

Quello che le acquisizioni non dicono

Cosa si nasconde dietro un'acquisizione come quella che ha coinvolto Auchan e Conad, al di là dei numeri, dello scalpore e dei titoloni di giornale

Ce lo spiega il professor Enrico Valdani, Senior Professor della Bocconi, Fondatore e Presidente di Valdani Vicari & Associati - in collaborazione con Enzo Grassi, Retail & FMCG Expert.

L'acquisizione di Auchan da parte di Conad è una di quelle notizie che fanno i “**titoli**” per la sorpresa, e proprio per questo, stimola alcune riflessioni e considerazioni.

“La legge del Tre”

Il settore del Retail, in Italia, per ragioni storiche e strutturali, da sempre, ha - prima quasi polverizzato e poi frammentato - intrapreso un percorso che lo caratterizzerà, come già si sta verificando in altri settori industriali e di servizi, con l'affermazione della “**Legge del Tre**”.

Tale principio economico empirico evidenzia, già oggi, la concentrazione progressiva del dominio del mercato nelle mani di “tre” imprese. La legge estremizza, nella sua iperbole, il destino della concorrenza nel numero 3 anche se in realtà si affermeranno oligopoli concentrati. Proviamo a contare il numero delle imprese “dominanti” nel settore alimentare, automobilistico, farmaceutico, bancario assicurativo, dei service provider, telefonici o delle public utilities e rileveremo che il numero delle grandi imprese si conta oramai “sulla punta delle due mani”.

Succederà così anche nel Retail? Probabilmente sì, e la mossa di Conad, domani, potrebbe essere imitata o sollecitata da altri attori.

L'importanza della Quota di Mercato

Conad, acquisendo Auchan, nel breve, è divenuto anche il rivale più importante per quota di mercato: 17.6¹, separata da 3.9 punti dal secondo e da 7.7 punti dal terzo.

Tale situazione indurrà, nel rispetto della *Legge del Tre*, qualche riflessione strategica ad altri Retailer, stimolando la valutazione di possibili, quanto inattese, nuove alleanze. Ciò sarà più efficace e utile rispetto all'opzione di un inasprimento del confronto competitivo che potrebbe solo deteriorare la redditività dell'intero settore.

¹ Fonte Nielsen GNLC Gennaio 2019, Totale Iper + Super + Libero Servizio + Discount

Le asimmetrie competitive

La ragione dell'acquisizione di Auchan trova forse una giustificazione strategica anche nella necessità, per molte imprese, di soddisfare i bisogni e le attese di una pluralità di segmenti e di cluster di clienti. Con Auchan, Conad acquisisce anche un'importante posizione nelle grandi superfici (gli ipermercati) e riequilibra la sua presenza soprattutto nelle regioni settentrionali, rispetto ai suoi diretti rivali. La logica della copertura uniforme del mercato non è quindi dissimile da quella che avrebbe potuto ispirare l'accordo fra FCA e Renault qualora si fosse finalizzato, dove una apporta competenze diversamente espresse dall'altra parte: mercati internazionali, segmenti di mercato, auto elettrica.

Sorpresa: un'impresa italiana!

La sorpresa dell'acquisizione di Auchan è anche indotta da un'altra considerazione: Conad è un'impresa italiana che per la prima volta, nella storia di questo settore, acquista la "subsidiary" di una impresa francese.

La Grande Distribuzione Moderna l'hanno inventata, in Europa, i francesi, i tedeschi e gli inglesi. In virtù di ciò le grandi catene, partite da quei paesi, hanno tentato di conquistare la distribuzione europea. In Italia, nella GDO, sono presenti Carrefour, Lidl, Auchan, mentre nella GDS molte altre catene internazionali, Leroy Merlin, Decathlon, Mediaworld, Ikea, solo per citarne alcune.

E' quasi stupefacente e incredibile ma per la prima volta, è un'azienda italiana ad acquisire una straniera anche se in situazione di difficoltà.

Il modello ad "imprenditorialità diffusa".

L'Italia, in molti settori, è un paese strutturalmente molto diverso da altri europei e in particolare, come ricordato, in quello del Retail. L'elemento di maggior distintività è riconoscibile anche nella quota detenuta dal cosiddetto "*modello ad imprenditorialità diffusa*" che lo caratterizza. La trasformazione del Retail verso la modernità si è avvantaggiata attraverso l'adagio popolare che "*l'unione fa la forza*". I nostri imprenditori hanno compreso subito che le loro disponibilità economiche non li avrebbero facilitati nello sviluppo autonomo della loro intrapresa. Il ricorso all'associazione e alla cooperazione ha generato delle imprese veramente speciali: le società cooperative, le associazioni e le unioni di dettaglianti. In alcuni casi, i soci sono i clienti finali che così si avvantaggiano della tutela del loro potere di acquisto e della loro sicurezza alimentare. In altri, i soci sono gli imprenditori che gestiscono direttamente i loro punti di vendita, sostenendo il rischio imprenditoriale. Legati e integrati però in una Cooperativa o Associazione che gestisce le Centrali di Acquisto, fornisce sinergicamente servizi organizzativi, operativi e di marketing che derivano dall'appartenenza ad un sistema di mutuo soccorso e supporto. Oggi in Italia quasi il 65% della quota di mercato, nel settore Retail, è dominata da sette imprese

organizzate in cooperative o associazioni, qualificando il nostro Paese in modo veramente distintivo rispetto ad altri mercati europei².

Le radici territoriali

Conad, Consorzio Nazionale Dettaglianti, è anche una tra le imprese di Retail con la miglior performance reddituale, in un mercato competitivo e con marginalità ridotte. I risultati positivi di Conad forse sottendono, oltre a un'attenta ed efficace capacità gestionale, un'altra fonte di vantaggio competitivo: la vicinanza al territorio. L'iniziativa del “*Grande Viaggio*”, i concept o i pay-off della sua comunicazione pubblicitaria quali “*Nessun uomo è un'isola*” o “*Persone oltre le cose*” esprimono l'intento strategico di Conad di essere presente responsabilmente in un territorio, ma di partecipare altrettanto responsabilmente nella vita della sua comunità, fatta prima di persone e poi di clienti. La capacità di relazionarsi con le persone e di trasferire loro la certezza che sono costantemente al centro delle sue decisioni e delle sue attività, diventa l'antecedente che spiega anche il suo ritorno economico finanziario.

Conad ha acquisito Auchan con una manovra finanziaria che coinvolge un altro partner investitore. Tale scelta sottende un'ulteriore considerazione: le imprese per perseguire la strategia della crescita non possono più contare solo sulle loro capacità di sviluppo organico, basato solo sulle loro risorse e le loro competenze autoctone. Per poter crescere, nei mercati iper-competitivi di oggi, sono necessarie significative risorse finanziarie per perseguire tutte le opzioni possibili e molte altre quali le competenze digitali, al fine di garantire lo sviluppo e la sostenibilità della crescita e della difesa delle posizioni conquistate.

² Fonte Nielsen GNLC Gennaio 2019, Totale Iper + Super + Libero Servizio