

INDICOD-ECR
Istituto per le imprese di beni di consumo



BAIN & COMPANY

Come intercettare la domanda dei consumi

Studio Bain & Company per Indicod-Ecr

Milano, 15 Novembre 2006

Evoluzione consumatore

**1. Quali sono le
caratteristiche
del nuovo
consumatore?**

I consumatori cercano esperienze di acquisto e consumo polarizzate e trasversali

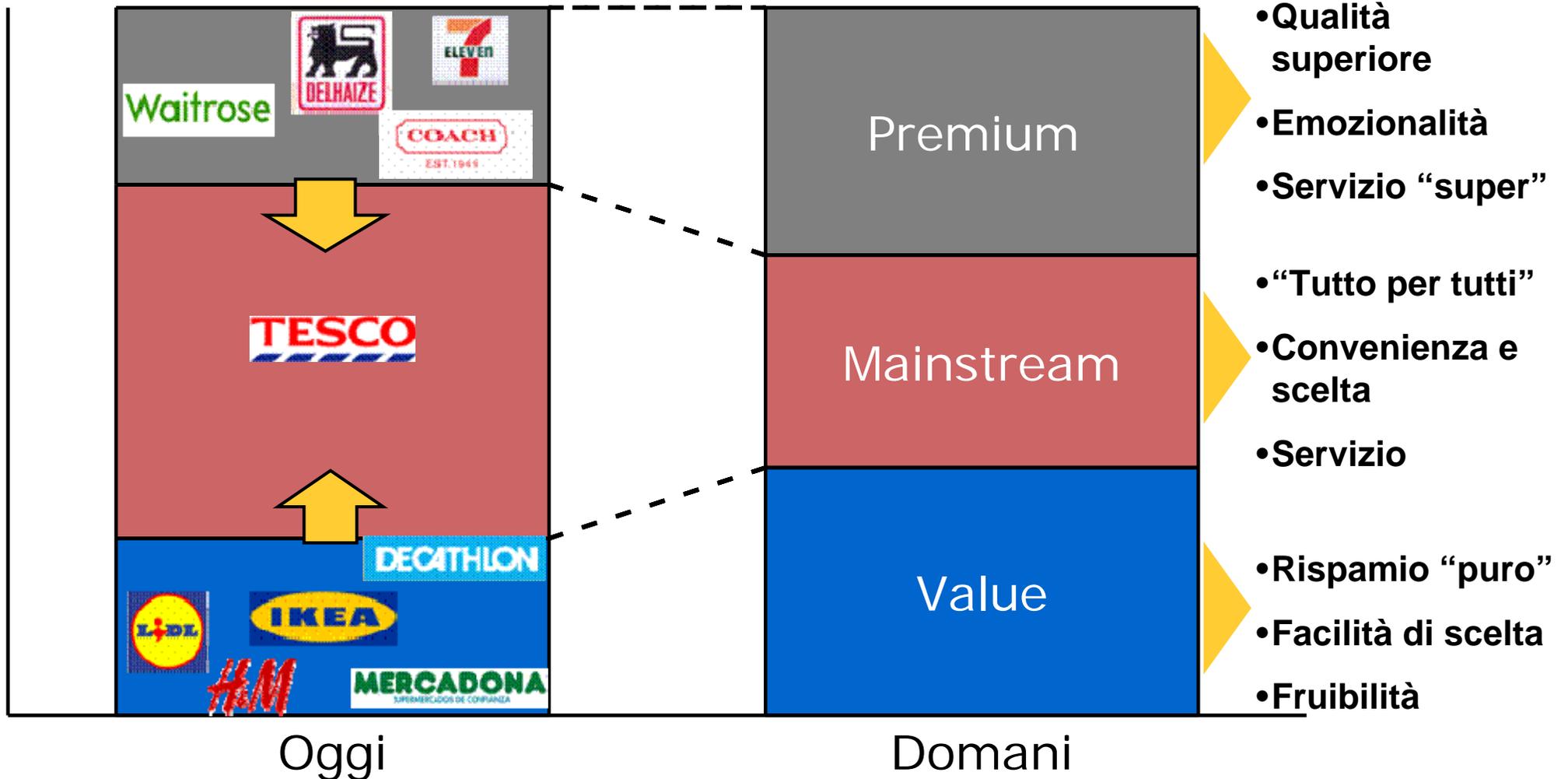
| | <u>Alta Gamma</u> | <u>Gamma Medio/Bassa</u> |
|--|---|--|
|  |  <p>\$ 595 Dolce & Gabbana</p> |  <p>\$ 228 Banana Republic</p> |
| |  <p>\$ 275 Dolce & Gabbana</p> |  <p>\$ 60 Zara</p> |
| |  <p>\$ 235 Stuart Weitzman</p> |  <p>\$ 45 NEXT</p> |
| | \$1.105 | \$333 |

- Acquistare è **dovere** (routine) ma anche **piacere** (socialità, emotività, sperimentazione, passatempo...)
- **Lo shopper sa scegliere attentamente i prodotti, valutando qualità e prezzo**
- Sa "bilanciare": **"risparmio su alcuni prodotti, mi concedo indulgenze su altri"**

Fonte: GPF

Le scelte del consumatore ricadranno sempre più agli estremi dell'offerta (*premium vs value*)

ILLUSTRATIVA



Agenda

Evoluzione consumatore

1. Quali sono le caratteristiche del nuovo consumatore?

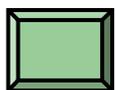


Strategie di successo

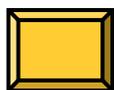
2. Quale distributore ha saputo interpretare questa domanda?
3. Quali lezioni si possono imparare?

Pur nella loro diversità ci sono scelte strategiche comuni che si sono rivelate vincenti

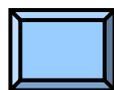
| | DELHAIZE | 7 ELEVEN | MONO PRIX | TESCO | COLRUYT | MERCA-DONA |
|----------------------------------|----------|----------|-----------|-------|---------|------------|
| Posizionamento chiaro | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Centralità Marca Privata | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Sviluppo altri prodotti/ servizi | | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| Localizzazione | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Eccellenza operativa | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |



Premium



Value



Mainstream

Agenda

Evoluzione consumatore

1. Quali sono le caratteristiche del nuovo consumatore?



Strategie di successo

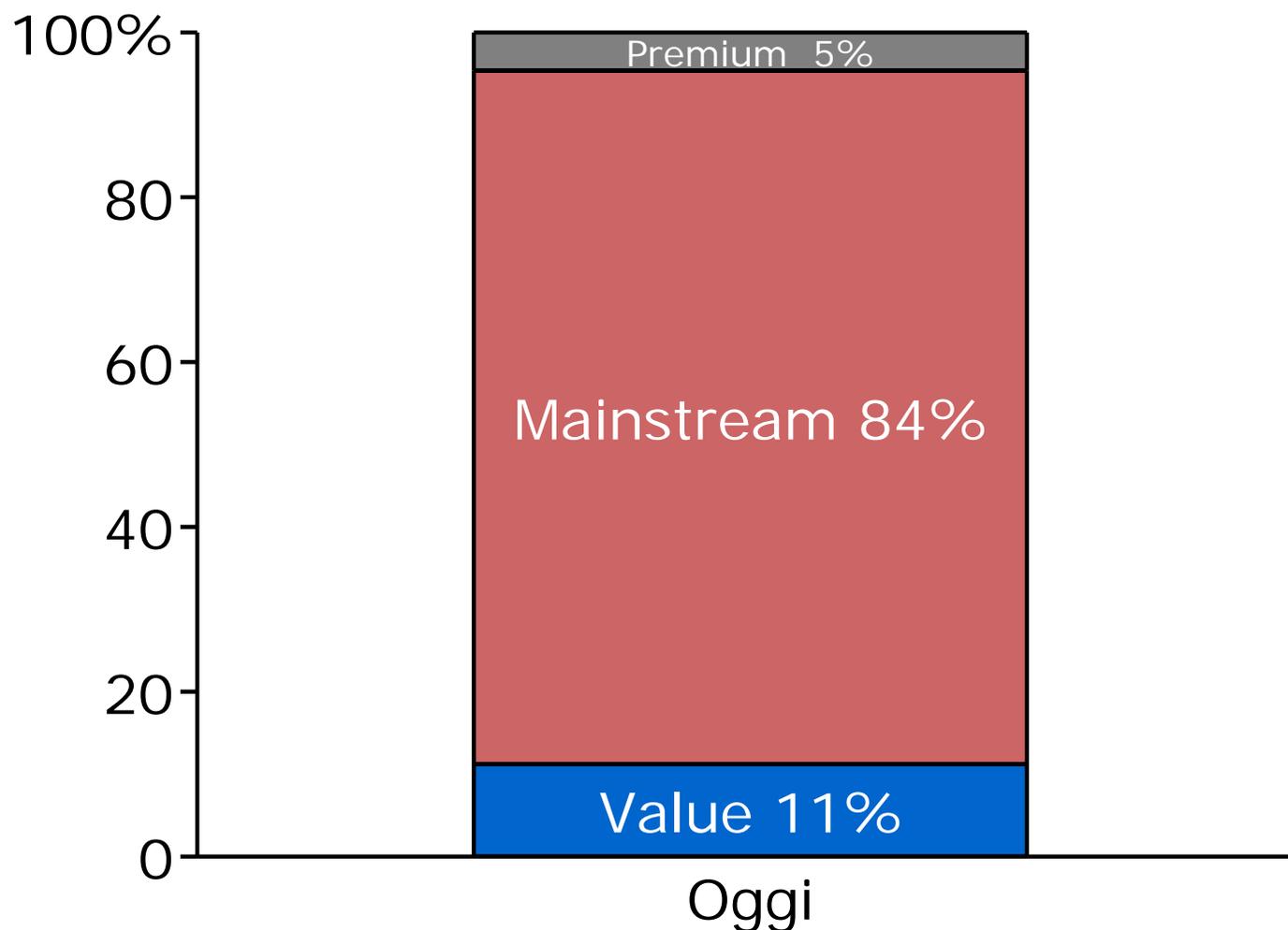
2. Quale distributore ha saputo interpretare questa domanda?
3. Quali lezioni si possono imparare?

Caratteristiche sistema GDO Italia

4. Quali sono le caratteristiche del mercato Italiano?

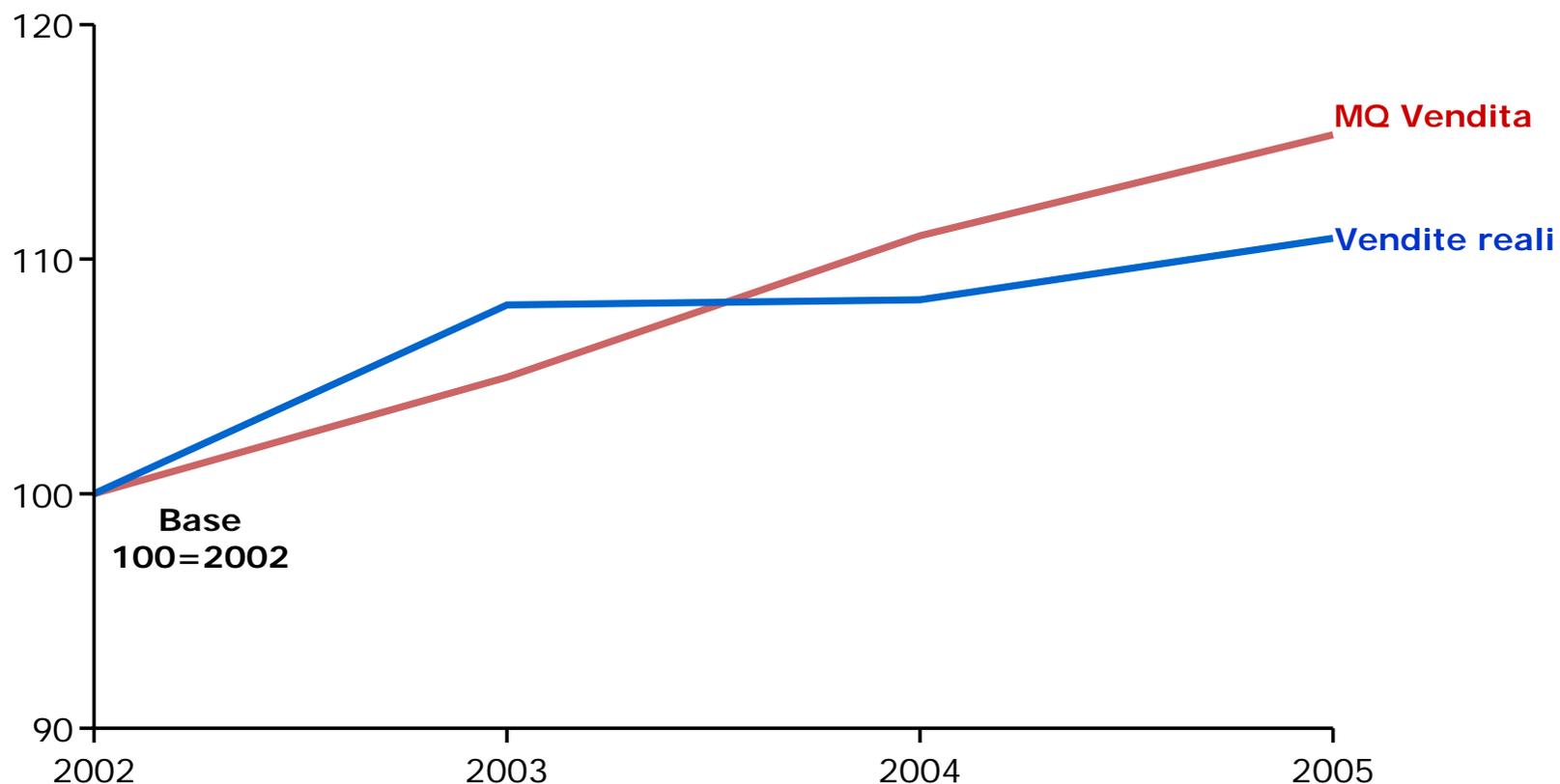
In Italia prevale il modello *Mainstream*

Mercato totale



Fonte: Stime Bain

L'aumento della "capacità di produzione" è superiore alla crescita dei fatturati



Vendite/Mq 100.0

102.9

97.5

96.2

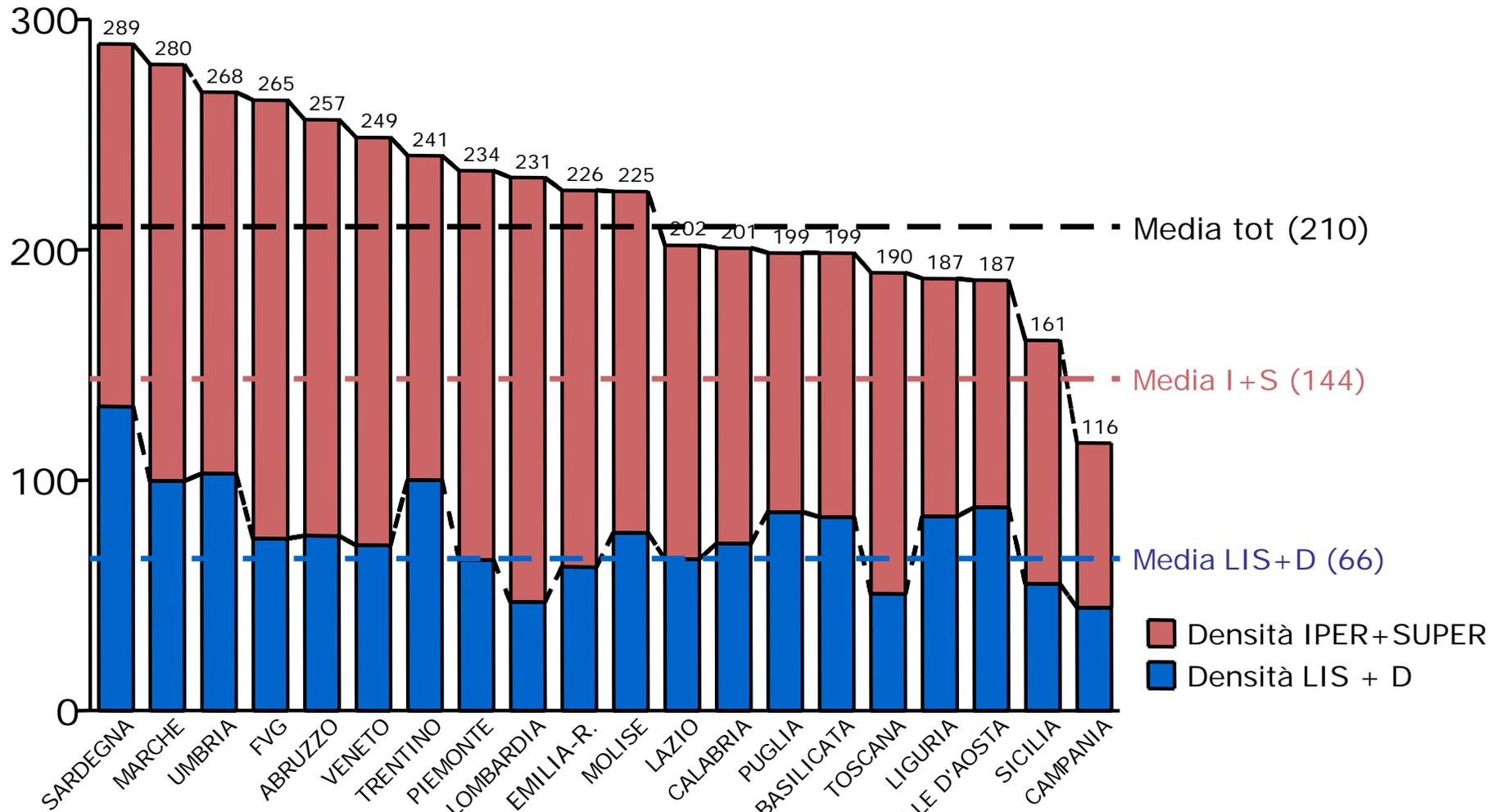


Le vendite al mq si stanno riducendo

Fonte: Elaborazione
Bain su dati AcNielsen

Forte variabilità della densità commerciale in Italia; negli ultimi anni si è investito anche in zone già ben presidiate

MQ Vendita/ 1000 Abitanti

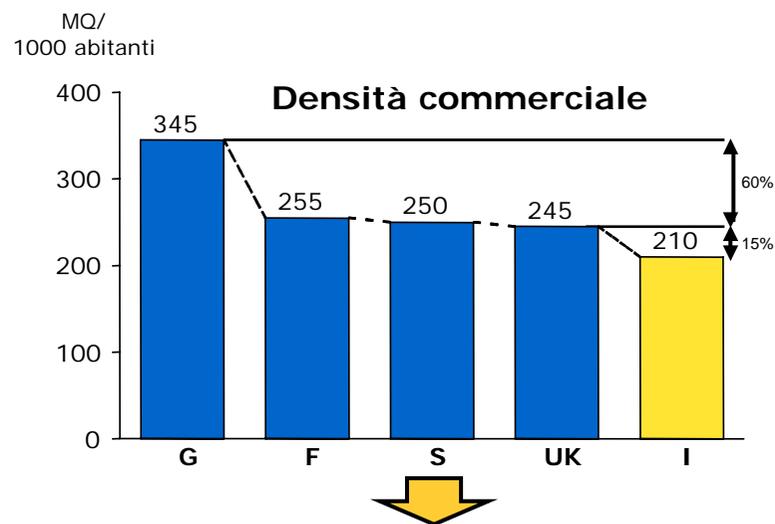


Crescita Superfici 2002-2005 (%)

37 29 25 6 27 20 27 23 16 19 62 25 40 34 74 18 17 24 21 39

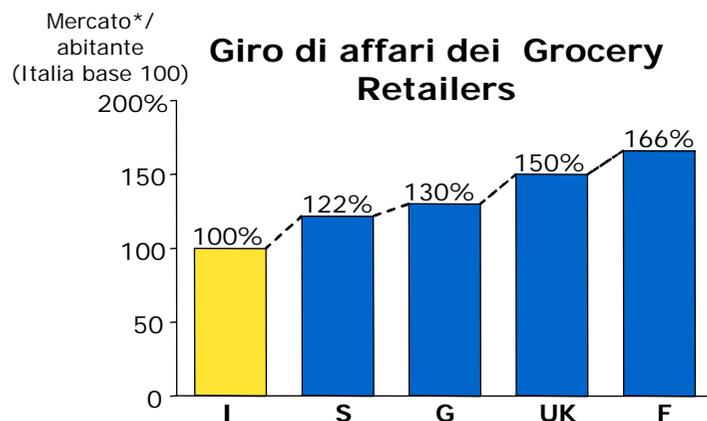
Fonte: Elaborazione Bain su dati AcNielsen

Rispetto all'Europa, il minore fatturato dei retailer in Italia più che compensa la minore densità degli spazi, portando così a rese al mq più basse

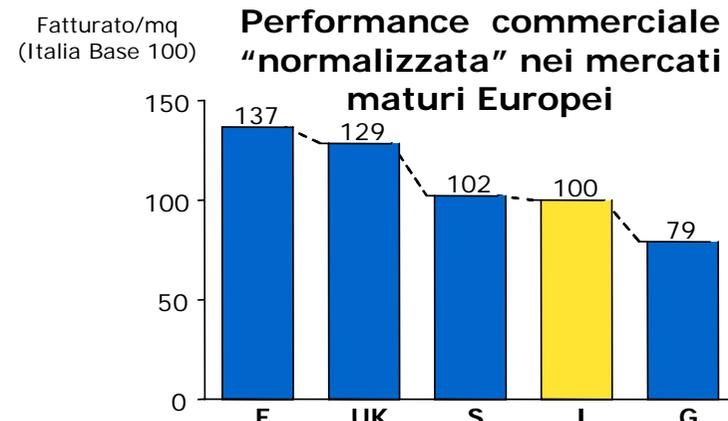


La densità di offerta per abitante in Italia è in valore assoluto inferiore agli altri principali Paesi d'Europa

Fonti: analisi Bain su Nielsen (Italia), Ehi Koln (Germania), TNS Secondip (Francia), Verdict (UK), Allmarket (Spagna)



Ma il giro d'affari dei distributori in Italia è molto più basso che negli altri Paesi (in particolare UK e Francia)

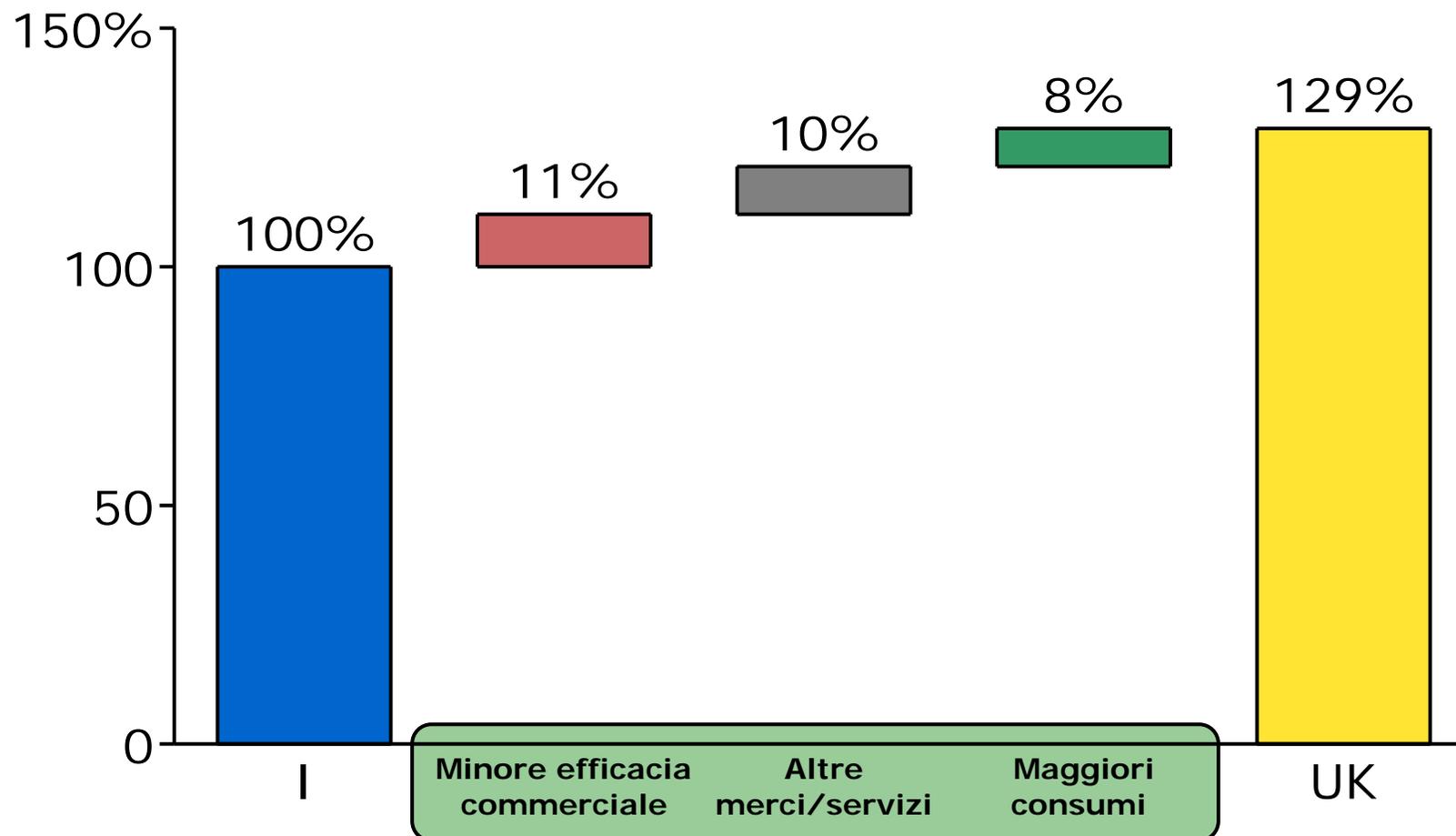


Eccetto la Germania, i retailer italiani hanno quindi performance al mq decisamente inferiori rispetto a Francia e UK

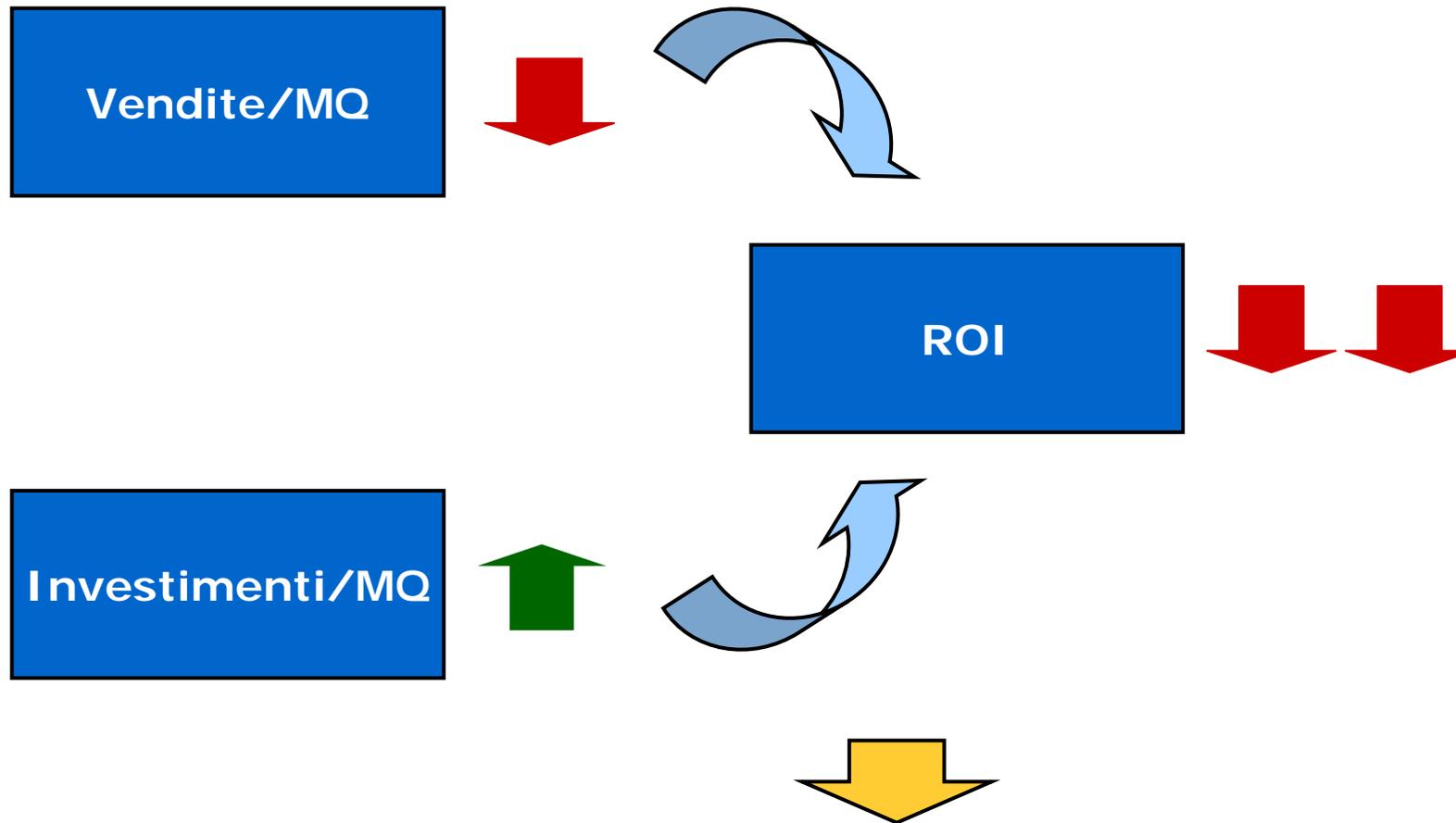
Fonte: Slime Bain su fonti varie

Il gap di performance è dovuto a tre fattori, tutti importanti

Performance al mq
(Italia base 100)

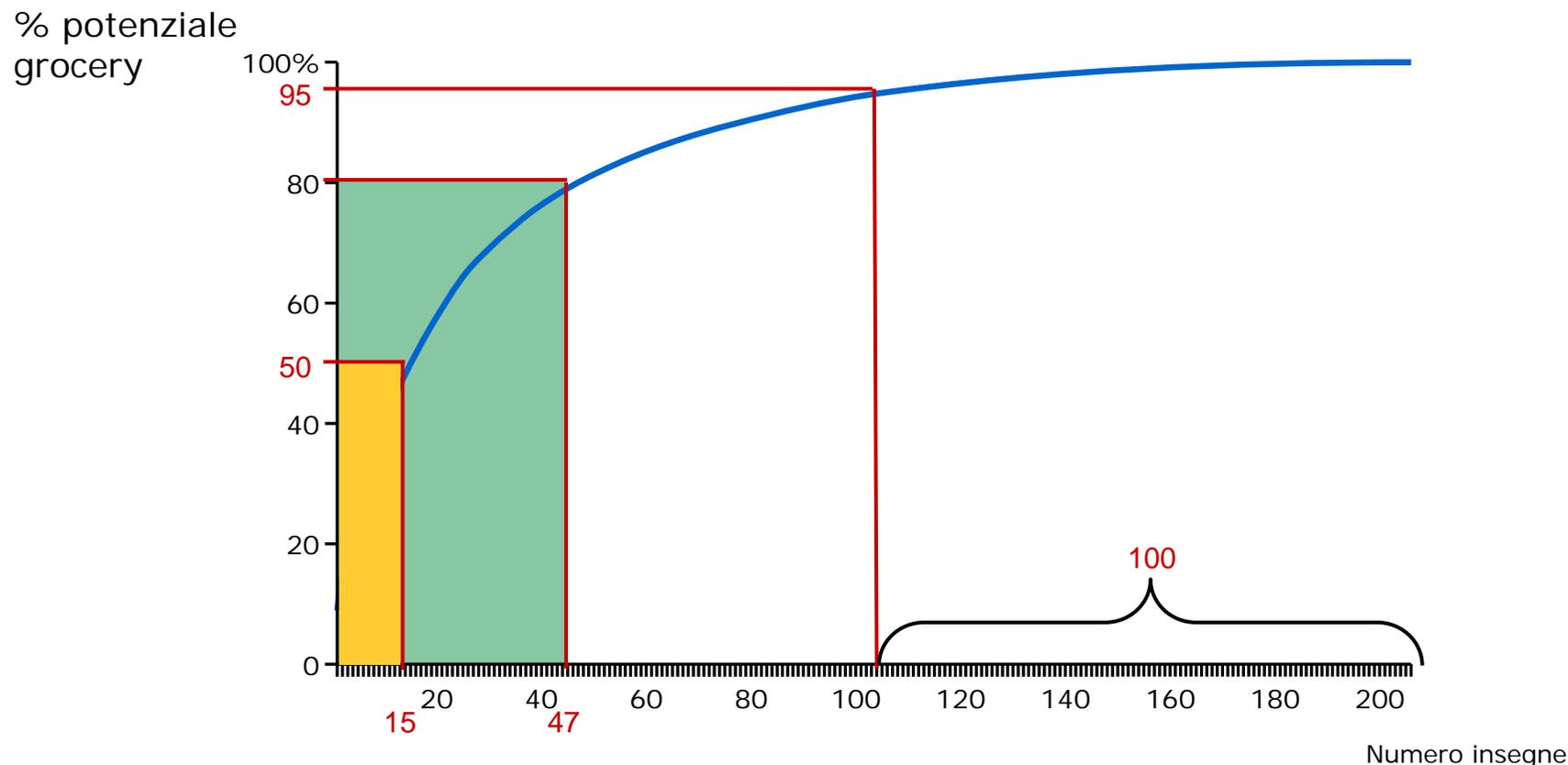


Gli attuali trend comportano un ritorno sugli investimenti in riduzione



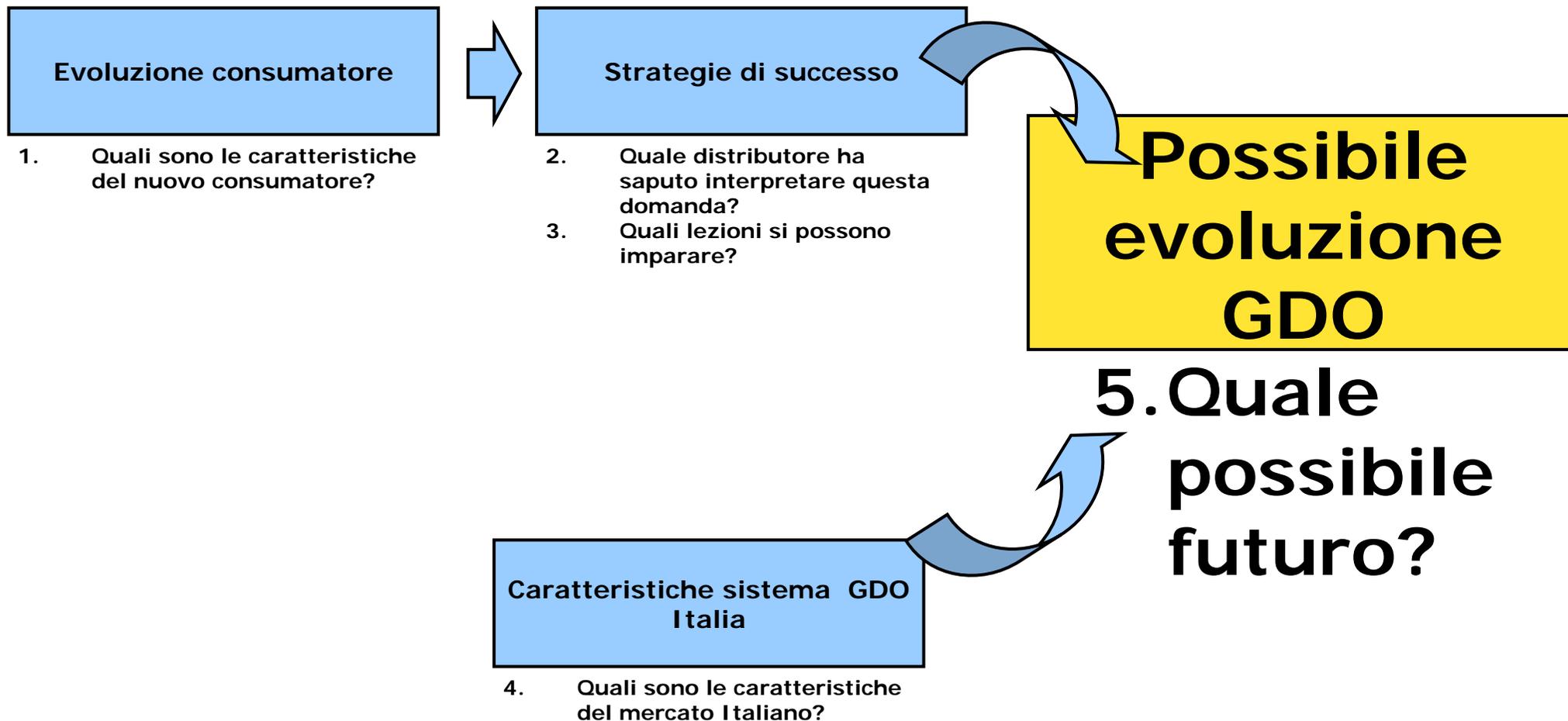
E' necessario concentrarsi su formati e sviluppo del business più che continuare ad aprire nuovi punti di vendita

Elevata frammentazione delle Insegne: In Italia ve ne sono oltre 200



- 15 insegne fanno la metà del fatturato aggregato, 47 l'80%
- Circa 100 insegne (50% del totale) rappresentano meno del 5% del giro d'affari

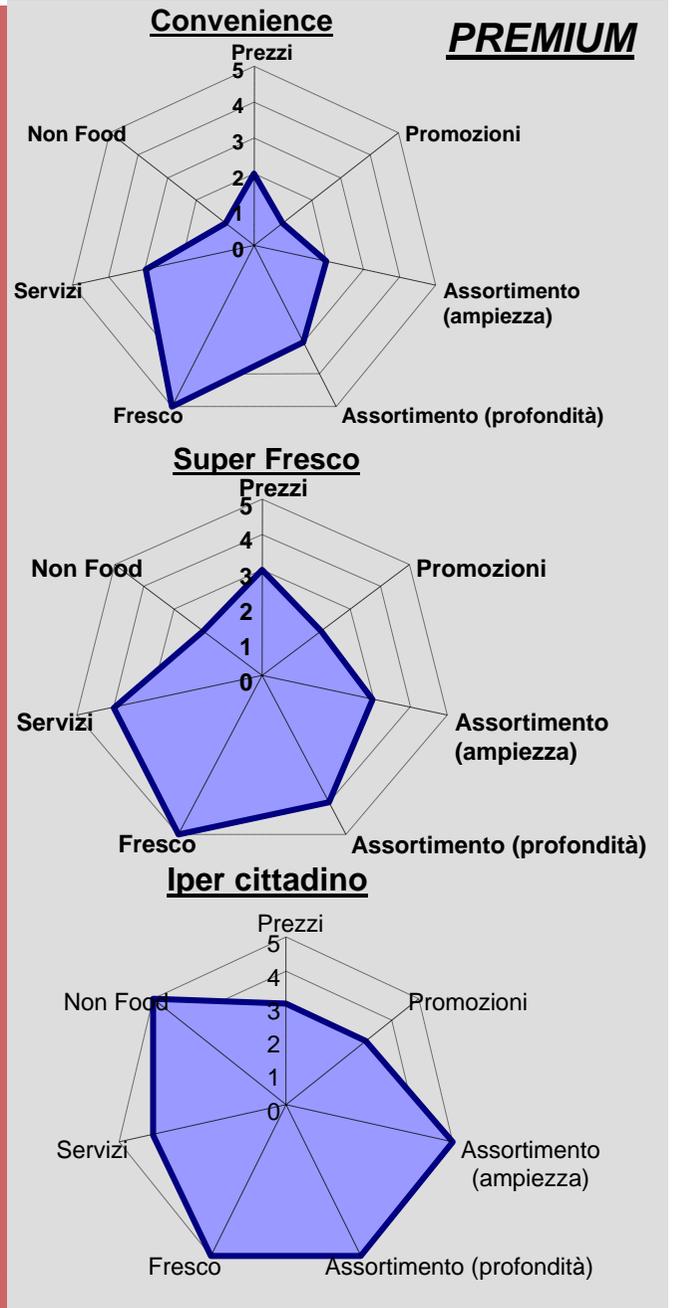
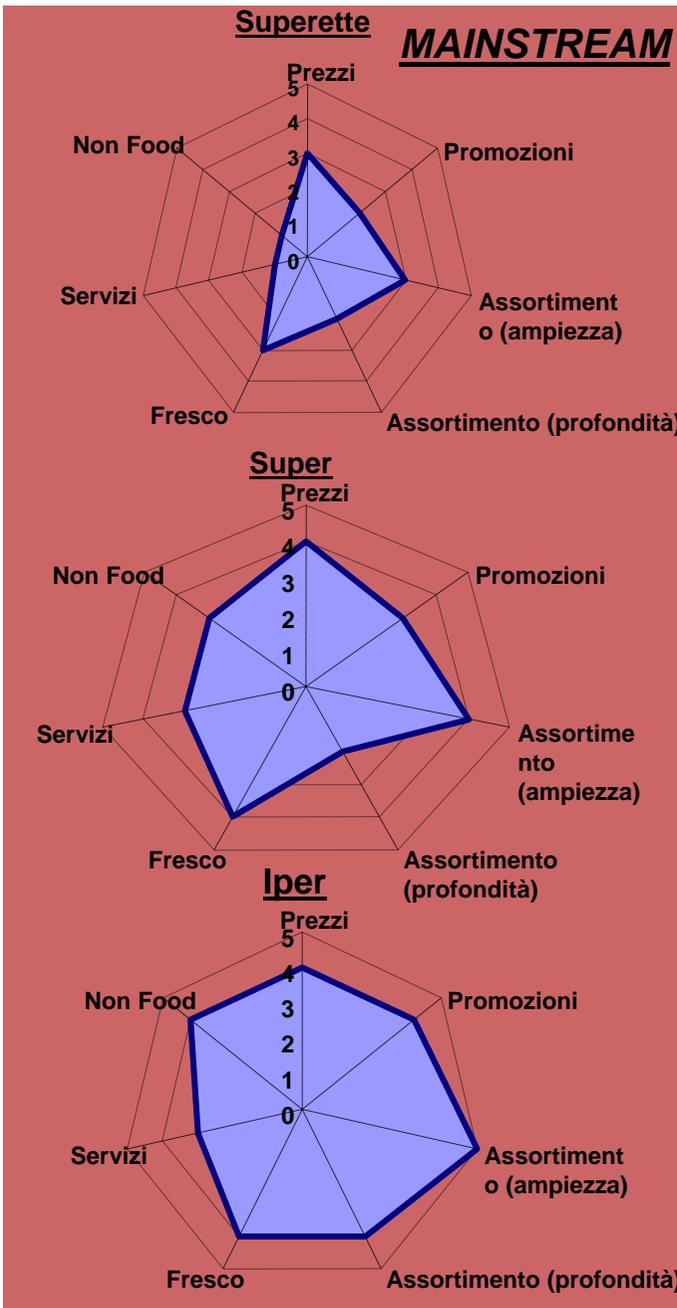
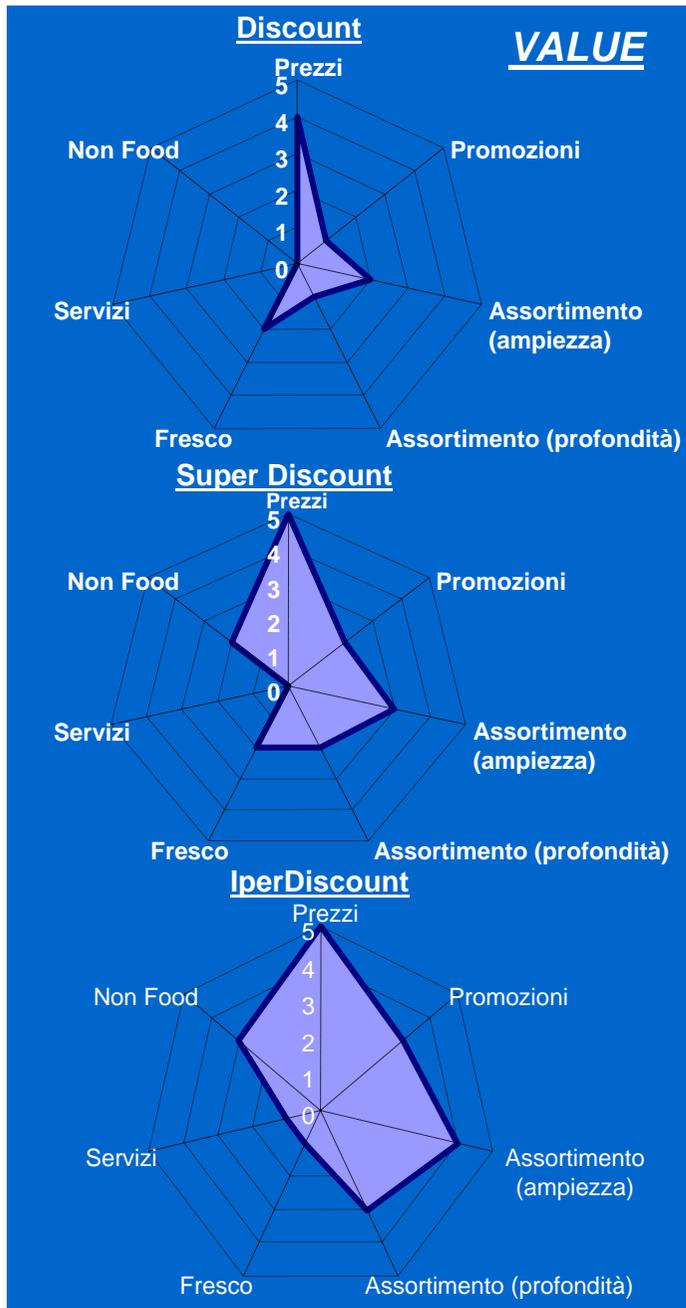
Agenda



Tre fattori di rinnovamento e rilancio del sistema Italia

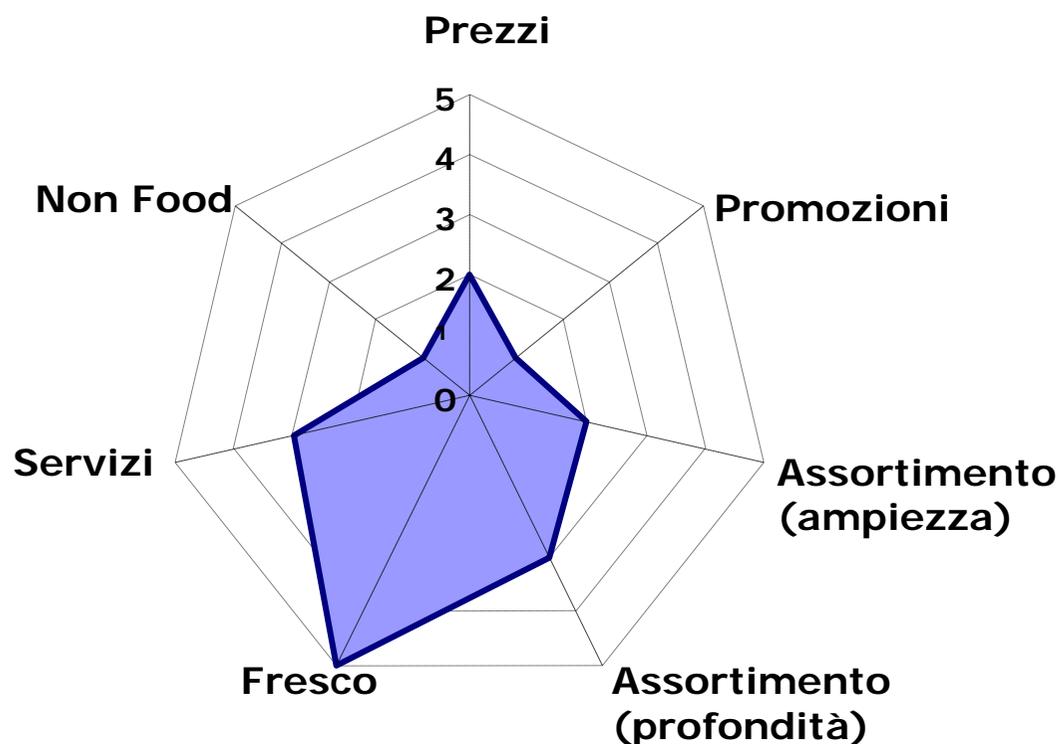


Modelli distributivi "polarizzati" si affiancheranno sempre più a quelli tradizionali



Premium: Il Convenience

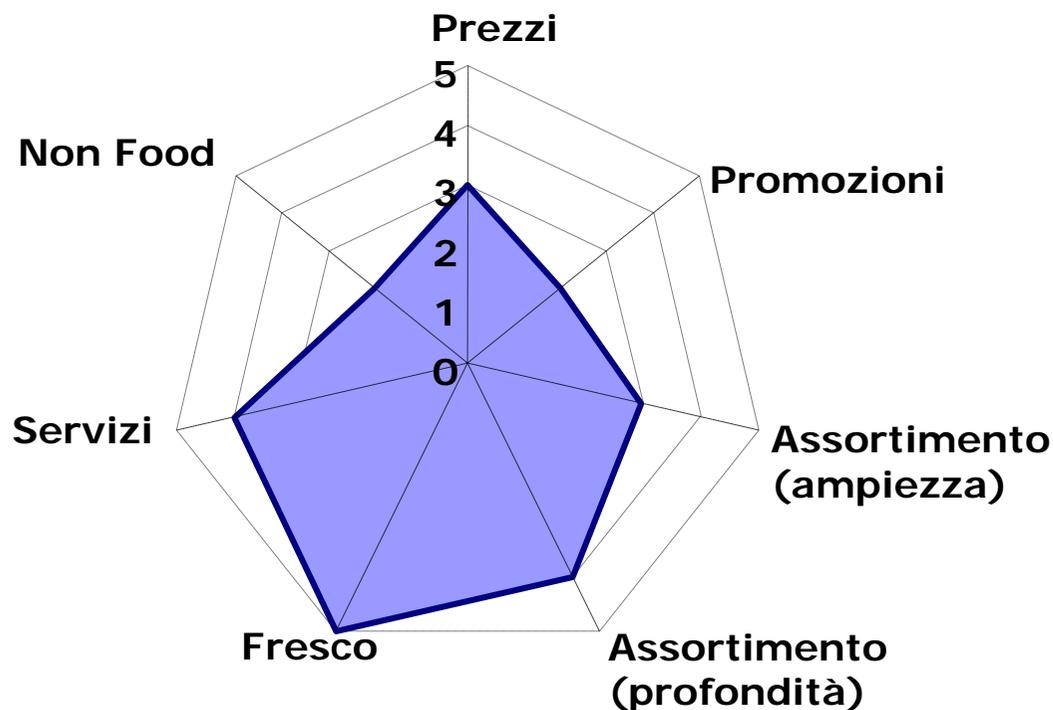
Convenience



- *“Offerta mirata soprattutto alle mie esigenze di mobilità”*
- *“Semplifica la mia spesa”*
- *“... che abbia prodotti innovativi, adatti a me, particolari”*
- *“...aperto anche a tarda ora...”*
- *“Fresco!”*

Value: Il Super Discount

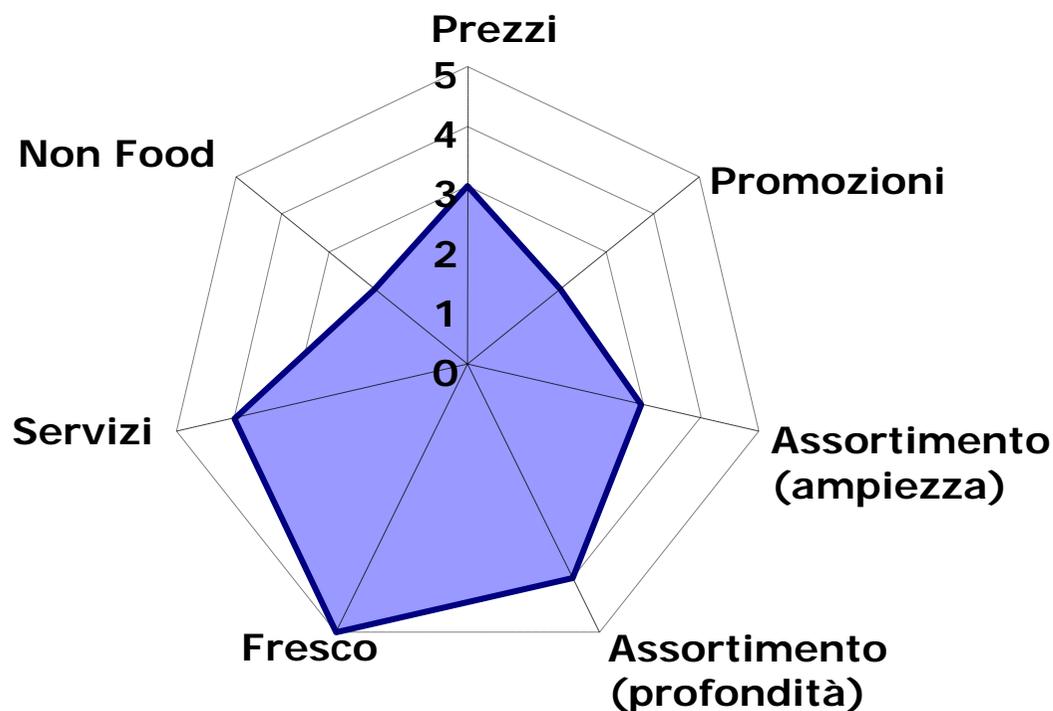
Super Discount



- *“Mi semplifica la vita facilitandomi la spesa”*
- *“... qui risparmio sempre...”*
- *“... è funzionale, moderno e gradevole”*
- *“...ha prodotti della giusta qualità e anche di marca”*
- *“Fa pubblicità, trova sempre qualcosa di nuovo”*

Premium: Il Super Fresco

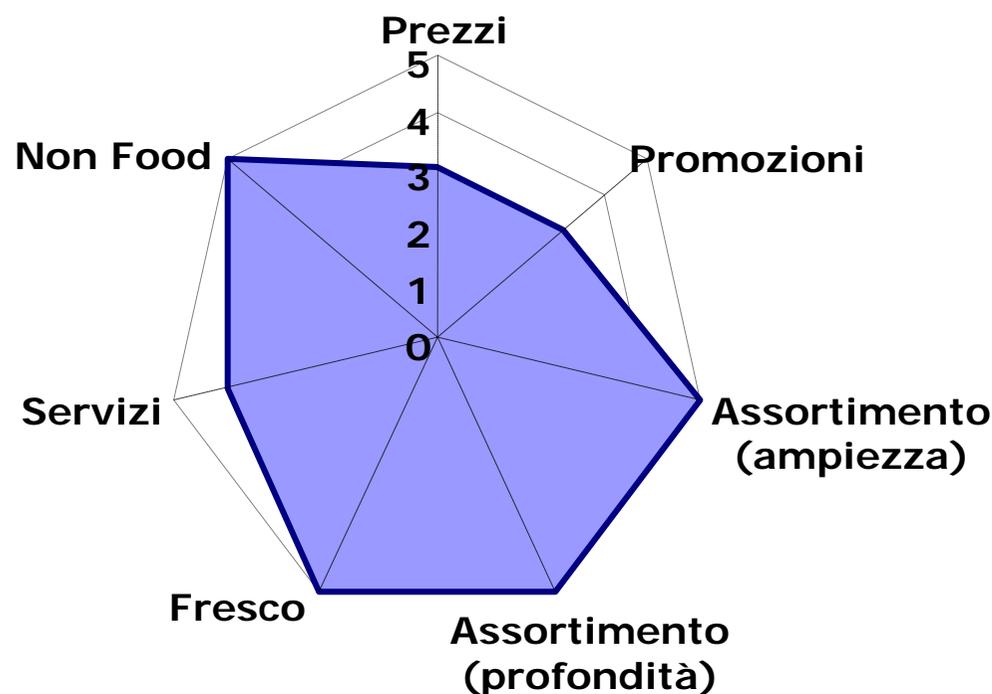
Super Fresco



- *“Risponde al mio stile di vita di qualità e benessere”*
- *“Un negozio bello, vivace, moderno, ma non lussuoso”*
- *“Avvolgente ed emotivo, v'è incontro alle mie tradizioni con i giusti marchi e prodotti”*
- *“Freschissimo!, sotto tutti i punti di vista”*

Premium: L' Iper cittadino

Iper cittadino

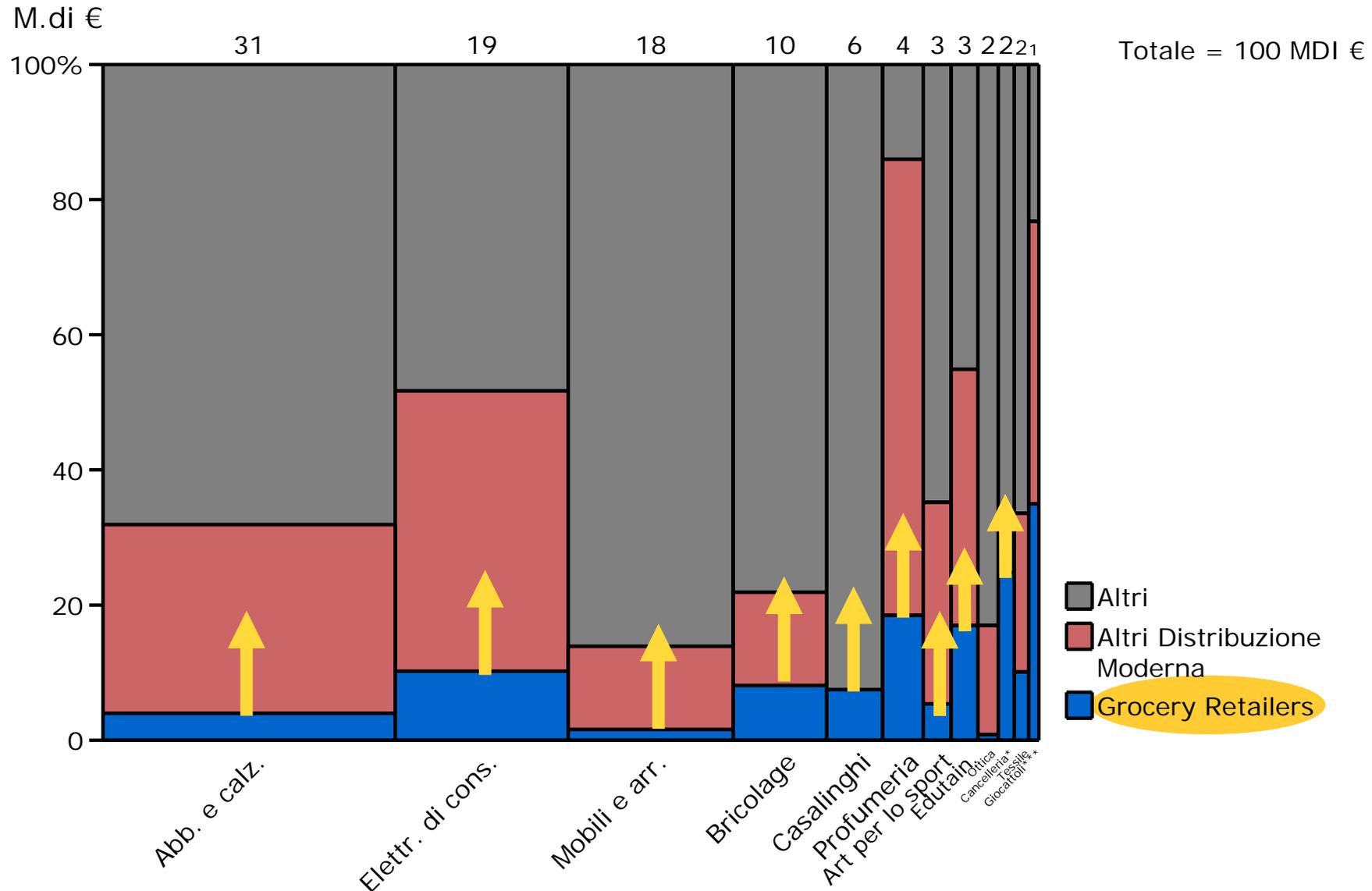


- *“E’ il mio grande (ma non grandissimo, ndr.) negozio di riferimento”*
- *“Sempre emozionante e diverso per la varietà e le sorprese che mi propone”*
- *“Un’esperienza straordinaria che coinvolge tutti i miei sensi”*

Tre fattori di rinnovamento e rilancio del sistema Italia



Ancora molto spazio per la Distribuzione Moderna nel Non Food (mercato di ~50M.di €)



Mercati finanziari in forte espansione, con presenza molto modesta dei retailer in Italia

| | | Mercato Italia (€ Mdi) | CAGR (00-04) | Presenza Mercato Retail UK |
|----------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------|----------------------------------|
| Finanziamenti | • Credito finalizzato (non-Auto) | 4,7 | 10% | ✓ |
| | • Carte di credito | 3,8 | 30% | ✓ |
| | • Prestiti personali | 4,5 | 32% | ✓ |
| | • Cessione del V | 0,9 | 36% | |
| | • Credito finalizzato (Auto) | 17,5 | 10% | ✓ |
| | • Mutui | 155,0 | 20%* | ✓ |
| Assicurazioni | • Danni auto | 20,7 | 6,3% | ✓ |
| | • Vita | 62,8 | 13,3% | ✓ |
| | • Altri danni | 13,5 | 5,9% | ✓ |
| Investimento | • Gestione risparmio | 1.397 | -3,2% | ✓ |
| | • Asset Management | 776 | 2,6% | |

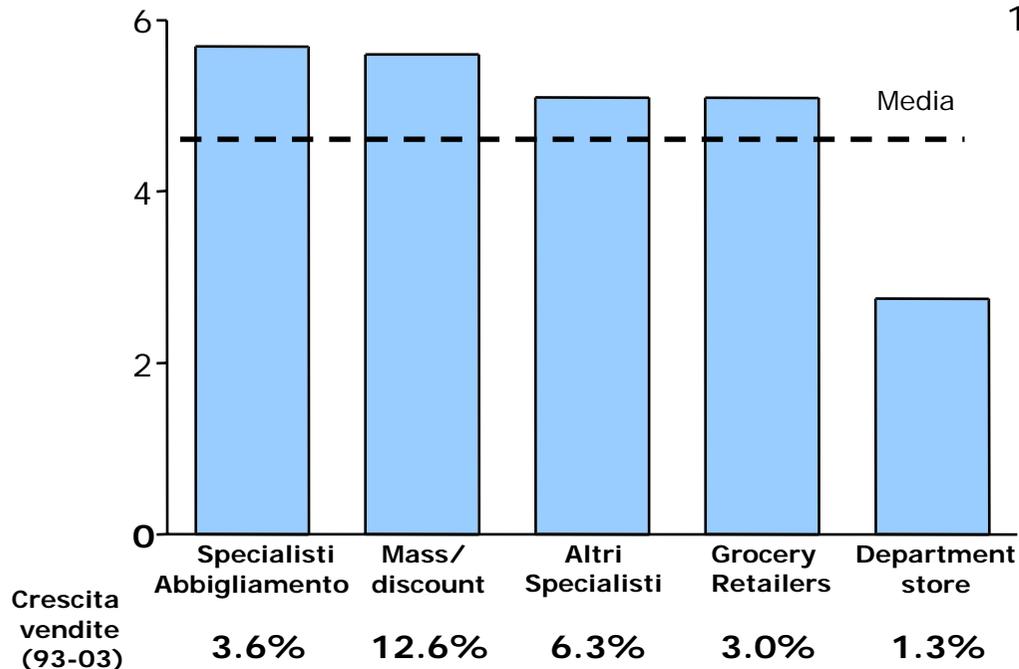
■ Aree di maggior interesse

* CAGR per Mutui riferito a periodo 03-04

Molti hanno ricercato la crescita nella adiacenze, ma solo 1 su 4 ha avuto successo

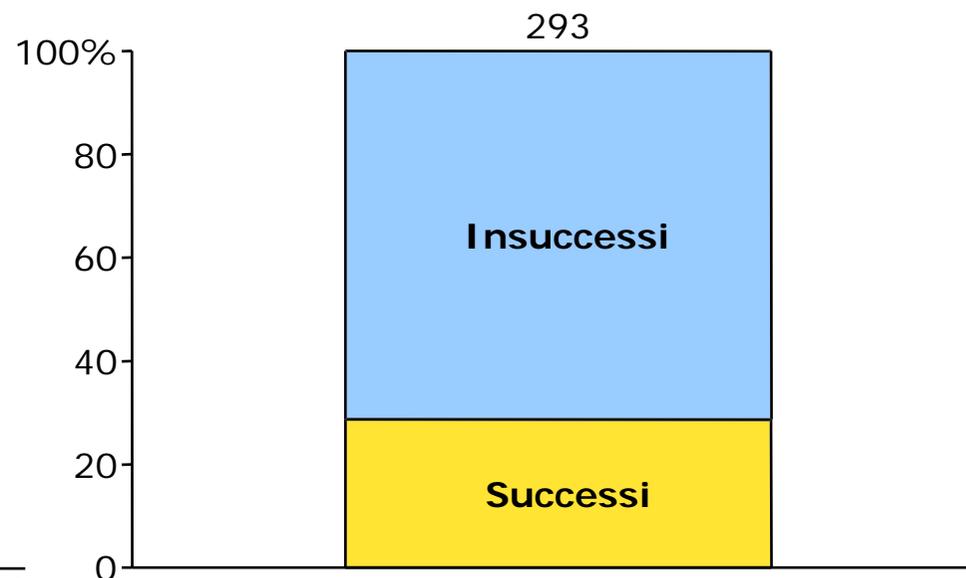
Numero medio di iniziative nelle adiacenze di business

Numero medio di adiacenze/mosse per retailer (89-04)



Tasso di successo

"mosse" nelle adiacenze di business



Tre fattori di rinnovamento e rilancio del sistema Italia

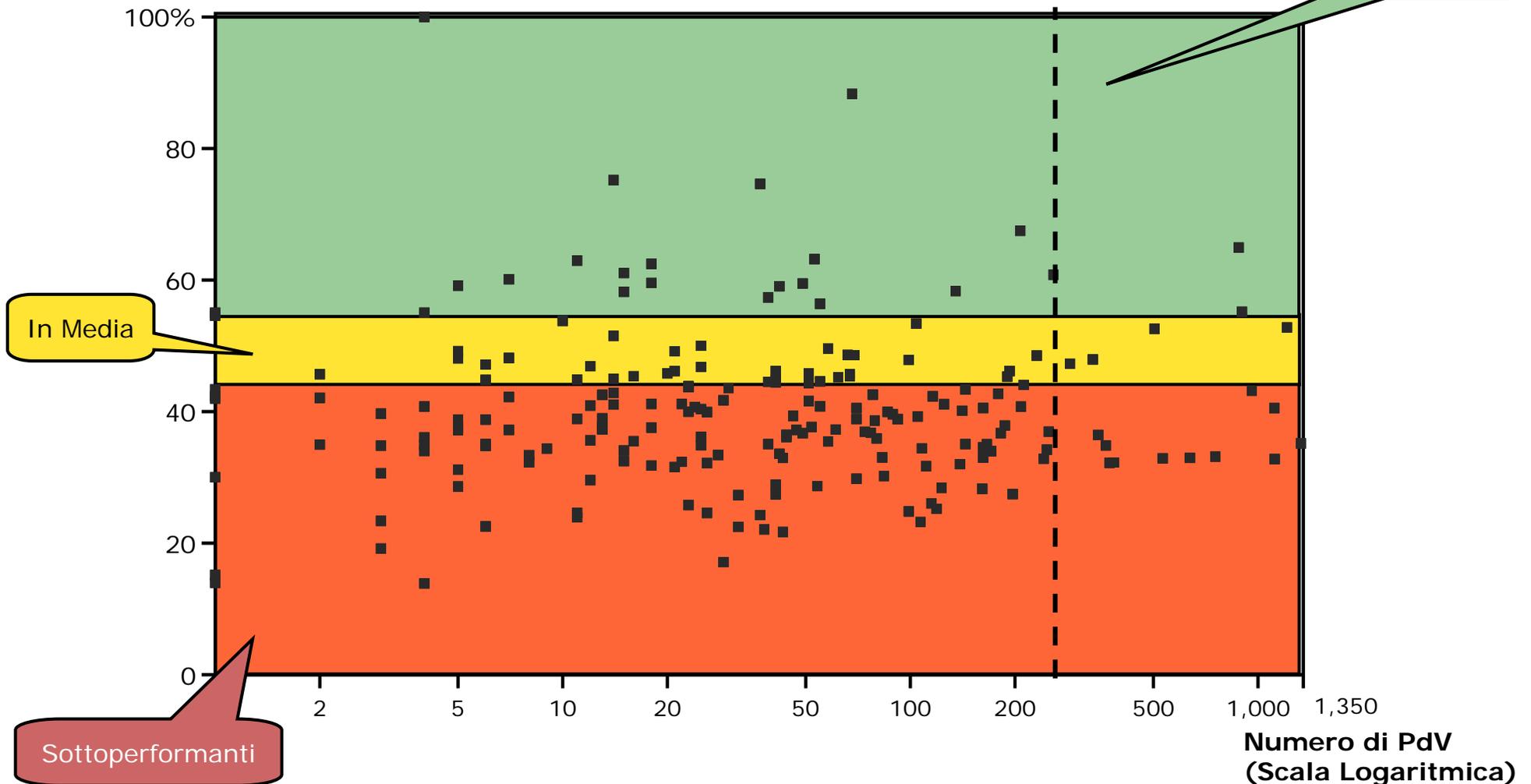


Molte insegne hanno performance sotto la media

Potenziale grocery /MQ Indicizzato
Normalizzato

Media 215

Sovrapperformanti



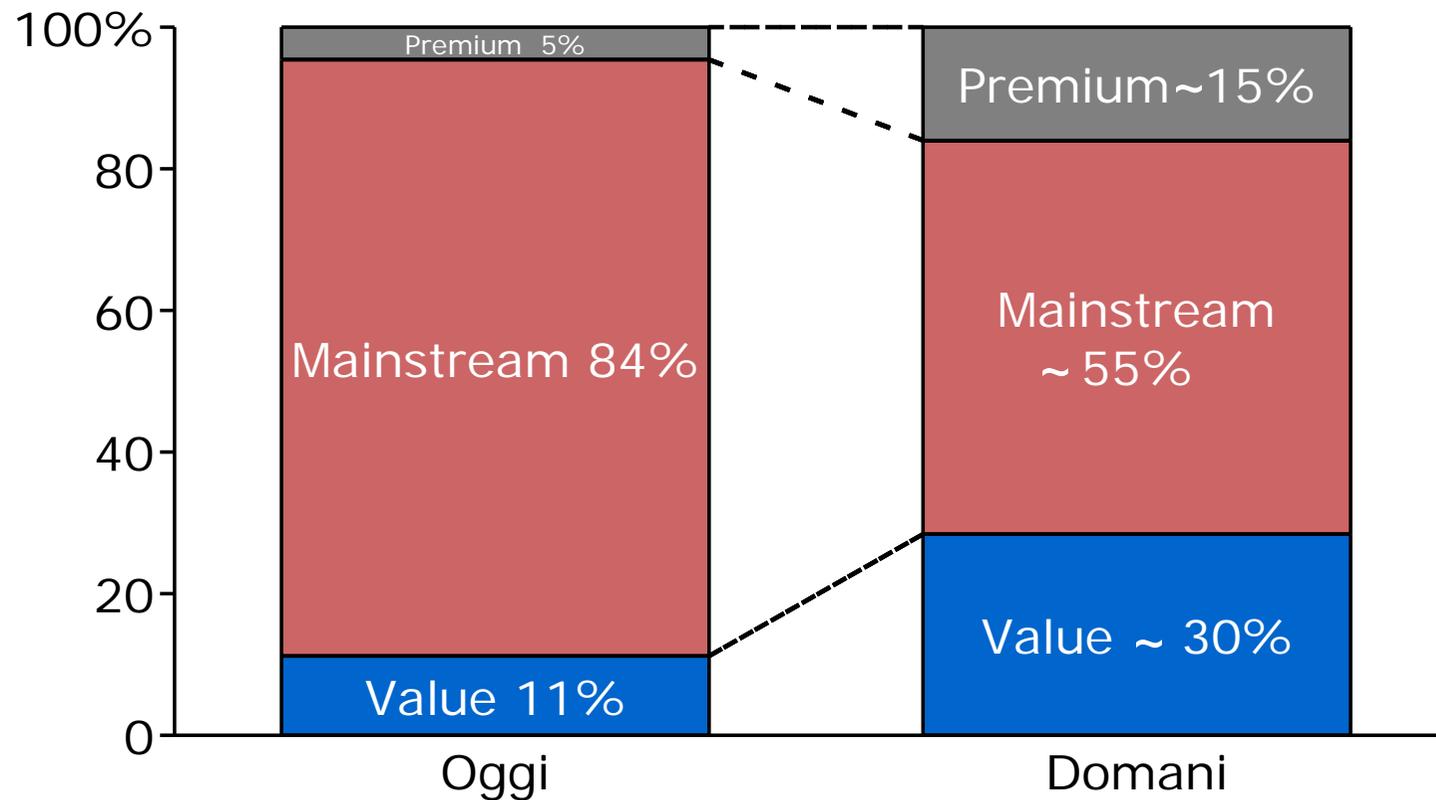
Fonte: Analisi Bain su dati IAC Nielsen 2006

Tre fattori di rinnovamento e rilancio del sistema Italia



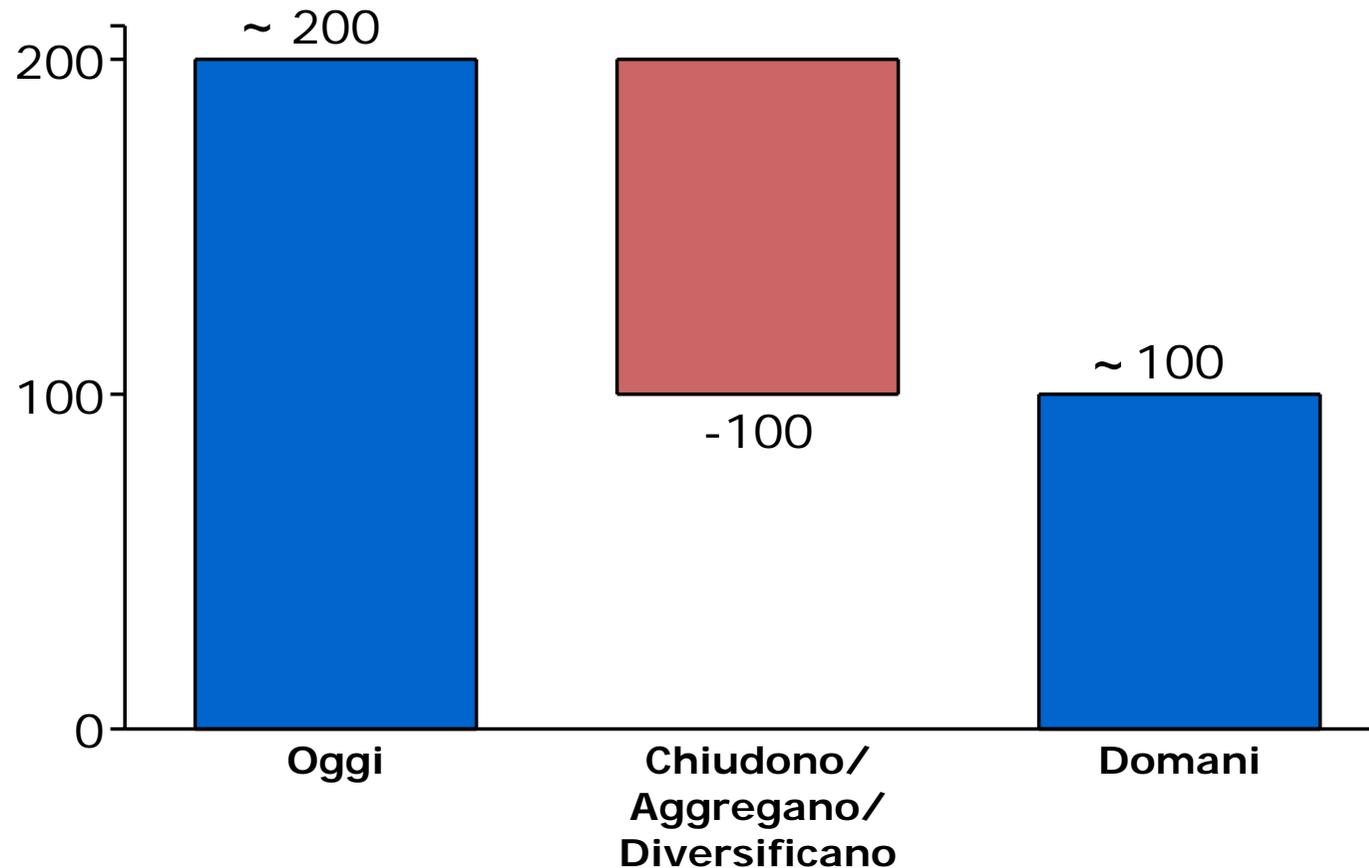
In Italia c'è ancora molto spazio per formule Value e Premium

Totale Mercato

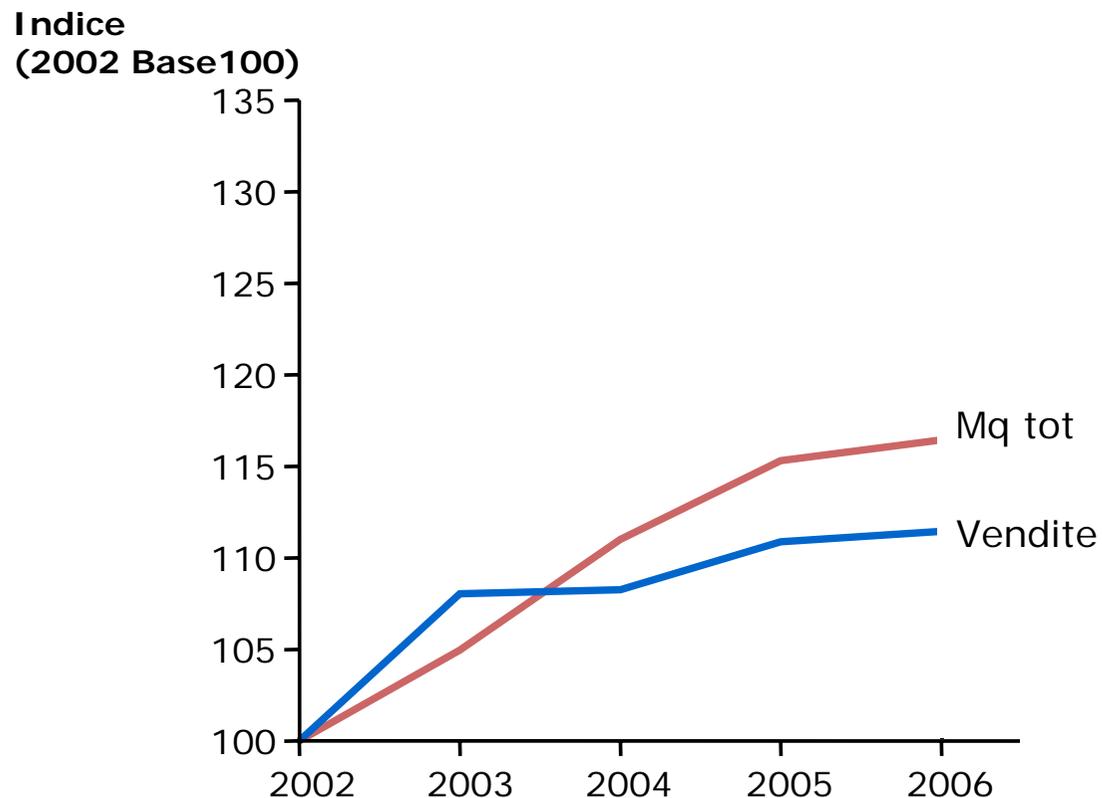


Per affrontare il futuro molti dovranno diversificare le Insegne e i "piccolissimi" aggregarsi o uscire

Insegne



A parità di altre condizioni continuerà il peggioramento degli indici di performance



Vendite/
Mq

100.0

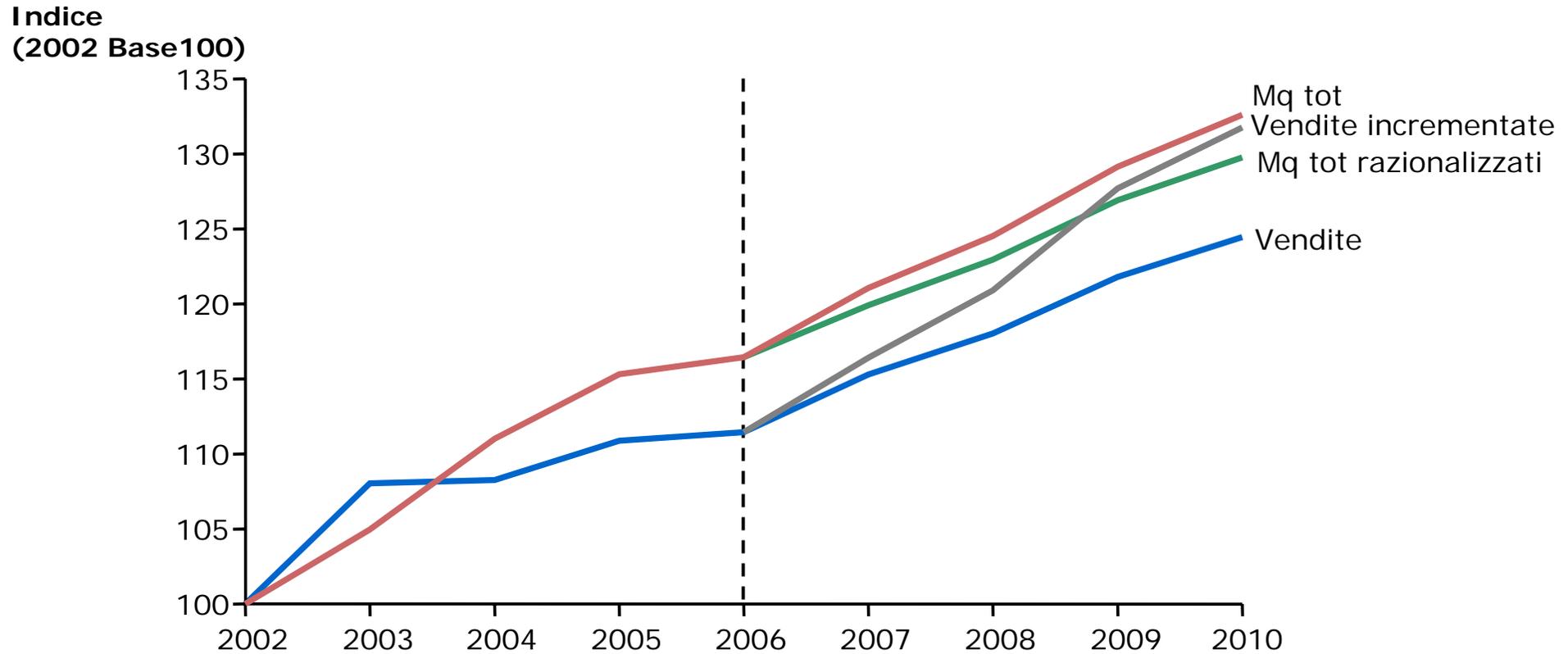
102.9

97.5

96.2

95.7

Nuovi formati, adiacenze di business e razionalizzazione sul territorio possono invertire la tendenza



| | | | | | | | | | |
|---------------------------|-----|-----|----|----|----|----|----|----|------------|
| Vendite/Mq "nuove" | | | | | | | | | 102 |
| Vendite/Mq | 100 | 103 | 98 | 96 | 96 | 95 | 95 | 94 | 94 |

Fonte: Stime Bain;
Vendite a valori reali

Vincoli e fattori abilitanti per il conseguimento di questo scenario

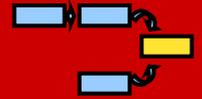
VINCOLI

- **Visione** (e budget) a breve termine
- **Guardare poco al consumatore e più al margine (%)**
- **Crescita a tutti i costi**, anche non profittevole
- **Test “non convinti”** sui nuovi modelli distributivi

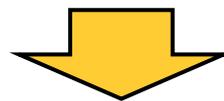
FATTORI ABILITANTI

- **Visione di lungo periodo**
- **Focus sul consumatore**
- **Enfasi sulla “localizzazione”** (ma giusto equilibrio tra costi e benefici incrementali)
- **Mettersi sempre in discussione**
- **Testare, testare, testare**

Il contributo a questo scenario da parte dei Produttori

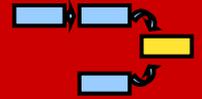


- **Puntare sull'innovazione e sullo sviluppo di nuove nicchie**
- **Cavalcare i trend emergenti** (es.: ricerca del benessere, prevenzione delle salute, multiethnicità)
- **Sviluppare brand ad elevata notorietà**
- **Applicare politiche di canale molto flessibili e differenziate per Insegna**
- **Sviluppare le specificità e tipicità del territorio**
- **Adeguare la supply chain**
- **Adeguare formati, packaging e leggibilità del prodotto**

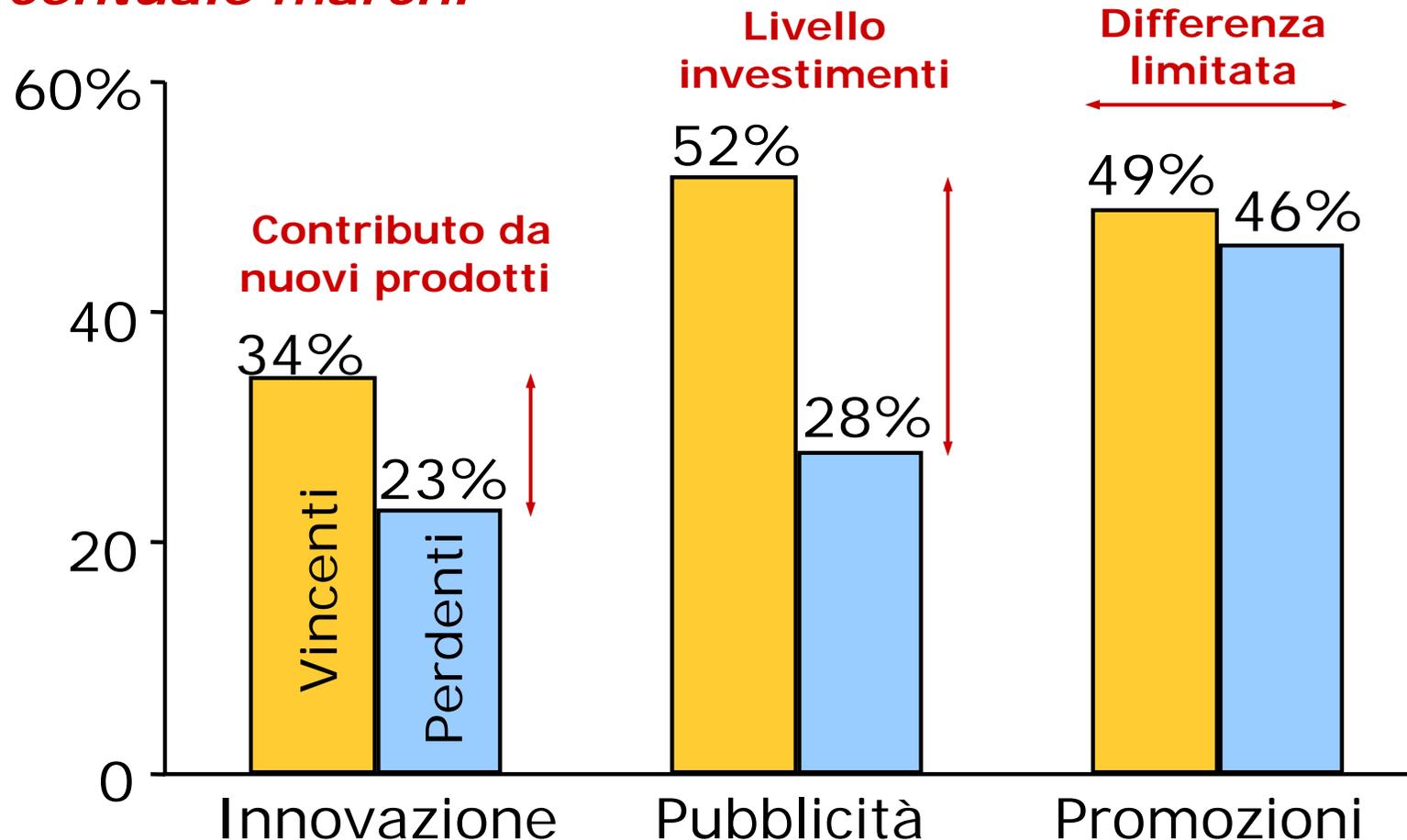


**Il contributo può venire sia dalle grandi
che dalle piccole-medie imprese**

Innovazione e pubblicità, e non promozioni, differenziano i produttori vincenti



Percentuale marchi



Aree di lavoro di Indicod-Ecr chiave per i casi di successo e fondamentali per gli anni a venire

SUPPLY SIDE

LOGISTICA

DEMAND SIDE

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

CATEGORY MANAGEMENT

CODIFICA e FATTORI ABILITANTI (EPC/EDI/CATALOGO)

NUOVO MODELLO NEGOZIALE

INNOVAZIONE