei dati attendibili. Potrei fare una ipotesi esemplificativa riferendomi a specifici articoli.

ORLANDO, *Relatore*. A noi interessa avere una triplice distinzione, non per grossi gruppi, ma per singoli prodotti importanti. Innanzitutto, vorremmo sapere quanto proviene direttamente dalla produzione agricola; evidentemente le aziende agricole possono avere una loro organizzazione, cooperativa o non cooperativa, e possono stipulare dei contratti integrativi con le imprese di trasformazione.

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Direttamente col produttore non siamo in contatto; lo siamo soltanto at-



traverso una cooperativa di secondo grado, generalmente di trasformazione.

ORLANDO, *Relatore*. La triplice distinzione dovrebbe essere la seguente: cooperative, produzione nazionale e produzione nazionale partecipata da società multinazionali. Tale distinzione ci sarebbe necessaria per una serie di singoli prodotti importanti.

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Come ho chiarito, molto schematicamente, ma abbastanza chiaramente nella documentazione consegnata, l'ente consortile conosce solo in termini di convenienza contrattuale e per grandi linee politiche l'approccio al problema, dato che l'approvvigionamento, e quindi le quantità compra-vendute, è delegato all'autonomia operativa periferica.

ORLANDO, *Relatore*. Pur avendo dato soltanto una rapida scorsa al suo documento, mi sono reso conto che esso è fatto molto bene.

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Noi non controlliamo immediatamente lo sbocco o l'approvvigionamento quanto piuttosto la struttura contrattuale che presiede a queste negoziazioni. Possiamo però chiedere e ottenere dei dati. D'altra parte ci stiamo preparando a rispondere ad alcuni dei vostri quesiti e riteniamo di potervi presentare, nel giro di alcuni mesi, il bilancio consolidato di tutte le nostre imprese.

Questo lo dico perché abbiamo realizzato un buon lavoro propedeutico: credo che per le imprese commerciali l'unificazione contabile e dei bilanci rappresenti un fatto positivo.

SPONZIELLO. La distribuzione organizzata, dunque, acquista dall'industria di trasformazione; quindi nel momento in cui acquistate, la responsabilità della bontà del prodotto passa a voi, che mettete in circolazione quel determinato prodotto. Vorrei sapere se sullo scatolame — che rappresenta la voce di maggior consistenza — applicate il vostro marchio.

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Non sempre.

SPONZIELLO. Avete mai pensato, nei casi in cui applicate il vostro marchio, di indicare la data di scadenza del prodotto a garanzia del consumatore? Premetto che in Italia vi è una carenza legislativa per cui sulla maggior parte dei prodotti insaccati e inscatolati non viene indicata la data di scadenza. Al di là di eventuali danni che possono derivare ad una grossa catena di distribuzione, quali ragioni ostano all'applicazione della data di scadenza di un certo prodotto a tutela del consumatore?

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Per quanto riguarda i prodotti a marchio commerciale, nonostante le carenze, la legge in vigore obbliga il produttore ad evidenziare che quel determinato prodotto lo ha fatto una certa industria. Quindi il nostro apporto deve essere una garanzia per il consumatore, in quanto con il nostro marchio di qualità garantiamo di aver compiuto una selezione dei prodotti sul mercato.

PRESIDENTE. Come avviene questa selezione?

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Siamo presenti con il nostro marchio in prodotti alimentari di composizione elementare e non in prodotti sofisticati o elaborati. Per fare un caso frequente, nel settore dei pomodori la nostra garanzia deriva da precisi impegni contrattuali con il produttore. Vi sono interventi di nostri tecnici che sorvegliano la produzione e compiono una selezione su campione della produzione stessa. Inoltre provvediamo alla selezione del prodotto e dopo un'opportuna stasi delle conserve alimentari in appositi depositi sicché si superi il ciclo di decantazione nell'ambito del quale si manifestano normalmente i vizi di produzione. Solo successivamente, quando questa decantazione è avvenuta, avviene l'inscatolamento, con l'applicazione del marchio commerciale e con l'indicazione del nome del produttore. Certo, so-

no prodotti fatti non dal Padreterno ma dagli uomini, che possono sempre sbagliare; comunque è nostro interesse non commettere sbagli, perché un cattivo pomodoro VEGÈ non ci fa più vendere la pasta VEGÈ. Le nostre esigenze al riguardo superano quelle dello stesso produttore. D'altra parte abbiamo sperimentato nel tempo questi produttori, che non ci hanno mai dato fastidi e sono sempre stati corretti. Da parte nostra continuiamo a compiere questo tipo di controlli operativi, attraverso la presenza di nostri ispettori sul luogo di produzione, nonché tramite il campionamento ed alcune tecniche di approvvigionamento. Ad esempio, non ritiriamo mai le partite di tonno se non sono intercorsi sei-otto mesi dalla produzione, in modo che il prodotto arrivi con un grado di stagionatura tale da aver superato il periodo critico e non sia solo organoletticamente maturo.

È chiaro che ogni prodotto ha una sua durata; alcuni hanno una durata effimera, altri, come il vino, migliorano con il tempo. Quindi siamo favorevoli ad una legislazione che indichi correttamente il grado e le condizioni di conservabilità, nonché gli additivi non dannosi alla salute. Occorre tenere presente che quanto si produce dobbiamo cercare di conservarlo, perché se lo buttiamo via è inutile produrlo. Abbiamo una duplice esigenza: la tutela della salute e della buona fede del consumatore e la tutela della nostra capacità produttiva nonché l'esigenza di non distruggere il prodotto.

Aggiungerei che con i punti di vendita a *discount* tendiamo a commercializzare non più 4-5 mila articoli, ma solo 700-800.

ESPOSTO. Lei ha parlato del controllo della qualità dalla produzione a garanzia che ciò che viene consegnato corrisponda alle necessità della distribuzione. Questo rapporto è diretto o avviene con un intermediario che acquista direttamente dal produttore?

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. Per quanto concerne la produzione agricola, è difficile che entriamo in rapporto con il diretto produttore agricolo,

semmai entriamo in rapporto con una organizzazione di secondo grado dei produttori agricoli. Ad esempio, i produttori agricoli vignaroli raccolgono l'uva e la portano ad un consorzio cooperativo per la vinificazione.

ESPOSTO. Ma questi controlli fanno parte del vostro contratto con i fornitori raggruppati? Cioè, è il contratto che vi attribuisce la facoltà di controllo nei confronti del produttore diretto?

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. Per rimanere sempre nell'ambito della produzione di pomodori, dirò che il mercato ne assorbe due qualità: la prima (San Marzano), tipica dell'entroterra, la seconda, inferiore come resa, proveniente dalla zona di Battipaglia, Eboli, eccetera, che hanno epoche di maturazione diverse. Quando noi acquistiamo uno di questi due tipi di pomodoro, evidentemente, ci rivolgiamo a quei produttori che prevalentemente trasformano tale prodotto agricolo, e concordiamo con loro tutte le caratteristiche relative (periodo di produzione, quantità, eccetera).

ESPOSTO. Si riferisce ai trasformatori o ai produttori?

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. Ai trasformatori.

ESPOSTO. Voi definite il controllo della produzione fissato per contratto con il primo trasformatore, non con il produttore, non è così?

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. Esatto; poi però il fornitore, avendo una scheda tecnica di ciò che noi desideriamo, ha contatti con i vari produttori agricoli.

ESPOSTO. Il rapporto VEGÈ-produttore agricolo, non si manifesta nemmeno a questo livello?

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. Noi entreremo in contatto con questi operatori (attualmente i rapporti

sono occasionali e riguardano il settore dei prodotti ortofrutticoli e delle carni, ma speriamo di poter entrare decisamente, nel futuro, in queste aree) solo allorché passeremo da una fase di sperimentazione occasionale, veramente episodica, alla trattazione di prodotti freschi estremamente deperibili.

ORLANDO. Non a caso, non avete trattato fino ad ora questi prodotti.

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Esiste un problema di standards qualitativi e di imballaggio per la conservazione del prodotto agricolo oltretutto; quando il produttore, specie cooperativo, riuscirà effettivamente a produrli e ad offrirli in termini d'identificazione compatibile con il nostro sistema, la distribuzione vi potrà fare ricorso per garantire un'offerta costante al mondo del consumo, come sta già facendo per i cosiddetti prodotti surgelati.

PRESIDENTE. La produzione agricola è subordinata, attraverso una serie di contatti in decrescendo, alle esigenze della distribuzione organizzata, quando questa sia tale; però, se la distribuzione fosse sempre organizzata, vi sarebbe una migliore collocazione del prodotto agricolo sul mercato.

ESPOSTO. Questo è il sottofondo della questione: cioè, il Comitato vuole appurare ciò che accade in realtà nel mondo della produzione, verificandone tutti i passaggi fino ad arrivare alla fase del consumo, per scoprire dove si annidano le condizioni di difficoltà di un'equa retribuzione del lavoro e dei capitali impiegati nel settore della produzione agricola. Come lei sa, se il valore del prodotto vendibile è pari ad uno, il prezzo dello stesso al consumo è pari a tre, o a tre e mezzo. Vorrei quindi chiederle: la grossa organizzazione che lei rappresenta, agli effetti della determinazione del prezzo, ha programmi sperimentali che presuppongano un collegamento diretto con zone pro-

duttive opposte dal punto di vista della qualità e della quantità, eccetera?

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Questo è un discorso che noi dobbiamo impostare e sviluppare. Può darsi che, in qualche caso, sia vero quanto lei ha affermato poc'anzi: cioè che il prezzo del prodotto si triplichi nel passaggio dalla fase della produzione a quella del consumo. Non so cosa avvenga nel settore degli ortofrutticoli, nel quale non siamo presenti; però, per quanto riguarda i prodotti oggetto di trasformazione, siamo nella condizione di poter dimostrare che tale fenomeno non si verifica. Certo, volendo identificarne le varie componenti, probabilmente si scopre che sul costo la materia prima incide nella misura del 20-30 per cento, ma la differenza tra questo ed il prezzo al consumo non è data dagli oneri di commercializzazione, bensì dalle spese di trasformazione, e solo per frange molto limitate il rimanente 70 per cento può essere imputato a veri e propri costi di commercializzazione o di distribuzione fisica dei prodotti.

Per quanto riguarda poi la seconda parte della sua domanda, debbo dire che noi intendiamo attuare dei programmi sperimentali perché non ci consideriamo affatto depositari di una verità, ma siamo disponibili ad un miglioramento di rapporti con tutti i vari comparti del mondo economico, dall'agricoltura all'industria, ad altre forme di commercio.

Avvalendoci dell'opera di ricercatori di mercato e dei dati forniti da impianti di elaborazione, che funzionano anche per la gestione dei magazzini, conosciamo benissimo, per obiettive situazioni di fatto, la dinamica di consumo di certi prodotti rispetto ad altri; quindi, dovremmo essere in grado di trasferire queste nostre conoscenze al mondo della produzione industriale ed agricola.

Noi possiamo dare al mondo della produzione un contributo, solo a livello di consulenza, per la migliore qualità dei diversi tipi di prodotti; e la produzione, a sua volta, può programmare piani di col-

tivazione, di raccolta e di vendita dei prodotti specialmente se si sono raggiunte intese sui programmi, assicurando così ai coltivatori il buon esito della produzione agricola e non le famose campagne di distruzione dei prodotti: basti pensare alle arance. Adesso, poi, tutti gridano allo scandalo perché le patate sovrabbondano mentre solo un anno fa scarseggiavano. Di fronte a queste ricorrenti crisi di superproduzione e di sottoproduzione, l'agricoltore non sa mai come regolarsi: se deve, ad esempio, allevare vitelli o vacche, quando deve uccidere l'animale o rimettere in movimento una politica di autonomia nei consumi di carne.

Lo spirito di questa ricerca, che non so se ci troverà preparati, è quello di vedere che cosa possiamo fare insieme, loro come produzione e noi come distribuzione, per assicurare al prodotto nazionale una migliore sorte in modo da non essere costretti ad importare dall'estero: le importazioni alimentari tra l'altro, gravano sulla bilancia commerciale e costituiscono, infatti, la seconda voce passiva dopo quella del petrolio.

ESPOSTO. Non abbiamo indagini definite su questo aspetto della ricerca.

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. Abbiamo cominciato da pochi mesi. Si tratta di un discorso illuministico di vertice che, però, non si è arenato. Le sperimentazioni che stiamo cominciando a fare non sono significative né nei risvolti positivi né in quelli negativi e sarà così fintantoché non avremo una sequenza storica che ci conforti e ci indichi la strada da percorrere. Ad ogni modo, non esistono controindicazioni ad un miglioramento del dialogo per un'armonizzazione dei programmi di produzione e di distribuzione; quando questi programmi si armonizzeranno, i risultati dovrebbero venire fuori.

PETRELLA. Desidero porle alcune domande che riguarderanno il consumo. Lei ci ha descritto la struttura commerciale del punto di vendita. Ora, vorrei sapere

com'è suddivisa l'organizzazione che lei rappresenta dal punto di vista territoriale, almeno nell'area regionale.

Vi è un programma di sviluppo sia nella rete distributiva sia nell'allargamento della gamma delle produzioni? Ciò in parte si sta esaminando, come lei ci ha esposto, in rapporto all'ortofrutta e alle carni.

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. Con molta prudenza.

PETRELLA. Mentre voi fate una politica di approvvigionamento e vi sono una serie di nodi e di problemi che si è sollecitati ad individuare, vi è una politica al consumo? Il presidente Bonifazi le aveva già posto questa domanda, ma io vorrei che lei completasse il discorso relativo alla tendenza ad acquisire prodotti ad un costo minore e di qualità migliore. Dal punto di vista della distribuzione, avete una politica di controllo dei prezzi al consumo - definiamola così - oppure vi fermate, come struttura, alla distribuzione lasciando alle reti commerciali di base la possibilità di distribuire il livello dei prezzi come esse ritengono più opportuno?

In questi passaggi vi è una politica armonica in ordine ai costi di produzione, al fine di avere la possibilità di collocare il prodotto sul mercato a costi più o meno omogenei (non considerando le distanze e altri fattori)? Le faccio questo esempio: una scatola di pomodoro è venduta in diverse province secondo un certo livello di prezzo oppure è lasciata alla spontaneità del punto di base organizzato nella distribuzione?

Sempre in questo campo, vi è un rapporto sotto l'aspetto della politica dei prezzi tra la vostra organizzazione e le altre organizzazioni di distribuzione?

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. Spero di ricordarmi di tutte queste domande che considero stimolanti, in modo da dare ad esse una risposta compiuta. Se così non fosse, la prego di farmelo presente.

Lei si è riferito alla posizione dell'organizzazione che rappresento nei confronti di una politica di prezzi o di governo dei prezzi al consumatore ed ha domandato se ci limitiamo a collocare solo le merci nel momento giusto e nella quantità giusta oppure ci preoccupiamo anche del livello dei prezzi destinati al consumatore finale.

A questo riguardo desidero far rilevare che mentre con i prodotti a marchio commerciale è più facile operare in tal senso perché suggeriamo un prezzo e quindi per i prodotti contraddistinti dal nostro marchio vi è una quasi omogeneità di linea su tutto il territorio nazionale salvo piccoli sconfinamenti causati dalle maggiori percorrenze chilometriche, per altri tipi di prodotto ciò non è avvenuto, anche perché abbiamo creduto in passato ad una maggiore disciplina imposta dalla concorrenzialità del pluralismo delle forme o dei canali di distribuzione. Ad esempio, non posso vendere a cento quando sullo stesso mercato vi è un altro che vende a novantacinque. È giocoforza fare così perché il consumatore non è né sprovveduto né disattento. Però, ciò non sempre ha dato buoni risultati. Solo recentemente (ho già fatto notare che due anni fa avevamo pochissime unità sperimentali mentre alla fine del 1977 siamo arrivati ad alcune decine) ci siamo posti anche questo tipo di problema e in un canale di distribuzione, che noi chiamiamo *discount*, abbiamo obbligato contrattualmente il distributore a rispettare le linee di prezzo, che concorda insieme a noi, proprio perché debbono tendere ad un fatto fortemente concorrenziale. Ciò si sta sperimentando. Questo fatto è sostenuto da impegni di politica volontaristica ben inquadrati negli assetti contrattuali, ma soprattutto da una struttura di indici di produttività, di ritorno inventariale e, oserei dire, anche di redditività marginale molto bassa, aggiunta a grossi valori.

Poiché questi risultati si stanno ottenendo, pensiamo di portare avanti questo discorso, che abbiamo cominciato solo un

paio di anni fa, e cerchiamo di diffonderlo su tutto il territorio nazionale.

Per quanto riguarda la diffusione sul territorio, la nostra struttura è prevalentemente diffusa nel nord e centro Italia, ben diffusa in Sicilia, fortemente carente nelle altre regioni del meridione. Abbiamo fatto in passato dei tentativi di penetrazione in quelle zone, ma non sono stati coronati da successo. Cercheremo nuovamente di ritornarci, con maggior forza, cercando delle figure imprenditoriali locali perché senza di esse è difficile che una organizzazione di tipo associativo come la nostra possa aver vita facile. Se riusciamo a reclutare campani, pugliesi potremmo portare i nostri metodi in quei territori, o sarà difficile che lombardi o veneti possano operare laggiù. Una organizzazione di grande distribuzione può portare i propri dipendenti e operai, ma una impresa di grande distribuzione, di tipo associativo, ha bisogno di gente locale; da parte nostra possiamo fornire la tecnica, lo strumento. Oggi la FIAT che percorre le strade della Calabria come del Piemonte, rappresenta un modello. E allora perché altri modelli non devono percorrere le stesse strade anche se non riguardano i trasporti, ma la distribuzione? Ma ci deve essere il guidatore e noi dobbiamo trovare il distributore locale.

PRESIDENTE. Nelle risposte scritte al questionario che vi abbiamo inviato è detto fra l'altro che il vostro consorzio non ha scopo di lucro e che le spese di gestione sono divise tra i consociati secondo parametri statutari. Vorrei sapere se è possibile conoscere questi parametri, anche per ricavarne elementi significativi riguardo alla struttura della vostra come di similari organizzazioni.

FORESI, *Direttore generale della VEGE italiana*. Senz'altro.

PRESIDENTE. Vorrei poi rivolgerle un'altra domanda perché non sono rimasto convinto di una sua risposta. Lei ha

parlato di trasformazione di molti punti di vendita, quindi di accorpamento e di fusione in tipi di negozi *discount* e ha detto che attualmente questo tipo di punti di vendita risolve il problema di una riduzione dei costi, ma non quello di una riduzione dei prezzi.

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. Ho detto « quantomeno ».

PRESIDENTE. La mia domanda precisa è questa: allargandosi questo tipo di trasformazione dei punti di vendita non solo per la VEGÈ ma per altre simili organizzazioni di secondo grado, quali conseguenze sono prevedibili sui prezzi al dettaglio e quali per il consumatore?

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. Posso dirle subito che la nostra organizzazione crede vivamente in questa operazione. Non per non darle immediatamente una risposta, ma se mi consente una digressione vorrei mettere in evidenza che l'importanza di questa forma di nuovo modello della distribuzione che si attua con i *discount*, in cui la nostra organizzazione si sta impegnando al massimo, non è solo la parola nuova, ma quello che c'è dietro le quinte, la tecnica, il *know how* che ci consentono anche un equilibrio economico. Bisogna fare attenzione: aver trovato un nuovo modello non significa che dobbiamo abbandonare tutti gli altri. Dobbiamo riflettere che innanzi tutto il mercato non è affatto composto di identità omogenee, per non dire uguali, e che il consumatore cambia nel tempo; per certi prodotti abbiamo bisogno di certi negozi con certi servizi e senza altri; per altri prodotti è l'inverso. Possiamo trovarci in presenza di consumi domestici o extra domestici; abbiamo il consumo delle vacanze, dell'albergo, del ristorante, della collettività e non possiamo assolutamente dire che un canale assolve a tutte le esigenze. Commetteremmo il più grosso errore se considerassimo il consumatore come un *robot*.

Quando noi diciamo che vogliamo portare i nostri articoli a 800, non vogliamo

dire che gli altri 4000 siano assolutamente superflui, anche perché l'« etichettatura » del superfluo è troppo soggettiva: quello che è superfluo per me non lo è per un altro. Bisogna aver rispetto per le posizioni di tutti, in modo che tutti siano soddisfatti.

Detto questo, per non difendere a spada tratta la panacea della soluzione del modello *discount*, ripeto solo che con la costituzione di un « paniere » fondamentale dell'alimentazione o del consumo familiare (attraverso le 800 proposte di acquisto al consumatore), con particolari principi che presiedono alla organizzazione e alla struttura interna del punto di vendita, alla struttura interna del centro di distribuzione fisica, e alla comparazione di questi prodotti a livello di prezzo finale con quelli delle altre forme di distribuzione, noi non solo siamo riusciti e riusciamo a ridurre i costi di distribuzione fisica, ma se consideriamo il fatto che un addetto alla distribuzione di un negozio *discount* riesce a « girare » 150 milioni di merce rispetto ad un addetto ad un supermercato che in proporzione ha un fatturato di 50 milioni, essendo il costo per gli addetti identico, è chiaro che l'incidenza di quel costo si riduce praticamente alla metà. Da qui ne deriva non solo la possibilità di trasferire immediatamente nei prezzi al consumo l'economia supplementare prodotta, ma la convenienza a farlo per un migliore successo della formula. Tutto questo è trasparente.

PRESIDENTE. Una grande quantità di prodotti confezionati è però oggi venduta a prezzi fissi imposti.

FORESI, *Direttore generale della VEGÈ italiana*. Il prezzo fisso imposto non viene rispettato più da alcun distributore. Avrà avuto modo di notare come nei supermercati si venda a prezzi inferiori rispetto a quelli imposti; ebbene, nei punti di vendita *discount* noi pratichiamo prezzi inferiori rispetto a quelli dei supermercati.

**PRESIDENTE.** Quale utilità presenta allora il prezzo imposto per il consumatore, se in effetti rappresenta un prezzo massimo?

**FORESI, Direttore generale della VEGÈ italiana.** Le sarà capitato di notare come spesso avvenga che punti di vendita situati in località di villeggiatura (distributori che da un mese o due di attività devono trarre guadagni sufficienti per tutto l'anno) praticino prezzi esagerati. In tali situazioni il prezzo imposto rappresenta un limite a tutela del consumatore.

In tema di dinamica dei prezzi è interessante esaminare i dati ISTAT degli ultimi anni relativi all'aumento del costo della vita, dei prezzi all'ingrosso ed al dettaglio e dei costi di produzione. La nostra organizzazione ha avuto la possibilità di svolgere un'azione calmieratrice non apportando variazioni ad una serie di prezzi imposti fissati prima della modificazione dei listini, cioè prolungando nel tempo un'offerta a prezzi che, tenuto conto dell'inflazione e dell'aumento dei costi di gestione, avrebbero dovuto subire aumenti.

**ORLANDO, Relatore.** Desidero porgerle ancora le tre seguenti domande: quale è la dislocazione territoriale dei vostri punti di vendita? Quali sono le percentuali relative alla distribuzione per prodotto sul totale commercialmente distribuito, almeno per quanto riguarda i prodotti più interessanti? Quali sono i problemi di conflittualità tra produzione e distribuzione e quali le strozzature esistenti nel rapporto tra produzione e distribuzione?

**FORESI, Direttore generale della VEGÈ italiana.** Per meglio rispondere a tali domande preferirei far pervenire al Comitato una relazione scritta.

**ORLANDO, Relatore.** La ringrazio.

**FORESI, Direttore generale della VEGÈ italiana.** Ringrazio il Comitato per avermi

voluto ascoltare in rappresentanza della organizzazione che dirigo e mi dichiaro fin da ora disposto a fornire ogni ulteriore notizia relativa alla nostra attività che il Comitato desideri acquisire.

**PRESIDENTE.** Ringrazio il dottor Foresi per le interessanti notizie cortesemente fornite al Comitato.

Abbiamo qui il signor Favio Fornasari, direttore del CONAD (Consorzio nazionale dettaglianti) ed il dottor Enea Mazzoli, presidente e consigliere delegato della COOP-Italia, che ringraziamo per aver aderito al nostro invito. Il relatore, onorevole Orlando, introdurrà la nostra conversazione, soprattutto illustrando gli obiettivi che la Commissione di indagine si pone, in modo che la esposizione dei nostri ospiti prima, e poi le domande che i singoli membri del Comitato vorranno loro porgere, possano essere maggiormente pertinenti.

**ORLANDO, Relatore.** Obiettivo fondamentale del nostro Comitato di indagine è la conoscenza delle questioni connesse ai costi di produzione, trasformazione e distribuzione dei prodotti alimentari. Essendo il campo di studio molto vasto, la indagine si svolge attraverso la documentazione statistica di cui sono stati incaricati tre istituti specializzati, ed attraverso gli incontri con i rappresentanti ed i responsabili delle grandi organizzazioni che operano nel campo della trasformazione e distribuzione.

Per raggiungere questo obiettivo, noi gradiremmo conoscere le vostre risposte alle domande poste dal questionario che certamente avete ricevuto; in un secondo tempo, i membri del Comitato potranno porvi altri quesiti, naturalmente attinenti al tema di fondo del lavoro che stiamo svolgendo.

Preciso che quello che più ci interessa è il vostro giudizio sulle funzioni della distribuzione, giudizio tanto più qualificato in quanto proviene da organizzazioni

che rivestono un ruolo importante nello svolgimento delle funzioni stesse. Quindi, ripeto, è il giudizio più generale che ci interessa, anche se in effetti il questionario era invece diretto ad approfondire maggiormente la conoscenza della struttura e dei problemi della singola organizzazione.

Il nostro obiettivo principale è in fondo, oltre quello di capire quali sono le strozzature e di conoscere i problemi di cui si è sempre tanto discusso, quello di appurare il tipo di rapporto esistente con la produzione, al fine di vedere in che misura la produzione può affrontare in modo più moderno ed efficiente il rapporto appunto, con la trasformazione e la distribuzione.

Questo perché i problemi della distribuzione dovrebbero sempre essere visti dall'angolazione delle esigenze che si pongono per la produzione.

In che misura voi avete rapporti diretti con la produzione? In che misura avete invece rapporti con gli intermediari che a loro volta hanno rapporti diretti con la produzione? Avete cercato, ed in che modo, di armonizzare le esigenze della distribuzione con quelle della produzione?

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. La nostra organizzazione associa cooperative tra dettaglianti che gestiscono un magazzino di smistamento delle merci, mentre a loro volta i magazzini (gruppi cooperativi) sono uniti in un consorzio nazionale. Abbiamo dato luogo a questo tipo di organizzazione perché riteniamo che la strozzatura di fondo esistente oggi nella distribuzione italiana si verifichi nel passaggio delle merci dalla produzione al consumo, passaggio che avviene attraverso canali lunghi e contorti. È per questo motivo che abbiamo pensato di creare una struttura nazionale, cioè un punto di smistamento delle merci.

Praticamente prevedendo, in questo modo, i due passaggi classici delle merci

(dalla produzione al magazzino, dal magazzino al punto di vendita).

ORLANDO, *Relatore*. Il che vorrebbe dire che l'azione del consorzio dei dettaglianti avrebbe come funzione quella di stabilire un contatto diretto con la produzione.

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Un contatto con la produzione, anche perché riteniamo che nel processo di circolazione delle merci, si registrino i fenomeni più gravi di distorsione - ed a volte anche si determinano alti costi, non solo di speculazione - specialmente per i prodotti freschi.

ORLANDO, *Relatore*. Questo potrebbe voler dire che, in un certo senso, tendete a « saltare » la funzione del commercio all'ingrosso, inteso in senso tradizionale?

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Certo, è evidente; anche perché senza dubbio per anni - anche se negli ultimi tre anni la struttura grossista italiana si può dire che si sia in parte modernizzata - siamo partiti da una situazione di estrema polverizzazione e di costi altissimi per quanto riguardava la circolazione delle merci. Sempre più ci troviamo di fronte ad un negozio che non tratta cinquanta o venti prodotti ma ne tratta millecinquecento. Qual è allora la caratteristica che si è presentata in Italia? È che il settore grossista, indipendentemente dai prezzi alla produzione, stabilisce i propri prezzi dei prodotti in rapporto all'andamento dei consumi mentre, d'altro canto, vi sono ditte produttrici le quali hanno propri canali di distribuzione diretta. Quindi, non è che in Italia sia carente la struttura di distribuzione, vi è anzi ridondanza, ma essa risulta spezzettata e disfunzionale. Noi cerchiamo di unire mille o duemila prodotti in un unico centro



per poterli fornire unitamente al punto di vendita.

ORLANDO, *Relatore*. Ma la riunione di questi prodotti implica una moltiplicazione dei contratti alla produzione.

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Senza dubbio; noi operiamo in Italia con 555 industrie o produttori di una certa dimensione: anche con conservatori per i prodotti ortofrutticoli. Abbiamo un rapporto molto interessante con la cooperazione agricola per quella parte che la cooperazione agricola riesce a produrre, perché riteniamo che essa debba ancora fare dei passi avanti nel senso della preparazione del prodotto: non solo quindi acquisire la materia prima dal produttore ma anche lavorarla e prepararla per il mercato ed affrontare il problema del consumo, cioè il *marketing* del prodotto. Abbiamo tutta una serie di aziende già predisposte su questo piano, ma vi sono anche delle cooperative le quali non sono in grado di fare quanto detto prima. Comunque con le cooperative svolgiamo il venti per cento della nostra attività commerciale - con cooperative agricole di produzione e di trasformazione -. Complessivamente nel 1977 il nostro giro d'affari è stato di 240 miliardi.

PRESIDENTE. Vuole specificare bene, intanto, la struttura organizzativa e quella giuridica del CONAD? Siete un consorzio diretto, di primo grado?

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Siamo un consorzio di secondo grado perché i nostri soci sono le cooperative tra dettaglianti. Abbiamo in Italia 180 cooperative tra dettaglianti associate al consorzio.

PRESIDENTE. Sono di carattere provinciale?

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Normal-

mente sì. I punti di vendita associati sono circa diciannovemila.

PRESIDENTE. Quindi, fondamentalmente, la piccola distribuzione?

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Sì; però appena abbiamo istituito questo consorzio abbiamo dato vita, al suo interno, ad una struttura per l'ammodernamento dei punti di vendita. Nel 1976 abbiamo realizzato 12.500 metri quadrati di negozi e siamo oggi a livello di settanta supermercati e di più di duecento *superettes*.

PRESIDENTE. *Discount* ne avete?

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Abbiamo fatto, finora, esperienza con due strutture, però prima di valutarne la positività e predisporre un programma di sviluppo nazionale, dobbiamo costituire un *test* di analisi di venti unità sperimentali.

PRESIDENTE. Avete uno statuto?

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Sì, però è abbastanza elastico nel senso che i soci non sono obbligati ad acquistare dalla cooperativa. Praticamente essi si consorziano volontariamente ed acquistano in rapporto alla convenienza che può esservi nell'acquisto stesso.

PRESIDENTE. Le stesse domande riguardo alla struttura rivolgo ora al rappresentante della COOP Italia.

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP Italia*. Vi sono certe analogie con il CONAD, dal punto di vista strutturale; però il dato istituzionale è diverso. La COOP Italia è un consorzio di secondo grado (società cooperativa a responsabilità limitata). Associamo circa settecento cooperative, tra grandi e piccole. Per piccole cooperative intendiamo quelle monospaccio, con piccolo negozio ed alcune centinaia di soci; per

grandi cooperative intendiamo quelle composte da decine di migliaia di soci, con molti miliardi di vendite annue. Di solito la grande cooperativa è impostata su una struttura che si può definire di grande distribuzione, mentre la piccola cooperativa è impostata su una struttura di distribuzione tradizionale.

Compito istituzionale della COOP Italia è l'acquisto, per conto delle associate, direttamente alla produzione. La COOP Italia compra solo per le associate alle fonti di produzione, ovunque esse siano: in Italia o all'estero. Le associate sono circa settecento, però quattordici di esse provvedono al settanta per cento delle vendite. Le cooperative associate sono collocate nel centro-nord d'Italia. Arriviamo, come estensione, fino a Roma ed abbiamo anche qualche cooperativa in fase sperimentale in Puglia, in Calabria, in Campania ed in Sicilia; ma là la nostra presenza è episodica e promozionale, non certo significativa.

Le cooperative associate sono tenute a rifornirsi interamente al consorzio. In generale esse sono prive di propri magazzini di stoccaggio e di propri acquirenti. La loro fedeltà al consorzio è stata una scelta di principio ed è ora una necessità organizzativa, poiché non hanno altre soluzioni. Si tratta di un processo che si è sviluppato sul piano di un'adesione, volontaria beninteso, al principio della manovra di acquisto nazionalizzata e centralizzata.

**PRESIDENTE.** Nel vostro caso l'acquisto alla produzione significa essenzialmente acquisto alla produzione cooperativa?

**MAZZOLI, Presidente e consigliere delegato della COOP Italia.** Per rispondere al punto 3) del vostro questionario dirò che la COOP Italia compra al novanta per cento direttamente da produttori e industrie, che ha una produzione propria pari al 2,50 per cento, nel campo della drogheria chimica e della drogheria alimentare e che per il rimanente 7,50 per cento compra da operatori commerciali,

mercati generali all'ingrosso ed importazione. Di quest'ultimo 7,50 per cento la fetta più grossa è quella degli acquisti presso i mercati generali all'ingrosso, poiché non è possibile tecnicamente comprare tutto direttamente alla produzione; poi viene l'importazione. Il 35 per cento delle nostre vendite è fatta con marchio COOP di nostra esclusiva; circa il 20 per cento di tale percentuale è dato da produzione di aziende cooperative che consideriamo consorelle consociate alla Lega nazionale delle cooperative.

**PRESIDENTE.** Vorrei porre un'altra domanda circa la struttura. Avete solo socie cooperative di distribuzione, mai di produzione?

**MAZZOLI, Presidente e Consigliere delegato della COOP.** Per essere più precisi, si tratta di cooperative di consumatori; solo queste.

**PRESIDENTE.** Quanto può essere calcolata la parte che viene direttamente dalla cooperazione?

**MAZZOLI, Presidente e consigliere delegato della COOP.** Per circa il 20 per cento delle nostre vendite.

**FORNASARI, Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti.** Anche per noi.

**MAZZOLI, Presidente e consigliere delegato della COOP.** Il 35 per cento delle vendite riguarda prodotti con il nostro marchio di esclusiva; di questi una parte viene commissionata a piccole imprese private che non hanno un marchio importante, mentre il 20 per cento è produzione di produttori associati ad aziende di trasformazione.

**ORLANDO, Relatore.** La questione che interessa per quanto riguarda la COOP è relativa al rapporto diretto con la produzione, per i prodotti non conservati né trasformati, ma freschi o comunque trasformati da aziende agricole. Vorrei sa-

pere qual è il ruolo che svolge la COOP e quali sono i problemi che si presentano.

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP*. Per alcuni settori in cui la cooperazione agricola si è affermata (e sono pochi), raggiungiamo quasi il cento per cento; ad esempio, nel settore dei vini vendiamo un cento per cento teorico, date le necessità di assorbimento. Questo è il caso forse più avanzato; abbiamo cantine di produzione in Emilia, Piemonte, Puglia e Sicilia. Abbiamo collegamenti più consistenti con la regione Emilia, perché da lì nasciamo e perché le aziende sono più attrezzate per affrontare il mercato.

Nel nostro lavoro la vera difficoltà che incontriamo nel collegarci con la produzione agricola è quella di avere una controparte che regga il mercato, non solo come condizioni di acquisto, ma sotto tutti i punti di vista (organizzazione di consegna, trasporto, settore amministrativo, *marketing* eccetera). Incontriamo a volte grosse carenze anche nelle cooperative più significative.

ORLANDO, *Relatore*. Quindi anche il rapporto preferenziale con la cooperazione agricola ha questi grossi limiti, nel senso che quest'ultima si fa poco carico per disinformazione circa i problemi che sono peculiari delle esigenze distributive del mercato e del consumo, nonché del trasporto della produzione.

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP*. La cooperazione agricola si ferma al primo gradino; di lì bisogna passare, se occorre organizzare la raccolta e la prima trasformazione del prodotto, ma non ci si può fermare a quel punto, altrimenti si resta nelle mani di quel segmento di mercato che porta il prodotto, anche se finito, alla vendita al dettaglio.

ORLANDO, *Relatore*. La cooperativa agricola ritiene che basti raccogliere il

prodotto da più produttori per avere raggiunto la propria finalità.

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP*. Non credo che singole cooperative siano in grado di affrontare il mercato. Sono problemi grossi, che richiedono capacità tecniche e costi elevati. Bisogna che le cooperative si organizzino, si associno, siano in grado di costruire strutture di secondo grado. Qualche cosa si muove già in questo senso, ma sono dieci anni che si parla di questi problemi e si sono fatti pochi passi avanti, eccezion fatta dell'AICA.

PRESIDENTE. Nel campo dei rapporti con la produzione è emersa una questione di notevole interesse nel corso dell'audizione con il rappresentante della VEGE Italia. Per determinati prodotti, specialmente quelli freschi, si va delineando un certo restringimento del numero delle qualità dei prodotti; questo non può che significare una semplificazione delle qualità e delle quantità della produzione agricola. Come si determina questo rapporto tra voi e le organizzazioni fornitrici, associate o no? Vi è una richiesta da parte vostra di qualità e quantità costanti, in modo da avere una influenza diretta sui produttori per il tipo di merce fornita? Oppure assorbite solo il tipo di prodotto che risponde a certe esigenze e vi rifornite della parte che vi manca da altri produttori? La questione non è di poco conto; non ci interessa conoscere i rapporti tra associazioni o cooperative di produttori, ma più in generale il rapporto con altri tipi di produzione che abbiano un legame quantitativo con il tipo di distribuzione oggi richiesto dal consumatore.

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Per quanto riguarda la nostra organizzazione, noi abbiamo meno problemi rispetto alla grande distribuzione perché tutto sommato commercializziamo una varietà

più ampia di prodotti in quanto associamo anche negozi specializzati. Quindi sentiamo meno questo problema, anche perché privilegiamo il prodotto pronto per la vendita; per noi questo è il problema di fondo, sia nel rapporto con la cooperazione che con i privati. Ad esempio, oggi non basta più un'organizzazione che abbatta i bovini, ma è necessaria una struttura che provveda anche a sezionare e preparare le carni per la vendita: affrontando queste operazioni in termini industriali, si potrebbero ridurre determinati costi che oggi ricadono sulla distribuzione.

Per quanto riguarda il settore dei prodotti ortofrutticoli, debbo dire che noi, pur di avere un prodotto selezionato, già pronto per la vendita, cioè confezionato, preferiamo sopportare costi di acquisto superiori a quelli che sosteniamo in genere per ottenere prodotti che, prima di essere immessi sul mercato, hanno bisogno di qualche lavorazione.

ORLANDO, *Relatore*. Mi pare che i due problemi siano connessi, nel senso che l'acquisto di un prodotto già pronto per essere venduto implica automaticamente un processo di standardizzazione...

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Ed anche un lavoro di programmazione.

ORLANDO, *Relatore*. ...in caso contrario, le difficoltà da affrontare sarebbero molto rilevanti e non potrebbero essere realizzate quelle economie che la vostra organizzazione si propone invece di conseguire.

Tanto per fare un esempio, ricordo che tempo fa una grande organizzazione di vendita al dettaglio rispose, ai rappresentanti di una cooperativa che voleva vendere il proprio vitellame proveniente da una delle zone di allevamento di maggiore prestigio, che avrebbe inviato un ispettore per accertare la corrispondenza di quell'offerta ai propri *standards* di distribuzione.

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Bisogna però modularne la standardizzazione da una parte e la lavorazione dall'altra, perché non si vende lo stesso tipo di carne in tutte le macellerie. È certo, ad esempio, che vi è una caduta nella vendita degli agrumi varietà « Biondo », ma esistono ancora dei canali attraverso cui essi vengono offerti al pubblico: e cioè il piccolo mercato e i venditori ambulanti, mentre nei negozi in sede fissa tendono a scomparire perché sono di qualità molto scadente. Ora, il nostro progetto è di verificare, con le aziende fornitrici, i nostri bisogni, e quindi i rifornimenti; questo problema è essenziale, perché un anticipo o un ritardo di due giorni nell'approvvigionamento di una merce significa pregiudicarne le vendite oppure dare luogo a sovrastoccaggi. Tale distonia può essere superata dalla distribuzione organizzata; se la distribuzione non è integrata, si riproduce il fenomeno tipico dei mercati ortofrutticoli, per cui il prezzo del prodotto non corrisponde assolutamente al costo di produzione, ma alla maggiore o minore richiesta che si determina in quel mercato o alle disponibilità del mercato in quel determinato giorno.

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP Italia*. Mi pare che lei ci abbia chiesto, signor Presidente, se abbiamo notato una diminuzione nel numero dei prodotti presenti sul mercato: cioè, implicitamente, perché esistano prodotti più fortunati ed altri meno fortunati e perché si verificano questi fenomeni.

Io credo che essi siano provocati - sia nel settore delle carni, sia in quello dei latticini e degli ortofrutticoli - dalle manovre degli operatori economici che soggiacciono a determinate regole di competitività e di efficienze dei prodotti stessi.

Mi spiego con un esempio: le prugne, che una volta erano vendute in grande quantità, ora non incontrano più il favore dei consumatori in quanto sono facilmente deperibili. Pertanto, esiste una legge di mercato che le fa diventare un pro-

dotto raro, dal costo elevato, a vantaggio di altri tipi di frutta a più lunga conservazione.

Se si facesse una statistica della vendita delle mele, dal Medioevo in poi, si scoprirebbe che le specie più apprezzate sono quelle a conservazione più lunga (oltre che di produzione più ricca). Allora, noi operatori, dopo aver individuato sulla base di ricerche di *marketing* i prodotti più competitivi, implicitamente finiamo per privilegiarli, anche se spesso ciò avviene non coscientemente, ma come risultato di uno studio di mercato effettuato, ad esempio, per accertare l'utile lordo o il livello di vendita di determinate merci.

**PRESIDENTE.** La produzione risponde in maniera lenta alle variazioni nella vendita dei prodotti?

**MAZZOLI, Presidente e consigliere delegato della COOP Italia.** Sì, in modo lentissimo.

**PRESIDENTE.** Una distribuzione di tipo cooperativo od associativo influisce sulle scelte della produzione in maniera cosciente, programmatica ed organizzata? I vostri due modelli di organizzazione della distribuzione, per la loro struttura, per i loro orientamenti, possono ed intendono influenzare il tipo di produzione?

**MAZZOLI, Presidente e consigliere delegato della COOP Italia.** Credo che almeno in piccola parte si cerchi di privilegiare la cooperazione agricola organizzata, perché questo fa parte del nostro modo di pensare; in buona parte, però, anche noi subiamo le leggi di mercato. Cioè, operiamo, influiamo sul mercato, però le sue regole ci condizionano.

**FORNASARI, Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti.** Ad esempio, noi non vorremmo vendere unicamente la banana « Chiquita », ma siamo costretti a farlo perché in questo senso esiste una domanda determinante.

**MAZZOLI, Presidente e consigliere delegato della COOP Italia.** Anche i fattori

pubblicitari hanno la loro influenza in merito.

**PRESIDENTE.** Mi pare che da queste affermazioni emerga – al di là dei limiti posti dalle leggi di mercato – una forma di incomunicabilità, ancora parziale, ma sostanziale, fra distribuzione organizzata e mondo della produzione.

**MAZZOLI, Presidente e consigliere delegato della COOP Italia.** Condivido questa sua osservazione.

**ORLANDO, Relatore.** Mi pare che siano state fatte due affermazioni ben precise: e cioè che, nell'ambito della distribuzione, la parte organizzata sia di gran lunga meno estesa di quella non organizzata e che sia anch'essa poco sensibile alle domande del mercato. E questo atteggiamento è dovuto al fatto che la distribuzione organizzata affronta il problema con la mentalità del produttore, e non con quella del venditore: non si rende conto, perciò, che è necessario procedere con il metodo della standardizzazione dei prodotti.

**PRESIDENTE.** In termini volontaristici non so se ciò possa avere uno sbocco. Poc'anzi il direttore generale della VEGÈ italiana, dottor Foresi, ha parlato di un seminario (probabilmente la vostra organizzazione li ha tenuti più di una volta all'anno) organizzato fra la distribuzione VEGÈ ed i fornitori.

**ORLANDO, Relatore.** Questi sono industriali.

**FORNASARI, Direttore generale del consorzio nazionale dettaglianti.** Sono attività che periodicamente è necessario fare.

**PRESIDENTE.** Lì opera in gran parte l'industria di trasformazione, mentre qui si tratta di un settore di tipo diverso (la percentuale del 20 per cento non rappresenta un aspetto secondario) che ha un

proprio volume di affari e riflessi economici diretti sulla produzione. La domanda che desidero porre è la seguente: si può prevedere ragionevolmente una strumentazione, non saltuaria ma permanente, per cui la programmazione della distribuzione abbia un'influenza sulla programmazione della produzione?

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP-Italia*. Non si tratta solo di una previsione, in quanto da parecchi anni stiamo lavorando in tal senso. Noi abbiamo una controparte, e anche il CONAD (Consorzio nazionale dettaglianti), costituita dall'AICA.

PRESIDENTE. Come sono collegate le cooperative nelle zone di produzione?

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP-Italia*. Con l'AICA stiamo cercando da diversi anni di programmare rapporti commerciali ed i risultati raggiunti in questo senso sono ancora modesti. Certo, molto dipende dalle esigenze che ha il produttore.

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. In ordine al rapporto con la cooperazione agricola, il dottor Mazzoli ha fatto riferimento alla situazione attuale. A questo riguardo vorrei dire che, nel momento in cui si sono stabiliti questi rapporti, noi siamo stati un veicolo di introduzione sul mercato dei prodotti della cooperazione agricola. Il livello raggiunto non è soddisfacente ma questo, in termini dimensionali, è notevole perché se guardiamo al nostro giro di affari, abbiamo realizzato 50 miliardi di acquisti dalla produzione agricola.

PRESIDENTE. Il problema è che non si è ancora raggiunto un buon livello.

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Occorre un salto di qualità.

PRESIDENTE. Il livello raggiunto dalla cooperazione di produzione non è buono ai fini del tipo di distribuzione di cui avete bisogno.

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Infatti si sta discutendo a livello di AICA d'introdurre il concetto di consorzi settoriali di vendita. A questo proposito rilevo che fino ad oggi si è affrontato il problema della distribuzione ed in una misura insufficiente il discorso della commercializzazione.

ORLANDO, *Relatore*. Ha documenti su questa commercializzazione?

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Sono in discussione in questo periodo.

ORLANDO, *Relatore*. E documenti di studio?

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Può fornirli l'AICA.

PRESIDENTE. Desidero porre la seguente domanda al signor Fornasari: nei rapporti con i punti di vendita il CONAD ha previsto una unificazione contabile dei bilanci oppure i rapporti sono autonomi? Si tratta di una questione che può avere un suo peso specifico.

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Il socio ha una organizzazione ed una propria azienda indipendente. Egli si associa per ottenere determinati vantaggi commerciali e servizi; per quanto riguarda il nostro consorzio diventa socio in primo luogo per avere il rifornimento delle merci.

ORLANDO, *Relatore*. Di alcune merci, di quelle che vuole.

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Si cerca di realizzare un consorzio che fornisca tutti i prodotti occorrenti al negozio associato.

PRESIDENTE. Ciò non potrebbe influire sulle capacità gestionali e, col passare del tempo, avere riflessi sui costi?

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Stiamo affrontando il problema dei costi della distribuzione.

ORLANDO, *Relatore*. Vi è prima il problema di modernizzare i punti di vendita. È un problema di ristrutturazione.

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Innanzi tutto noi riteniamo che si debbano costruire dei magazzini di smistamento delle merci. Questo è l'aspetto più importante perché, anche se si rinnova la rete di vendita, senza magazzini a monte capaci di rifornire si andrebbe incontro ad un fallimento. Poi portiamo avanti il discorso del rinnovamento della rete di vendita degli associati: questi possono essere più dettaglianti che costituiscono una società per la gestione di moderni punti di vendita oppure si può trattare di un singolo che intraprende un investimento per il medesimo scopo. Affrontiamo anche il problema della struttura di vendita come consulenti e non come gestori.

ESPOSTO. Il CONAD e la COOP-Italia quali azioni promozionali svolgono o hanno in programma per affrontare in modo più organico il problema del rapporto fra produzione agricola e distribuzione?

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. L'aspetto di fondo che abbiamo affrontato fino ad oggi è stato quello relativo all'introduzio-

ne di questi prodotti, perché erano sconosciuti del tutto o conosciuti solo in parte. Tale processo, sia pure lentamente, è andato avanti in questi anni.

Noi ci accordiamo con la cooperazione agricola e facciamo la promozione insieme in modo che ai consumatori ci si presenti con una proposta unica. L'intesa tra cooperazione agricola e cooperazione tra dettaglianti, è la via attraverso la quale si presentano e si fanno conoscere prodotti che in massima parte sono sconosciuti. Però, per fare un ulteriore salto di qualità occorre che la cooperazione agricola si attrezzi per presentare il prodotto in modo migliore e in rapporto alle necessità del consumo.

ESPOSTO. Per estendere la vostra influenza sul mercato e le vendite, avete già predisposto dei programmi o delle sperimentazioni?

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Noi abbiamo predisposto programmi. Stiamo studiando la riorganizzazione dei nostri rapporti: l'AICA ha recentemente attivato l'ufficio *marketing*; noi abbiamo già in funzione il servizio *marketing*. Appena la struttura *marketing* dell'AICA sarà operativa, si procederà a riunire le due strutture per studiare tutta una serie di promozioni per il lancio di prodotti sul mercato, apportando le modificazioni necessarie all'assortimento esistente.

La situazione cambia quando si tratta di singole cooperative. Ad esempio, per quanto riguarda la cooperativa di produzione del formaggio sardo, noi vendiamo il 50 per cento della produzione nel continente. Tale cooperativa, che ci ha concesso la sua fiducia, ci chiese un aiuto per introdurre questo prodotto, e là dove avevamo dei magazzini che smistavano tali merci, siamo riusciti ad organizzare un servizio importante. Quando il prodotto era in mano a singoli grossisti, non era garantito l'assorbimento della produzione che rischiava di rimanere in-

venduta, in balia delle fluttuazioni di mercato.

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP-Italia*. Nel 1978 abbiamo, come ogni anno, un piano pubblicitario impostato su sei grandi campagne nazionali di vendita, con un *budget* di 560 milioni di lire.

PRESIDENTE. Per la pubblicità?

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP-Italia*. Anche per messaggi promozionali. Due di queste sei campagne nazionali promozionali sono finalizzate, credo, nel senso che aveva chiesto l'onorevole Esposto: l'una ha per oggetto i prodotti COOP più significativi, l'altra i prodotti meridionali per i quali si tratta in gran parte di produzione cooperativa o piccola produzione, se vogliamo, privata. Abbiamo voluto così dare questa caratterizzazione di collegamento con la produzione agricola dell'industria alimentare meridionale.

Oltre queste sei campagne nazionali che avranno un appoggio importante anche da parte dei quotidiani e della televisione, vi sono le iniziative promozionali locali, cioè la campagna che la singola cooperativa fa collegandosi alla produzione della zona. Ad esempio, una cooperativa toscana potrà fare una campagna per il Chianti.

PRESIDENTE. Vorrei sapere se è possibile (è questa una richiesta fatta anche altre volte, in altre sedute) conoscere i rapporti contrattuali di fornitura.

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP-Italia*. Cioè le condizioni di acquisto.

PRESIDENTE. È un elemento che ci permetterebbe di vedere le differenze con la grande distribuzione e di capire meglio non solo la vostra attività, ma anche le strozzature che si presentano nell'ambito dei rapporti tra produzione e distribuzione.

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP-Italia*. Nessuna difficoltà da parte nostra. Le difficoltà provengono semmai dai fornitori che pretendono che certe condizioni che concedono restino riservate.

PRESIDENTE. Vorrei che fosse ben chiaro, essendo il nostro un Comitato di indagine e non di inchiesta, che la nostra richiesta non comporta nessun obbligo da parte vostra di soddisfarla. In secondo luogo, il materiale che eventualmente vorrete farci pervenire è riservato al comitato, al gruppo di studiosi sempre nell'ambito del comitato e non sarà mai utilizzato per la pubblicazione. D'altronde non ci interessa conoscere i nomi dei contraenti, ma una schematizzazione essenziale del rapporto contrattuale.

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP-Italia*. Anche se non è una Commissione d'inchiesta, non siamo contrari a soddisfare la vostra richiesta, anche per il tipo di istituzione che siamo: non abbiamo certo un problema di dividendi.

Costituiscono invece un problema talune forme di segreto industriale in certi importanti contratti di fornitura.

Se posso esprimere un parere, un consiglio, sarebbe bene che l'indagine precisasse il suo campo. Noi abbiamo rapporti con mille fornitori e fare un'analisi su mille contratti è quasi impossibile. Se ne possono scegliere una ventina e su questi andare a fondo.

PRESIDENTE. Anche meno. Il senso della nostra richiesta è proprio questo, di analizzare a fondo pochi contratti.

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP-Italia*. In questi limiti siamo d'accordo.

FORNASARI, *Direttore del CONAD*. Anche da parte nostra nessun problema. Se interessano contratti specifici ho bisogno di sapere quali. Se invece serve uno



schema di contratto, ad esempio del settore latticini, è molto semplice farvelo avere.

PRESIDENTE. Per esempio, per il settore ortofrutticoli.

FORNASARI, *Direttore del CONAD*. Nel campo ortofrutticolo non abbiamo contratti perché si tratta di acquisti per telefono. Individuati cioè i fornitori, si lavora poi con quelli.

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP-Italia*. Io non credo sia possibile esaminare correttamente un contratto di fornitura senza sapere chi è il fornitore. Per esempio, per quanto riguarda margarina, olio di semi, olio di oliva, paste alimentari, il conoscere i contratti in sé e per sé, senza sapere il nome dei fornitori, non vi potrà dare nessuna utile indicazione, perché questi prodotti non sono soltanto una percentuale dei 92 elementi della tavola di Mendeleev, sono una cosa più complessa. Se il vostro lavoro vuol essere proficuo non si può non sapere chi è che fornisce il prodotto.

FORNASARI, *Direttore del CONAD*. Il contratto è una « schematura », una specie di legge-quadro; poi, nel corso dell'anno vi è tutta una serie di modificazioni e di formulazioni che cambiano, sostanzialmente a volte, il contratto.

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP-Italia*. Una confessione, signor presidente. Il marchio di esclusiva COOP che difendiamo anche legalmente quando ce lo toccano, ha un'origine quasi ideologica.

Alcune importanti aziende emiliane, in particolare cooperative, di produzione e trasformazione agricola sono sorte perché noi abbiamo rappresentato una prima e sicura affermazione di mercato. Ciò ci è costato in principio non poco sforzo, ma poi, con il passare del tempo - ecco la mia confessione - abbiamo scoperto anche noi, operatori un po' inventati, la magia del marchio. Il marchio di

nostra esclusiva ci consente di realizzare sul mercato ricavi che sono irraggiungibili con la grande marca reclamizzata. Non è possibile comprendere a fondo i problemi del settore della distribuzione senza tener presente cosa rappresentino certi marchi.

Oltre al marchio COOP, noi disponiamo anche di altri marchi che tra breve tempo unificheremo tutti sotto il marchio COOP. Noi non produciamo, ad esempio, pelati, ma li compriamo da aziende private di base, col marchio nostro « Sol d'oro ». Quest'ultimo riscuote dopo anni di prove la fiducia del pubblico e permette di realizzare un utile lordo superiore a quello che sarebbe possibile conseguire con altri marchi che non sono pubblicizzati COOP, ma reclamizzati con forti spese pubblicitarie. In sostanza, il costo minimale che otteniamo alla produzione ci consente di avere un prezzo al pubblico conveniente al consumatore, e un utile sufficiente alla cooperativa.

ORLANDO, *Relatore*. In che modo il problema del marchio riguarda il consumatore ?

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP-Italia*. Ritengo di poter affermare che il nostro marchio ci consente di fornire al consumatore ad un prezzo inferiore un prodotto di qualità almeno pari a quella offerta dalle grandi marche industriali, e nello stesso tempo di difenderci come operatori dai prezzi imposti.

ESPOSTO. Mi interessa approfondire l'aspetto relativo al vostro rapporto con il consumatore. Uno dei problemi che la nostra indagine si propone di affrontare è infatti quello relativo al processo di formazione del reddito del produttore, rispetto al quale le cooperative hanno svolto e svolgeranno una funzione importante.

Desidero sapere se i vostri fornitori sono solo cooperative e, se avete rapporti con fornitori di altro tipo, se stipulate

contratti più vantaggiosi con le cooperative o con gli altri fornitori.

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP-Italia*. Sul problema del rapporto tra cooperazione agricola e cooperazione di consumo il dibattito è continuo.

Il mio giudizio di operatore è che la cooperazione agricola di trasformazione riesce faticosamente a seguire la concorrenza di mercato. Il nostro rapporto con la cooperazione agricola, dovendo noi difendere il consumatore e loro il produttore, nonostante i tentativi di razionalizzazione effettuati, assume in sostanza, come punto di riferimento nella comune battaglia contrattuale, il mercato.

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. È necessario, però, anche tener conto di alcuni fenomeni di mercato non sempre spiegabili. Il burro delle cooperative emiliane, ad esempio, costa circa cinquanta lire in più al chilo rispetto a quello della Galbani, ma nonostante il prezzo del burro delle cooperative non risulti più competitivo, come avveniva negli anni passati, a noi conviene acquistarlo per le garanzie di qualità che ci vengono offerte.

A quel punto non è giusto dire « ti abbandono e vado con gli altri » soltanto perché si ha il vantaggio di poche lire. Prendiamo il caso dell'olio di oliva, per esempio; facciamo un nostro olio che è corredato da un capitolato con le qualità organolettiche: non sono molti in Italia a fare un lavoro del genere, eppure non tutti lo apprezzano. A questo punto, allora, cosa si decide? Abbandonare il capitolato e comprare dove il prodotto costa meno, oppure attestarsi sulla certezza della qualità?

PRESIDENTE. Vorremmo ora qualche informazione più diretta sui costi, in riferimento all'immagazzinamento ed alla distribuzione ai negozi.

MAZZOLI, *Presidente e consigliere delegato della COOP-Italia*. La nostra orga-

nizzazione è strutturata, nel centro-nord d'Italia, in cooperative gestite dai consumatori. Ciascuna cooperativa ha una propria autonomia di bilancio, con propri costi e ricavi. Il dato medio relativo ai costi che questa organizzazione aziendale dei punti di vendita comporta, compresi tutti i costi fiscali e gli oneri finanziari, ci dice che i prezzi di vendita al pubblico sono gravati del 15 per cento. Queste cooperative attingono a loro volta dai magazzini della COOP-Italia, che sono dieci, e dislocati in modo da ricoprire tutto il territorio del centro-nord.

La spesa per questi magazzini, tutto compreso (il trasporto, lo stoccaggio, l'amministrazione, gli oneri finanziari dovuti agli impianti ed il personale), incide per il 5 per cento sul prezzo del prodotto. I magazzini a loro volta dipendono dalla centrale di acquisto, il cui costo ammonta all'1 per cento, se ci riferiamo al prezzo di vendita dei prodotti. Di questa percentuale, l'80 per cento è dato dai costi per il personale, mentre il 20 per cento è composto da tutti gli altri costi messi insieme.

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. A me rimane più difficile rispondere, perché la centrale ci è costata nel 1977 l'1,12 per cento per quanto riguarda il personale, i trasferimenti, i costi amministrativi, gli oneri finanziari. C'è anche da tener presente che nei costi amministrativi rientra la quota dello 0,08 per cento per la pubblicità. Al costo della centrale si devono poi aggiungere i costi dei magazzini, che variano, secondo la dimensione dei magazzini stessi e secondo la tipologia dei prodotti trattati, dal 4 al 7,2 per cento. Sui costi di magazzino incidono inoltre in maniera notevole le spese destinate alla formazione del personale, spese che sono le più notevoli ma anche le maggiormente produttive.

Il trasporto merci incide poi per l'1,40 per cento, e bisogna tener presente che noi non abbiamo magazzini in proprio, dal

momento che i magazzini sono gestiti dai dettaglianti.

Comunque i nostri dati corrispondono grosso modo a quelli delle altre centrali europee con le quali siamo in contatto. Inoltre ci risulta che esse devono sopportare costi per la manodopera, mentre spendono meno di noi per la pubblicità; comunque la produttività delle centrali europee è in genere più alta della nostra, ed anche i magazzini hanno mediamente maggiori dimensioni.

Noi abbiamo in Italia 180 magazzini con un fatturato di 300 miliardi. In Germania essi coprono l'intero territorio con 54 magazzini e fanno 2.500 miliardi di vendita. Questo vale a far comprendere il tipo di concentrazione che vi è: si tratta di magazzini a livello dei 70-100 miliardi - voi comprenderete le economie di scala che si hanno - e poi c'è il negozio.

C'è stata la famosa indagine della G.E.K. di Norimberga - che in Italia non è stata pubblicata per pudore - la quale dimostra che abbiamo in Italia un costo del negozio di un punto percentuale in meno rispetto alla distribuzione europea, pari a quello della Francia, e dell'1 per cento inferiore a quello della Germania.

ORLANDO, *Relatore*. Ci vuol precisare meglio il significato della sigla G.E.K. ?

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. Bisogna rivolgersi alla CEE. Si tratta dell'indagine G.E.K. sui costi della distribuzione in Europa, che è in circolazione già da due anni. Ho anche interessato dei miei amici, ma non sono riuscito ad ottenerla; ne ha parlato *Il Sole 24 Ore*, ma in un piccolo trafiletto di una colonna. È una indagine del 1975.

Abbiamo in pratica il 25, 26 o 27 per cento nei negozi specializzati, con settore gastronomico, ed il 17, 18 o 20 per cento nei negozi che non hanno specializzazione.

ORLANDO, *Relatore*. Lei non sa chi ha compiuto l'indagine ?

FORNASARI, *Direttore generale del Consorzio nazionale dettaglianti*. La G.E.K. è un'organizzazione di studi di mercato tedesca, di Norimberga.

Abbiamo, ad esempio, fenomeni del genere: l'utile lordo è più basso nel meridione e tendenzialmente un po' più alto nel settentrione.

PRESIDENTE. Sarà così anche per la COOP-Italia.

MAZZOLI, *Direttore e consigliere delegato della COOP-Italia*. Il nostro dato è diverso.

PRESIDENTE. Preciseremo, attraverso la lettura del resoconto stenografico, le nostre ulteriori richieste specifiche. Una richiesta di ordine generale, che vorrei ripetere, è se sia possibile ottenere da voi una relazione, anche schematica e di carattere generale, con la quale possiate fornirci una risposta al seguente quesito: quali strozzature individuate nella distribuzione, soprattutto nei rapporti con la trasformazione e con la produzione, rispetto ai fini che ci proponiamo di raggiungere e cioè per elevare il reddito del produttore e fornire al consumatore un prodotto di alta qualità al prezzo minore possibile? Una risposta a tale quesito che provenga dal vostro osservatorio ci può consentire di fare delle comparazioni con i settori della trasformazione e della distribuzione e di redigere un rapporto finale che sia positivo. Nel corso di una delle sedute precedenti, ad esempio, è stata posta la questione della dicitura di scadenza dei prodotti.

Per quanto riguarda il problema degli acquisti all'estero, vorremmo sapere con quali strozzature e con quali difficoltà essi avvengono, per la parte che vi compete. Insomma, desideriamo avere ragguagli su tutti quei problemi che possono divenire anche elementi di proposte rispetto all'indagine che stiamo svolgendo. Da settori come quello in cui voi operate possiamo

aspettarci, credo ragionevolmente, una collaborazione.

Inoltre, se quest'indagine la svolgiate voi, con la vostra esperienza e con la vostra conoscenza dei problemi reali del settore, quali problemi proporreste di risolvere sul piano dei rapporti con i vari settori, per conseguire quei due fini essenziali da me prima indicati?

Non vi spaventi l'ampiezza di tale richiesta; la vostra risposta può venirci anche su singoli punti che voi riteniate essenziali e non sull'insieme del quesito e può aiutarci a « scavare », nel prosieguo della nostra inchiesta, in settori particolari

riguardanti prodotti specifici. Ad esempio, non abbiamo ancora indagato con voi sul settore fiscale e su quello del credito, che affronteremo giovedì prossimo con i rappresentanti delle banche. Vi daremo anche una copia del nostro programma generale, nel quale sono indicati gli obiettivi complessivi che ci proponiamo di raggiungere con l'indagine in corso.

Vi ringrazio per avere voluto accogliere il nostro invito e per tutta la collaborazione che vorrete gentilmente dare al nostro lavoro.

**La seduta termina alle 19,40.**