

LA MARCA COMMERCIALE: IL PUNTO DI VISTA DELL'INDUSTRIA

a cura di Luca Pellegrini
Presidente di Trade Lab

Quali implicazioni operative e strategiche ha per l'industria dei beni di consumo la produzione di marche commerciali? Questa ricerca, realizzata in esclusiva per IBC, propone il punto di vista dei fornitori sulle variabili in gioco, sulle opportunità da cogliere e sullo stato delle relazioni tra produttori e retailer.

La marca del distributore (MDD) è ormai una presenza consolidata sugli scaffali di tutta la Gdo e dominante su quelli delle insegne del discount. È di conseguenza un mercato diventato attrattivo per l'industria disposta a produrla come specialista o accanto ai beni offerti con la propria marca.

IBC, l'Associazione delle Industrie dei Beni di Consumo, ha così promosso una ricerca per approfondire, a un livello sia strategico che operativo, le implicazioni della sua diffusione per l'industria.

Il tema della MDD è infatti esplorato nei dettagli sul lato del consumatore, con dati sulla sua percezione e sui suoi comportamenti d'acquisto, e su quello della distribuzione, in rapporto alle strategie perseguite e a ciò che essa chiede ai propri fornitori, mentre è ancora scarsa l'informazione disponibile sull'industria, spesso a causa della riservatezza dei rapporti commerciali da indagare, in particolare per chi produce sia MDD sia la propria marca. È su questo fronte che la ricerca vuole offrire un contributo e nel seguito verranno riportati parte dei risultati del lavoro svolto, commentando una sintesi dell'analisi condotta attraverso interviste e con un questionario agli associati IBC che operano nel mercato della MDD.

LE CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

L'indagine è stata condotta nel 2016 e si è svolta in due fasi. Nella prima sono state fatte interviste in profondità a un insieme di imprese di produzione che rappresentano un ampio spettro di situazioni sia per dimensioni aziendali sia per settore di riferimento. I risultati delle interviste sono stati poi la base per la costruzione di un questionario inviato alle aziende associate a IBC con più di 5 milioni di euro di fatturato attive nel largo consumo. Le imprese che producono MDD che hanno completato il questionario sono state 75 e ad esse si riferiscono i dati e le considerazioni che seguono.

La mancanza di informazioni sull'universo dei produttori che forniscono MDD rende difficile valutare la generalizzabilità dei dati raccolti nel lavoro ed è quindi opportuno riportare anzitutto le caratteristiche delle imprese che hanno risposto al questionario. Come si è detto, sono 75 e operano in 35 delle 41 categorie merceologiche in cui è stato suddiviso il mercato, 26 food (su 29) e 9 non alimentari (su 12); complessivamente 120 osservazioni di categoria, considerando presenze in più categorie, di cui 95 alimentari e 25 non alimentari (Tavola 1).

L'alimentare è quindi rappresentato da un numero più elevato di imprese. In termini dimensionali, rispetto all'universo di riferimento il campione rappresenta volutamente imprese

TAVOLA

1

ALCUNI PARAMETRI DEL CAMPIONE DI IMPRESE

Categorie di riferimento	n.	%
Alimentare	95	79,2%
Non alimentare	25	20,8%
Fasce di fatturato	n.	%
Fino a 10 m €	7	9,3%
Da 10 a 20 m €	12	16,0%
Da 20 a 50 m €	13	17,3%
Da 50 a 100 m €	19	25,3%
Da 100 a 500 m €	19	25,3%
Oltre 500 m €	5	6,7%
Totale	75	100,0%
Fatturato estero: media	-	25,0%
Andamento del fatturato nel triennio 2013-2015	n.	%
Contrazione (<-5%)	4	5,3%
Lieve contrazione (-5% - <0%)	7	9,3%
Stabilità (0% - 5%)	27	36,0%
Modesta crescita (6% - 10%)	19	25,3%
Buona crescita (11% - 20%)	13	17,3%
Forte crescita (>20%)	5	6,7%
Totale	75	100,0%
Quota di mercato nella categoria	n.	%
Fino a 5%	42	48,3%
Da 6 a 10%	15	17,2%
Da 11 a 20%	14	16,1%
Da 21 a 30%	9	10,3%
Oltre 30%	7	8,0%
Totale	87	100,0%
Posizione di mercato nella categoria	n.	%
Alto di gamma	28	31,8%
Leader / Co-leader	23	26,1%
Primo / Secondo follower	22	25,0%
Altro	12	13,6%
Primo prezzo	3	3,4%
Totale	88	100,0%

Trade Lab per IBC, 2016

TAVOLA

2

LE CARATTERISTICHE DEI MERCATI DI PRESENZA

L'importanza per il distributore (da 1 a 5) - Media = 3,0	%
Alta (4,5)	36,5%
Media (3)	30,6%
Bassa (1,2)	32,9%
Totale	100,0%
Il margine della categoria per il distributore (da 1 a 5) - Media = 2,9	%
Alto (4,5)	33,0%
Medio (3)	34,1%
Basso (1,2)	32,9%
Totale	100,0%
L'esposizione al confronto di prezzo per il distributore (da 1 a 5) - Media = 3,4	%
Alto (4,5)	46,5%
Medio (3)	34,9%
Basso (1,2)	18,6%
Totale	100,0%

Trade Lab per IBC, 2016

TAVOLA
3

**IL TIPO DI FORNITURE
ALLA DISTRIBUZIONE**

	n.	%
Esclusivamente MDD	6	8,0%
Marca industriale e MDD	69	92,0%
Inizio con MDD e successivo sviluppo della marca industriale	7	10,1%
Sviluppo contemporaneo di entrambe le tipologie di marca	24	34,8%
Inizio con marca industriale e successivo sviluppo di MDD	38	55,1%
Totale	75	100,0%

Trade Lab per IBC, 2016

TAVOLA
4

**LA MOTIVAZIONE ALLO SVILUPPO
DI UNA PROPRIA MARCA
IMPRESE CHE HANNO INIZIATO
CON LA MDD (DA 1 A 5)**

	valore
Incrementare la marginalità	3,9
Ridurre la dipendenza dalla distribuzione	3,4
Sfruttare le buone relazioni con la distribuzione	3,1
Investire risorse economiche provenienti dalla MDD	2,0

Trade Lab per IBC, 2016

TAVOLA
5

**LA MOTIVAZIONE
ALLA PRODUZIONE DI MDD
IMPRESE CHE HANNO INIZIATO
CON LA LORO MARCA (DA 1 A 5)**

	valore
Saturare l'utilizzo degli impianti produttivi	3,3
Migliorare la relazione con i distributori	3,2
Ottenere economie di costo nella logistica	2,3
Recuperare i volumi persi per l'indebolimento della marca industriale	2,2

Trade Lab per IBC, 2016

TAVOLA
6

**GLI ANNI DI ATTIVITÀ
NEL MERCATO DELLE MDD**

	valore
Media	17,8
Meno di 5	5,1%
Da 5 a 9	15,4%
Da 10 a 19	35,9%
20 e oltre	43,6%
Totale	100%

Trade Lab per IBC, 2016

TAVOLA
7

**MDD: LA QUOTA DELLE REFERENZE
PRODOTTE E IL PESO SUL FATTURATO**

	Referenze	Fatturato	
		valore	volume
Media	31,9%	35,3%	39,5%
Fino al 5%	20,8%	11,8%	10,8%
Dal 6 a 10%	19,5%	17,1%	12,2%
Da 11 a 25%	15,6%	15,8%	14,9%
Dal 26 al 50%	20,8%	28,9%	35,1%
Dal 51 al 75%	10,4%	13,2%	10,8%
Più del 75%	13,0%	13,2%	16,2%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Trade Lab per IBC, 2016

se di medio-grandi dimensioni, che esportano in media il 25% del loro fatturato.

Tenuto conto dell'andamento dell'economia italiana, i loro risultati economici sono stati nel complesso buoni, con meno del 15% delle imprese che ha avuto una riduzione delle vendite nell'ultimo triennio. La loro quota di mercato è per circa la metà dei casi inferiore al 5%, ma per 16 aziende la quota è elevata, sopra il 20%. In termini di posizionamento, un terzo delle imprese opera nell'alto di gamma, circa un quarto ha posizioni di leadership, altrettante di follower e solo il 14% si dichiara produttore di primi prezzi.

Poiché dalle interviste in profondità era emersa una forte correlazione tra la natura dei rapporti con la distribuzione e le caratteristiche delle categorie di attività, si è chiesto di dare una valutazione, nella prospettiva dei distributori, in merito alla loro importanza in termini di vendite, ai margini medi e al livello di tensione sui prezzi al consumo. Dalla *Tavola 2* si rileva come le categorie coperte si distribuiscano in modo simile in rapporto alle prime due caratteristiche dei mercati - alti, medi e bassi livelli di vendite e margini -, mentre la tensione sui prezzi sia elevata in poco meno della metà dei casi.

LA PRESENZA DELLE MDD E LE PERFORMANCE

Delle 75 imprese solo 6 sono esclusivamente produttori di MDD e tra le restanti 69 sono di nuovo poche, 7, quelle che hanno iniziato come produttori di MDD per poi sviluppare una propria marca; circa un terzo è da subito entrata in entrambi i mercati e un po' più della metà ha iniziato a produrre MDD dopo avere sviluppato la propria (*Tavola 3*).

Per il primo e limitato gruppo di aziende la decisione di sviluppare una propria marca nasce, in ordine di importanza decrescente, dalla ricerca di una maggiore marginalità, dal tentativo di ridurre la dipendenza dalla distribuzione e dalle opportunità create dai buoni rapporti con le insegne clienti (*Tavola 4*). Considerando invece il percorso di gran lunga più comune, quello che porta alla MDD dopo lo sviluppo della propria marca, le motivazioni delle imprese sono anzitutto la ricerca di saturazione degli impianti e il miglioramento delle relazioni con la distribuzione (*Tavola 5*).

È anche significativo che in un contesto economico sfavorevole come quello degli ultimi anni sia ritenuta una motivazione decisamente secondaria il recupero di perdite di vendita sui prodotti proposti con la marca dell'azienda: la scelta di produrre MDD non è un ripiego, un segnale di difficoltà, ma una decisione fatta in modo proattivo per cogliere un'opportunità. Si tratta inoltre di una scelta ormai consolidata,

con una presenza media in questo mercato di 18 anni: quasi la metà delle imprese produce MDD da 20 o più anni e solo il 5% da meno di 5 (*Tavola 6*). Di nuovo, non è una scelta tattica, ma di lungo periodo, che ha dato buoni risultati.

Che la produzione di MDD non sia un ripiego emerge anche dai dati relativi al suo peso, in media, sulle referenze prodotte e sul fatturato in volume e valore (*Tavola 7*). Le MDD costituiscono infatti il 32% delle referenze prodotte, percentuale più bassa sia del relativo fatturato in valore (35%) che in volume (40%), confermando come esse consentano efficienze produttive legate alla scala.

A ulteriore testimonianza di una presenza consolidata e strutturata viene l'elevato numero medio di relazioni commerciali (in Italia e all'estero), 9,6 con la Gdo e 2,6 con insegne discount. Va sottolineato come questo secondo interlocutore, per le imprese che lo riforniscono (51 su 75), consenta elevate concentrazioni di fatturato. La quota media del fatturato in MDD realizzato con il discount è infatti pari al 29% anche se il loro numero sul totale dei clienti è decisamente inferiore (21%). È una prima conferma dell'importanza che oggi il discount ha in questo mercato, tema su cui si tornerà tra breve.

Infine, la *Tavola 8*, dove è riportato l'andamento del fatturato nel passato triennio e le previsioni per il prossimo, mostra le buone performance ottenute dalle imprese che forniscono MDD.

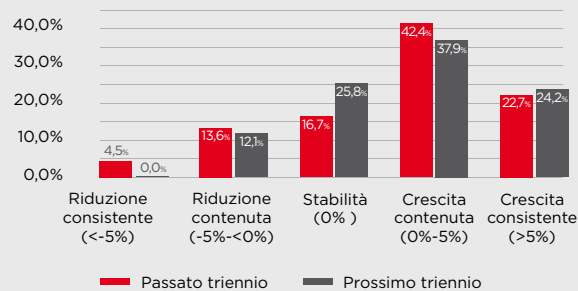
I RAPPORTI TRA FORNITORI E DISTRIBUZIONE MODERNA

Dalle interviste è emerso che nel mercato delle MDD esiste una netta differenziazione tra i rapporti di fornitura con la Gdo e con il discount. Nella parte del questionario che indaga la natura della relazione fra le parti si è quindi deciso di specificare sempre le singole domande per questi due diversi aggregati di operatori.

La prima e generale valutazione chiesta alle imprese è stata un giudizio sintetico sull'esperienza fatta con la MDD (*Tavola 9*), e l'elemento di maggiore positività che emerge riguarda i volumi di produzione, in modo particolare per le forniture al discount. Positivo anche il giudizio sul contributo dato dalla MDD alla relazione con la distribuzione.

Meno favorevole, ma era scontato, il giudizio sui margini, di nuovo in particolare quelli riferiti al discount, sulla possibilità di accedere all'estero attraverso il rapporto di fornitura di MDD in Italia a distributori multinazionali (ma il dato è comunque significativo) e sullo spazio a scaffale ottenuto per la propria marca industriale.

TAVOLA 8 FATTURATO MDD: L'ANDAMENTO NEL PASSATO TRIENNIO E LE ATTESE



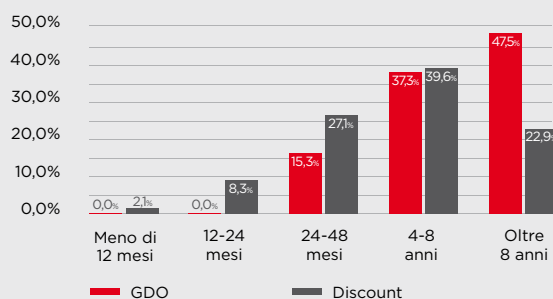
Trade Lab per IBC, 2016

TAVOLA 9 LA VALUTAZIONE DELL'ESPERIENZA NELLA PRODUZIONE DI MDD (DA 1 A 5)

	GDO	Discount
Volumi di vendita	3,4	3,9
Relazione con i distributori in Italia	3,4	3,3
Relazione con i distributori all'estero	2,9	2,7
Margini commerciali	2,6	2,0
Spazio sugli scaffali per la propria marca industriale	2,4	1,8
Valutazione complessiva	3,1	3,0

Trade Lab per IBC, 2016

TAVOLA 10 LA DURATA DELLE RELAZIONI DI FORNITURA



Trade Lab per IBC, 2016

TAVOLA 11 LA ROTTURA DEI RAPPORTI DI FORNITURA E LE MOTIVAZIONI

	GDO	Discount
No, non ci sono state	67,7%	62,9%
Sì, ci sono state	32,3%	37,1%
(Se sì, motivazioni risposte multiple riportate a 100)		
Ingresso di concorrenti più aggressivi	48,6%	50,0%
Discussione sui margini commerciali	25,7%	39,5%
Basso livello di volumi	14,3%	5,3%
Problemi di relazione con il management	8,6%	2,6%
Discussione sull'innovazione dei prodotti	2,9%	2,6%
Totale	100%	100%

Trade Lab per IBC, 2016

TAVOLA
12

**L'ESCLUSIVITÀ
DELLA FORNITURA**

	GDO	Discount
Fornitori unici	19,4%	16,1%
Fornitura condivisa (Motivazioni della condivisione risposte multiple riportate a 100)	80,6%	83,9%
L'insegna vuole garantirsi un fornitore di riserva	45,9%	44,0%
L'insegna vuole garantirsi un confronto continuo tra fornitori	40,5%	45,3%
Distanza geografica (logistica poco conveniente)	13,5%	10,7%
Totale	100%	100,0%

Trade Lab per IBC, 2016

TAVOLA
13

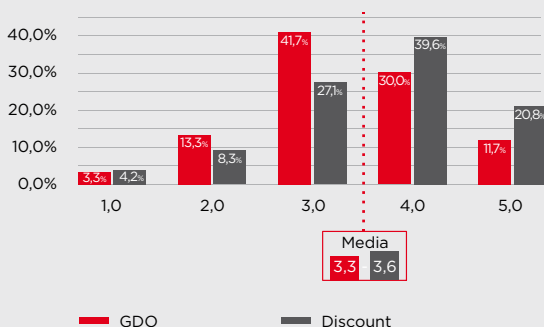
**I PREZZI DI VENDITA
AL DISTRIBUTORE DELLE MDD**

	GDO	Discount
Prezzi net-net definiti all'atto del contratto	38,3%	61,2%
Si aggiungono contributi per attività di sostegno ma marginali	13,3%	12,2%
Si aggiungono contributi per attività di sostegno rilevanti	48,3%	26,5%
Totale	100%	100,0%

Trade Lab per IBC, 2016

TAVOLA
14

**LA VALUTAZIONE DEL LIVELLO
DI COMPETENZA DEI BUYER
(DA 1 A 5)**



Trade Lab per IBC, 2016

TAVOLA
15

**LA DIFFUSIONE DELLE ASTE
MEDIE (DA 1 A 5)**

	GDO	Discount
In Italia	2,2	2,5
All'estero	2,5	2,6

Trade Lab per IBC, 2016

Anche la durata delle relazioni commerciali evidenzia, in particolare per la Gdo, rapporti improntati al lungo periodo: hanno avuto una durata tipica di 4-8 anni per la metà delle aziende campionate e di oltre 8 anni per la restante metà (Tavola 10). Sono tempi che si riducono per il discount, nei confronti del quale appaiono anche limitati casi di forniture per periodi molto brevi, ma anche in questo caso due terzi delle imprese dichiara una durata dei rapporti commerciali di oltre 4 anni.

La stabilità dei rapporti emerge anche da quanto le imprese dicono sulla loro rottura e sulle cause che l'hanno determinata (Tavola 11). Due terzi di esse, con percentuali simili per Gdo e discount, non hanno avuto esperienze di rottura delle relazioni commerciali. Quando si sono verificate, il motivo più citato è l'ingresso di un concorrente più aggressivo sui prezzi, seguito da un mancato accordo dovuto all'insufficiente marginalità dei prezzi di cessione che il cliente era disposto a riconoscere. Nel caso della Gdo ha inoltre un certo peso l'interruzione delle forniture a motivo dei bassi volumi di prodotto e più generali problemi di rapporto con il management dell'insegna.

È noto che spesso l'affidamento dei prodotti a MDD in una categoria non viene conferito a un solo produttore e questa situazione è confermata dalle imprese contattate (Tavola 12). Infatti, solo nel 19% dei casi per la Gdo e nel 16% per il discount le imprese sono fornitrici uniche. I motivi sono principalmente due: la volontà dell'insegna di avere un fornitore di riserva in caso di problemi con uno di quelli attivi nella categoria e la possibilità di un continuo confronto delle condizioni di fornitura. Rilevante, ma solo per i prodotti dell'alimentare fresco, la presenza di fornitori diversi per aree territoriali per ottimizzare i costi della logistica.

**NEI CONTRATTI PREVALGONO
GLI ACCORDI NET-NET**

Per quanto riguarda i prezzi di cessione, prevalgono accordi net-net all'atto del contratto, nel 38% e nel 61% dei casi rispettivamente per Gdo e discount, ma revisioni in corso d'anno con richiesta di contributi per attività di sostegno alle vendite si stanno diffondendo, in particolare nella Gdo (48% dei casi, contro il 27% del discount), un fenomeno innescato dalla crescente promozionalità che ha ormai interessato anche le MDD (Tavola 13).

Nelle interviste è emerso come la professionalità degli interlocutori della Gdo sia un elemento importante per strutturare un'intesa orientata al medio-lungo periodo. È stato quindi chiesto alle imprese come valutassero la competen-

za dei loro interlocutori e il risultato più interessante emerso è la netta differenza del giudizio dato sui buyer di Gdo e discount (*Tavola 14*). Il 60% dei rispondenti ha infatti valutato la competenza dei secondi come buona o molto buona, contro un'analoga percentuale per quelli della Gdo del 42%. Una differenza rilevante e spiegabile a partire dal diverso presupposto con cui avviene la trattativa nei due casi.

In quello del discount i buyer scelgono quella che spesso è l'unica alternativa offerta al cliente e dunque devono essere in grado di valutarla da un punto di vista qualitativo in modo preciso, con una logica simile a quella di un produttore, mentre i buyer della Gdo tendono a trasferire sulla MDD lo stesso tipo di contrattazione che caratterizza l'acquisto di beni a marchio industriale, quindi più centrata sulle partite contrattuali che sui contenuti del capitolato di prodotto.

Infine, sempre in relazione ai rapporti di fornitura, è stata chiesta una valutazione sulla diffusione delle aste, che è risultata ancora non elevata, in particolare in Italia rispetto all'estero e per la Gdo rispetto al discount (*Tavola 15*).

IL GRADO DI DIFFERENZIAZIONE DEI PRODOTTI A MDD

Due questioni su cui si è molto discusso in rapporto alla diffusione delle MDD riguardano il grado di differenziazione dei prodotti a MDD rispetto a quelli analoghi venduti con la marca del fornitore (*Tavola 16*) e gli effetti negativi sull'investimento in innovazione che avrebbe la pressione della distribuzione per accelerarne il trasferimento dalla marca industriale alla MDD (*Tavola 17*).

Nel primo caso le imprese hanno dichiarato di produrre, per ragioni di costo, beni simili o identici alla MDD nel 57% dei casi per la Gdo e nel 49% per il discount. È palese il tentativo di differenziare di più le MDD del discount, in particolare per giustificare un diverso posizionamento di prezzo. Per quanto riguarda il trasferimento dell'innovazione inizialmente veicolata sul proprio marchio anche sulle MDD, le risposte del campione non pare confermare il timore di una riduzione dei tempi di sfruttamento dell'investimento.

Per il 43% dei rispondenti non è il trasferimento accelerato dell'innovazione sulle MDD che ne riduce la redditività, ma la concorrenza di altri produttori. Un altro 33%, pur subendo questa pressione, ritiene che se l'innovazione è realmente tale si trova di norma un accordo accettabile. Dei restanti, il 15% segnala una riduzione dei tempi di trasferimento, ma la ritiene gestibile, e solo il 10% afferma che la diffusione delle MDD hanno causato una strutturale riduzione dei tempi di sfruttamento dell'innovazione, riducendo l'incentivo a innovare.

TAVOLA

16

LA DIFFERENZIAZIONE DELLE MDD RISPETTO ALLA MARCA INDUSTRIALE

	GDO	Discount
Identici/molto simili	57,4%	49,2%
Diversi	42,6%	50,8%
(Motivi della differenziazione risposte multiple riportate a 100)		
Favorire un diverso posizionamento di prezzo	35,8%	38,7%
Mantenere un diverso livello qualitativo	30,2%	30,6%
Mantenere un diverso livello di innovazione	22,6%	24,2%
Garantire spazio a scaffale anche per la marca industriale	11,3%	6,5%
Totale	100%	100,0%

Trade Lab per IBC, 2016

TAVOLA

17

IL TRASFERIMENTO DELL'INNOVAZIONE SULLE MDD

	Discount
Le MDD hanno causato una strutturale riduzione dei tempi di sfruttamento dell'innovazione, riducendo l'incentivo a innovare	9,8%
I tempi di sfruttamento dell'innovazione sui propri marchi vengono ridotti, ma non annullati: si è obbligati a trasferirli sulle MDD	14,8%
Le insegne premono per il trasferimento, ma se l'innovazione è realmente tale di norma si trova un accordo accettabile	32,8%
Non è il trasferimento accelerato dell'innovazione sulle MDD che ne riduce la redditività, ma la concorrenza di altri produttori	42,6%
Totale	100%

Trade Lab per IBC, 2016

TAVOLA

18

LA REDDITIVITÀ DELLA MDD

	GDO	Discount
Valutazione media da 1 a 5	2,1	1,7
Decisamente più bassa	26,3%	48,9%
Più bassa	43,9%	29,8%
Equivalente	28,1%	21,3%
Più elevata	1,8%	0,0%
Totale	100%	100,0%

Nota: si intende a consuntivo, tenuto conto di tutte le partite contrattuali, anche di quelle non previste all'atto del contratto

Trade Lab per IBC, 2016

PRODURRE PRIVATE LABEL: OPPORTUNITÀ E PROBLEMI

Infine, la *Tavola 18* riporta la valutazione del livello di profittabilità della MDD, profittabilità confrontata a quella dei prodotti a marca industriale tenendo conto, a consuntivo, anche delle partite extracontrattuali definite in corso d'anno, che ne riducono la redditività, e dei maggiori oneri che le seconde spesso comportano nella logistica e nelle relazioni commerciali. Intesa in questo modo, nei rapporti con la Gdo essa risulta equivalente nel 28% dei casi e nel 26% decisamente più bassa, mentre nei rapporti con il discount la prima percentuale scende al 21% e la seconda sale al 50%.

Se si escludono, da un lato, le grandi imprese di marca che non producono MDD e, dall'altro, quelle che producono solo MDD, esiste un amplissimo insieme di operatori che si sono strutturati nella produzione di entrambe. Come accennato in apertura, su di esse e sul modo in cui vivono la loro doppia veste di imprese di marca e di fornitori di MDD, non si sa molto e dai dati appena commentati emergono alcuni spunti di interesse.

Anzitutto appare evidente come la scelta di produrre MDD sia consapevole e proattiva e non un ripiego forzato a fronte di difficoltà. La motivazione fondamentale è la ricerca di volumi per raggiungere economie di scala che non sarebbero altrimenti possibili con i soli prodotti a marca industriale. Un obiettivo che in molti comparti è una condizione di sopravvivenza e diventa la precondizione per continuare un percorso imprenditoriale. I dati di fatturato relativi al passato triennio e quelli attesi per il prossimo dicono che l'obiettivo è stato in molti casi raggiunto poiché i risultati delle imprese sono complessivamente buoni. Per molte di esse la produzione di MDD è inoltre una realtà consolidata, dove è stata maturata un'ormai lunga esperienza e rapporti altrettanto duraturi con le insegne servite.

Un secondo dato che emerge con chiarezza è l'esistenza di due mercati della MDD con caratteristiche molto diverse, quello della Gdo e quello del discount. I comportamenti e le relazioni che si instaurano con la prima sono in continuità con quelli che tradizionalmente hanno connotato il largo consumo.

I buyer sono interlocutori con una cultura commerciale e non di prodotto, spesso soggetti a rapide rotazioni negli affidamenti di categoria, e impostano il rapporto in modo simile a quanto avviene con i fornitori di marche industriali. Nel discount i buyer sono invece responsabili dell'unico o dei pochi prodotti che il cliente troverà a scaffale e non possono non entrare in merito ai capitolati da concordare. L'approc-

cio è perciò diverso e se di norma è anche più aggressivo sulle condizioni di prezzo, è vissuto dall'industria come più professionale, più aperto al riconoscimento di problematiche di natura produttiva. Proprio per la concentrazione dell'offerta del discount sulle MDD, i volumi sono elevati e quindi consentono di raggiungere quelle economie di scala che hanno in partenza spinto i produttori a fornire MDD. Nella Gdo, dove esiste in Italia una forte polverizzazione e dove la MDD è solo una delle alternative disponibili a scaffale, il problema dell'insufficienza dei volumi emerge e in alcuni casi porta anche a rinunciare alla fornitura.

Nel rapporto tra le parti sono evidenti anche aree di difficoltà. È scontato che i margini sono bassi, in particolare per le MDD per il discount, e che chi opera in questo mercato non può che farlo sulla base di una rigida disciplina nel controllo dei costi. Un elemento negativo nuovo che sta emergendo è invece la richiesta di contributi aggiuntivi per sostenere la promozionalità delle MDD, creando una rilevante incertezza su condizioni di fornitura che già scontano una redditività contenuta.

SI DIFFONDONO LE ASTE SU CAPITOLATO

Comincia anche a diffondersi la pratica delle aste su capitolato, in particolare nel discount e all'estero. Una modalità di approvvigionamento considerata molto negativamente non solo per il suo impatto sui margini, ma per le implicazioni che può avere quando i capitolati, mal definiti, lasciano aperte aree grigie in merito alla qualità dei prodotti. Ancora, risulta problematica la possibilità di differenziare i prodotti a MDD da quelli offerti con la marca industriale: il tentativo di arrivare al consumatore con prodotti con caratteristiche diverse può diventare incompatibile con la ricerca di elevati volumi di produzione per ridurre i costi. Infine, va rimarcato il giudizio, per molti versi inaspettato, sul trasferimento sulla MDD dell'innovazione veicolata sulla marca industriale. Il problema esiste, ma per molte imprese sembra essere gestibile e non influenzare in modo determinante l'investimento in innovazione.

In definitiva, il quadro di relazioni che emerge è caratterizzato da una notevole stabilità e da un clima nel complesso buono, che favorisce un approccio di medio-lungo periodo. Emerge anche qualche elemento di criticità, in merito alla valutazione tecnica dei capitolati per la Gdo, all'incertezza contrattuale e a una prima diffusione delle aste, che non pare per ora compromettere la possibilità per entrambe le parti di trarre vantaggio dallo sviluppo di un mercato che in Italia ha ancora ampi spazi di crescita.

Siamo un comparto che conta

30.000

LE INDUSTRIE ASSOCIATE: GRANDI E PICCOLE,
ITALIANE ED ESTERE, ALIMENTARI E NON FOOD

1.000.000

GLI OCCUPATI DEL COMPARTO, PARI AL 25% DEI POSTI
DI LAVORO DEL SETTORE INDUSTRIALE

32,5%

L'INCIDENZA SUI CONSUMI TOTALI DELLE FAMIGLIE ITALIANE

23,7%

IL CONTRIBUTO ALLA CREAZIONE DI VALORE AGGIUNTO
DEL SETTORE INDUSTRIALE

Bastano pochi numeri per descrivere la rilevanza nel tessuto economico e nella società dell'Industria dei Beni di Consumo. Migliaia di imprese che danno un apporto determinante alla soddisfazione dei bisogni dei cittadini, all'occupazione e alla crescita dell'economia. Ibc contribuisce a creare le condizioni affinché possano esprimere il loro potenziale competitivo, nelle relazioni di filiera, sul Mercato italiano ed internazionale.