

Grande distribuzione. Conad e Coop sono testa a testa sul mercato: il modello ha retto alla crisi ma la vera prova sarà l'internazionalizzazione

I gemelli diversi giocano la sfida della leadership

Giovanna Mancini

Il mondo della distribuzione moderna organizzata in Italia ha caratteristiche uniche: un sistema chiuso (nessun gruppo italiano ha una vera attività di export) e player dalle dimensioni ridotte rispetto ai big internazionali. Nella classifica delle principali catene mondiali, bisogna scendere oltre il 70° posto per trovare un'ingegnere italiana (Deloitte, dati 2016). E le prime due che si incontrano, Coop Italia e Conad, leader di settore nel nostro Paese per fatturato e quote di mercato, sono di origini emiliane.

Una governance verticelare»

Una coincidenza? Non proprio: la ragione di questo primato va ricercata innanzitutto nel modello collaborativo e cooperativo che ne caratterizza la governance, sebbene nel primo caso si tratti di una cooperativa di consumatori, mentre nel secondo di un consorzio di aziende. Un "modello Emilia" che è alla base anche di altri settori produttivi nel territorio e trova la sua forza - fa notare Michele Costabile, direttore del Centro ricerca X-Te dell'Università Luiss - «in una cultura organizzativa che ha un livello ottimale di decentramento decisionale: le attività il cui valore aggiunto è legato a dimensioni di scala, si fanno insieme, mentre a livello di sottogruppi e territori si prendono le decisioni in cui premia la differenziazione». Questo modello, negli anni, ha premiato. Nel 2017, con 14,8 miliardi

di euro di fatturato, Coop Italia deteneva la quota maggiore (14,2%) del mercato, seguita da Conad che, con 13,4 miliardi di ricavi nel 2017 (13,5 nel 2018), aveva il 12,9%. In seguito all'acquisizione dei negozi Auchan da parte di Conad, tuttavia, quest'ultima salirà al 19%, con un fatturato aggregato pro-forma calcolato attorno ai 17 miliardi. Proprio quest'ultima operazione è il segnale dell'efficacia di un modello imprenditoriale «verticalizzato», come lo definisce Costabile, alternativo a

Costabile (Luiss): efficaci gestione collaborativa e legame territoriale Ancarani (Bbs): decisivo essere parte dell'agrifood

quello familiare tipicamente italiano, ad esempio di Esselunga, e alle big Corporation straniere, come Auchan e Carrefour. Un modello che «si è dimostrato più resiliente - aggiunge Costabile - grazie al decentramento organizzativo e al legame con il territorio è riuscito a gestire con flessibilità l'evoluzione della distribuzione, che negli ultimi anni ha visto l'ingresso in Italia di competitor internazionali e dell'e-commerce, ha superato a testa bassa questa fase e la crisi dei consumi, per poi riemergere e oggi addirittura acquisire i concorrenti».

Il ruolo di filiera e territorio
Questione di governance, dunque.

Ma alla crescita di Coop e Conad hanno contribuito anche altri fattori specifici del territorio in cui hanno avuto origine, la prima nel 1955 e la seconda nel 1962. A cominciare dalla presenza in Emilia-Romagna di una delle filiere agroalimentari più importanti d'Italia, spiega Fabio Ancarani, associate dean della Bologna Business School: «L'agrifood è molto sviluppato nella regione e la vicinanza di queste insegne distributive al territorio e alle realtà produttive fa sì che abbiano accesso facilmente a fornitori di eccellenza, spesso piccoli, che sviluppano con loro una private label di qualità». Non a caso, osserva il professore, Coop e Conad hanno sempre fatto della marca privata «un driver fondamentale di successo». Driver tanto più importante oggi che la private label è una delle poche voci in crescita nel settore del largo consumo confezionato, nonostante la stagnazione delle vendite.

Identità e distinzione

Legato a questo c'è un altro fattore: la coerenza identitaria e distintiva dell'offerta, spesso basata su valori come sostenibilità, eticità, responsabilità sociale, nei confronti dei clienti, dei fornitori e dei soci. Una connotazione forte che, suggerisce Ancarani, oggi è fondamentale per restare competitivi su un mercato che vede l'emergere di nuovi concorrenti, dall'e-commerce al discount.

In questo ha aiutato l'adozione di una insegna comune, identitaria, a

ieri e oggi/1.
Qui accanto, il primo supermercato Coop a libero servizio in Italia (prima esistevano solo spacci), inaugurato a Reggio Emilia il 12 ottobre del 1962. In alto, un supermercato Coop ai giorni nostri



17
L'OPERAZIONE CONAD-AUCHAN
Con l'acquisizione di Auchan, Conad raggiunge un fatturato aggregato pro-forma di circa 17 miliardi e supera Coop, oggi leader di mercato in Italia con il 14,2%

7
GOVERNANCE RETICOLARE
Il «modello Emilia» ha premiato Coop e Conad: un giusto mix tra centralità decisionale e decentramento organizzativo, con forte radicamento nei territori

1
INTERNAZIONALIZZAZIONE
Resta per entrambe la sfida dell'export: a oggi avviate solo iniziative di interscambio di prodotti a marchio proprio con partner internazionali delle Centrali europee

differenza di altre esperienze di aggregazioni imprenditoriali italiane, fa notare Luca Pellegrini, docente di marketing allo Iulm di Milano. «Questa scelta è stata strategica a livello di comunicazione e rafforzamento del brand, soprattutto per la marca commerciale», spiega. Dall'altra parte ha premiato il mantenimento di un forte legame con il territorio perché, osserva il professore, «assistiamo a un forte ritorno alla prossimità e ai valori locali che sta premiando le politiche di queste due imprese».

Conferma Francesco Avanzini, direttore generale Conad: «Oggi la nostra rete di soci è diffusa in tutto il Paese, ma lo schema di fondo resta quello originario - spiega - un radicamento nel territorio che fa leva sulla relazione rivenditore-cliente, nuclei associativi di commercianti che si aggregano per ottenere condizioni migliori di acquisto e distribuzione, e una struttura centrale forte che dà identità al brand, con la capacità di differenziarlo a livello locale». «La cooperazione di consumatori nasce in Emilia e trova qui un ambito sociale perfetto che si aggregano per ottenere condizioni migliori di acquisto e distribuzione, e una struttura centrale forte che dà identità al brand, con la capacità di differenziarlo a livello locale». «La cooperazione di consumatori nasce in Emilia e trova qui un ambito sociale perfetto che si aggregano per ottenere condizioni migliori di acquisto e distribuzione, e una struttura centrale forte che dà identità al brand, con la capacità di differenziarlo a livello locale».

La sfida oltreconfine
Resta per entrambe da compiere il passo dell'internazionalizzazione, come del resto per tutta la distribuzione italiana. Difficile esportare il modello associativo su scala internazionale. Per ora la strada percorra - anche in questo caso simile tra i due gruppi - è quella di appoggiarsi ai partner internazionali delle rispettive centrali di acquisto europee in una logica di interscambio dei prodotti a marchio proprio.

Investimenti. Struttura per bambini nel 2019, albergo nel 2020

Fico Eataly spinge la crescita con un parco giochi e un hotel



A Bologna. Il parco agroalimentare Fico Eataly World è stato inaugurato nel 2017. Quattro milioni i visitatori in 18 mesi

Nataschia Ronchetti

Mentre procede verso il traguardo dei sei milioni di visitatori all'anno - ne ha totalizzati quattro in diciotto mesi, a partire dall'inaugurazione avvenuta nel novembre del 2017 - Fico Eataly World si prepara a dotarsi di un grande parco giochi e di un albergo a 4 stelle che sarà gestito da Starhotels. Un doppio investimento per completare l'offerta del più grande parco agroalimentare del mondo, nato alle porte di Bologna dall'alleanza tra Oscar Farinetti, patron di Eataly, e Coop. Alleziani è, che hanno sviluppato una idea: l'economista bolognese Andrea Segre, presidente del Caab, il centro agroalimentare di Bologna.

Il parco giochi porta la firma del gruppo vicentino Zamperla, colosso mondiale delle gioiellerie, e aprirà entro la fine dell'anno. Pensato per i bambini da 4 a 12 anni su un'area di 6mila metri quadrati, sarà gestito dalla stessa azienda veneta, che ha investito nella struttura 10 milioni: altri due arrivano dal fondo Pai, costituito nel 2014, dalla società di ge-

stione del risparmio Prelios Sgr (i 27 investitori sono in prevalenza casse di previdenza) per la creazione di Fico.

Il fondo è anche il motore finanziario dell'hotel in corso di realizzazione. Un'operazione da 23 milioni di euro, con un bando di gara che si è concluso con l'assegnazione della gestione a Starhotels. L'apertura della struttura ricettiva, che dispone di 200 camere, è prevista nella seconda metà del 2020. Obiettivo: intercettare nuove quote del mercato turistico e congressistico internazionale.

Già oggi il visitatore. Altrimenti del parco, che ha raggiunto un fatturato di 70 milioni, costituiscono il 20% del totale. «Adesso, con un investimento sulla comunicazione che assorbe 4 milioni di euro all'anno, operiamo su tre fronti», dice l'amministratore delegato di Fico, Tiziana Primori. «Vogliamo radicarci in Italia - prosegue Primori - mentre all'estero puntiamo a rafforzarci in Europa e a espanderci negli Stati Uniti e in Cina. Vogliamo anche consolidare l'anima educativa del parco, accogliendo un maggior numero

di scolaresche, per diffondere tra i ragazzi la conoscenza della filiera del food italiano, con proposte didattiche che fino ad ora hanno richiamato 100mila studenti, il 10% dei quali stranieri».

Il parco affianca punti di ristoro (45) a botteghe, mercati e mini allevamenti, 40 mini fabbriche dove è possibile osservare le varie fasi di produzione di alcune delle eccellenze alimentari del made in Italy. E promuove eventi e congressi per raccontare storia, tradizioni e innovazione del food, dai campi alla tavola. Una formula che si è già fatta spazio oltreconfine, soprattutto in Francia, Germania, Olanda, Regno Unito, Belgio e Spagna. E che per Bologna costituisce un potente motore turistico, come dimostra una ricerca di Nomisma. Il 18% dei turisti che fino ad ora hanno visitato Fico ha pernottato per una o più notti nel capoluogo emiliano mentre per il 49% dei visitatori è stato proprio il parco la molla che lo ha spinto a fare una tappa in città. Tanto che, complessivamente, il parco in diciotto mesi ha generato un indotto di 45 milioni.

BPER:

Banca

Diamo valore al tuo domani, insieme.

BPER Banca è da sempre a fianco delle persone, delle famiglie e dei territori con iniziative di sostegno concreto.

Per saperne di più, vai su istituzionale.bper/sostenibilita

Vicina. Oltre le attese.

www.bper.it f in

MEMBRO BANCHEGGIO ITALIANO