

**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' insegna 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 «reticolare»**

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-Ite 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 se-

guito 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 «reticolare», 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'agribusiness 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 ai discount.

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

sta 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 per consolidarsi e da lì svilupparsi – spiega Luca Bernareggi,

presidente Ancc-Coop –. Il senso dello stare insieme, dell'unirsi per affrontare prima emergenze e dopo la spinta verso obiettivi di crescita dell'impresa, mantenendo però fede alle caratteristiche originali, sono componenti innate nel Dna emiliano». Benché grandi e inserite in ambiti territoriali diversi, aggiunge Bernareggi, «tutte le cooperative di consumatori mantengono quell'identica matrice e ciò spiega come migliaia di persone partecipino ancora al movimento».

### 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 percorsa – 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.

#### 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 1963. In alto, un supermercato Coop ai giorni nostri



#### GOVERNANCE RETICOLARE

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

#### Ieri e oggi/2.

Qui accanto, uno dei primi punti vendita aperti da Conad, negli anni Sessanta. Sopra, l'interno di uno dei 3.174 supermercati che il gruppo conta oggi su tutto il territorio nazionale



#### INTERNAZIONALIZZAZIONE

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



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%

