



Assemblea 2011

*“Dinamiche di mercato e strategie d’impresa
opportunità e sfide per l’industria del Largo Consumo”*

Luca Pellegrini

Presidente, TradeLab



Industria di beni di consumo: percorsi di crescita per le imprese italiane

Luca Pellegrini

Assemblea 2011
Dinamiche di mercato e strategie d'impresa
Opportunità e sfide per l'industria del largo consumo
Four Seasons Hotel, Milano, 19 maggio 2011

Il contesto

Due macro tendenze stanno trasformando il mercato B2C

Globalizzazione

- ❑ dopo il B2B, ha interessato anche i mercati al consumo
- ❑ apertura e forte sviluppo dei paesi emergenti
- ❑ ridefinizione delle opportunità di mercato per i grandi gruppi multinazionali
- ❑ priorità ai nuovi mercati con maggiori potenzialità di crescita

Potere della distribuzione

- ❑ aumento del potere negoziale della Gdo e crescita private label
- ❑ centralità strategica delle fasi a valle delle filiere dove è possibile un rapporto diretto con il consumatore
- ❑ offerta di prezzo: diffusione delle insegne del low cost
- ❑ lusso: integrazione a valle con reti monomarca

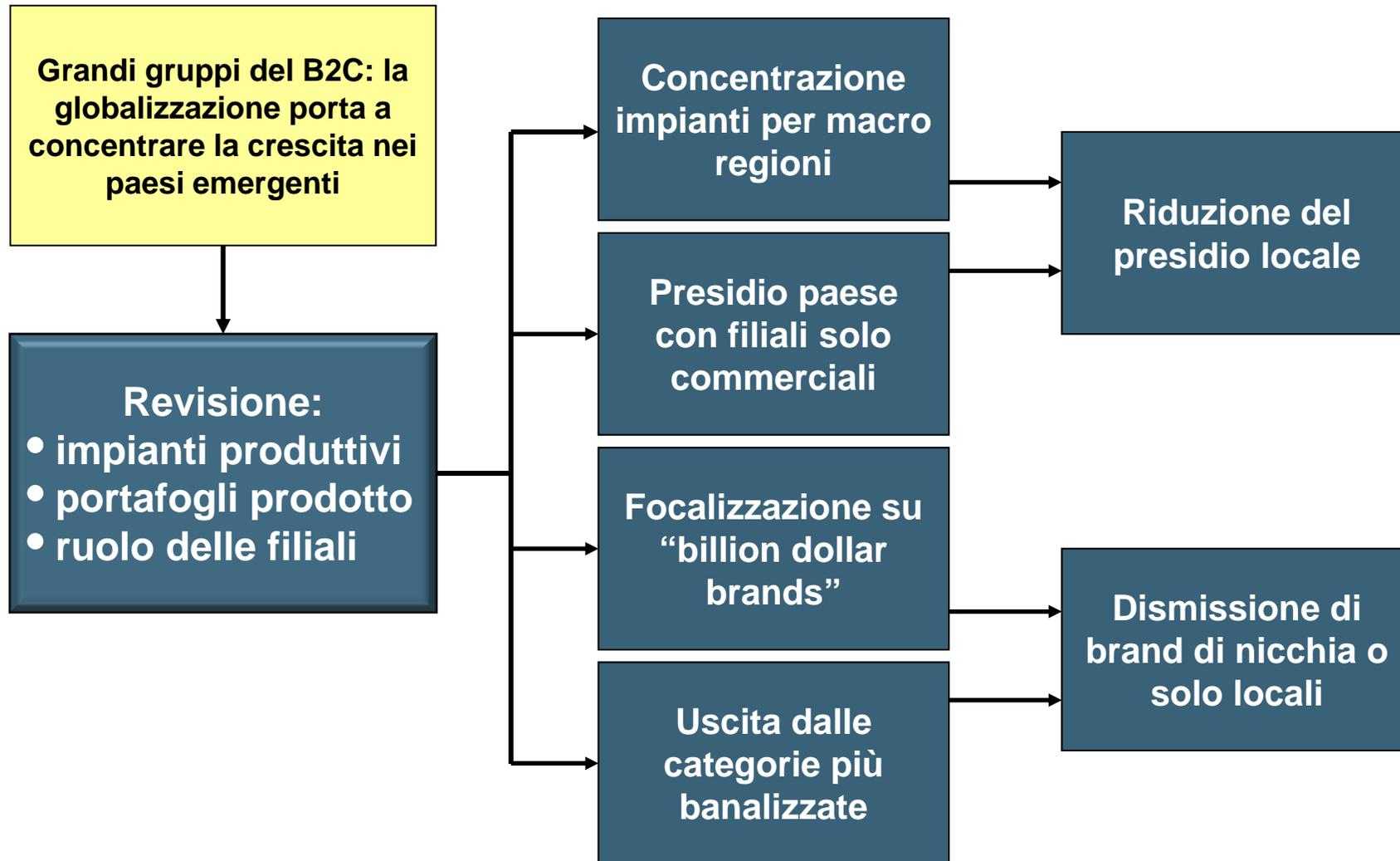
La ricerca

- **Che implicazioni hanno queste tendenze per le imprese italiane?**
- **Offrono opportunità specifiche anche per le Pmi?**
- **Esistono sentieri di crescita coerenti con le caratteristiche delle imprese italiane?**
- **Quali risorse aziendali richiedono per essere percorsi?**

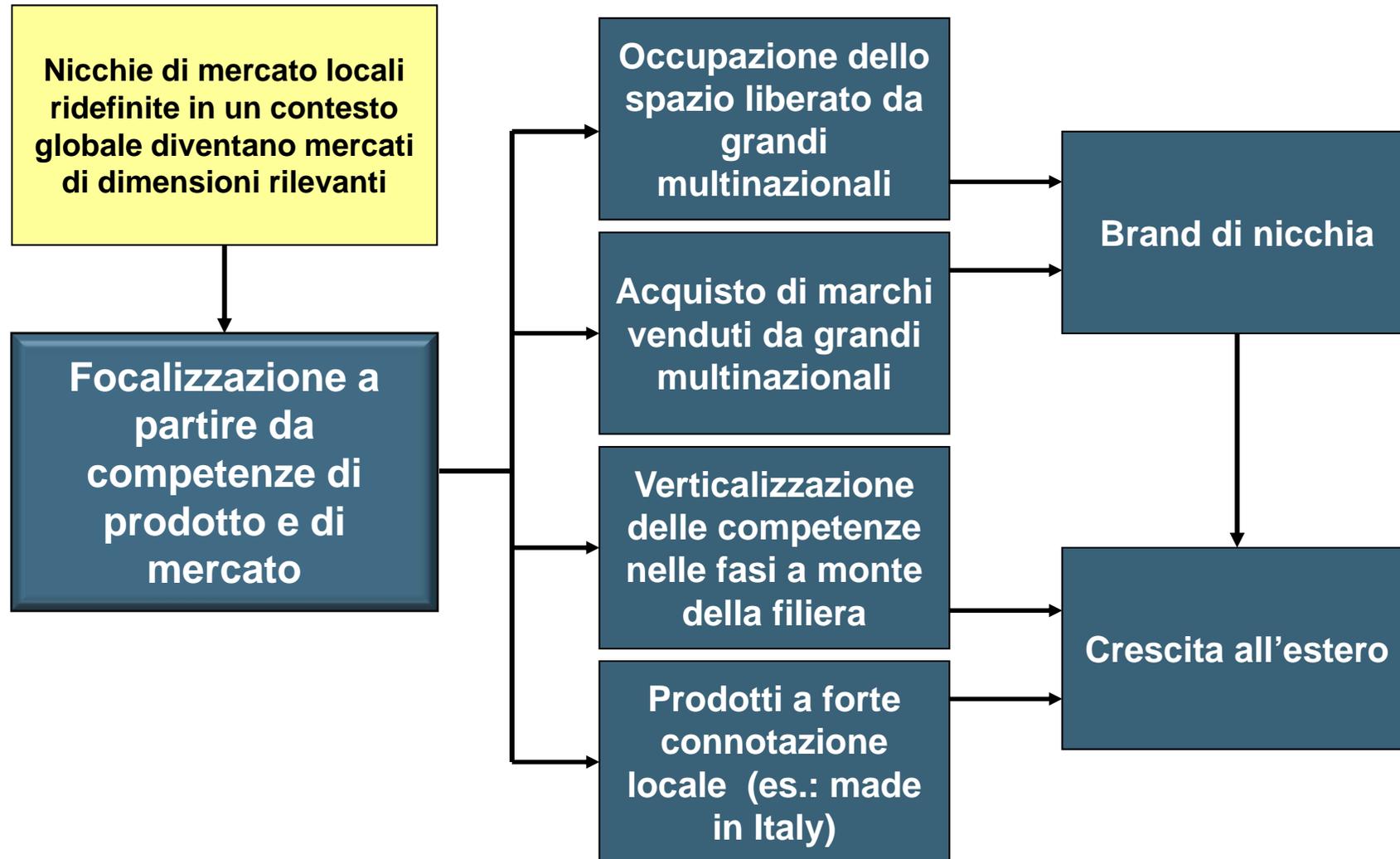
Le nuove condizioni di mercato aprono almeno 4 sentieri di crescita per le imprese italiane

- **Presidio locale**
- **Nicchie globali**
- **Outsourcing di produzione**
- **Partnership con il trade**

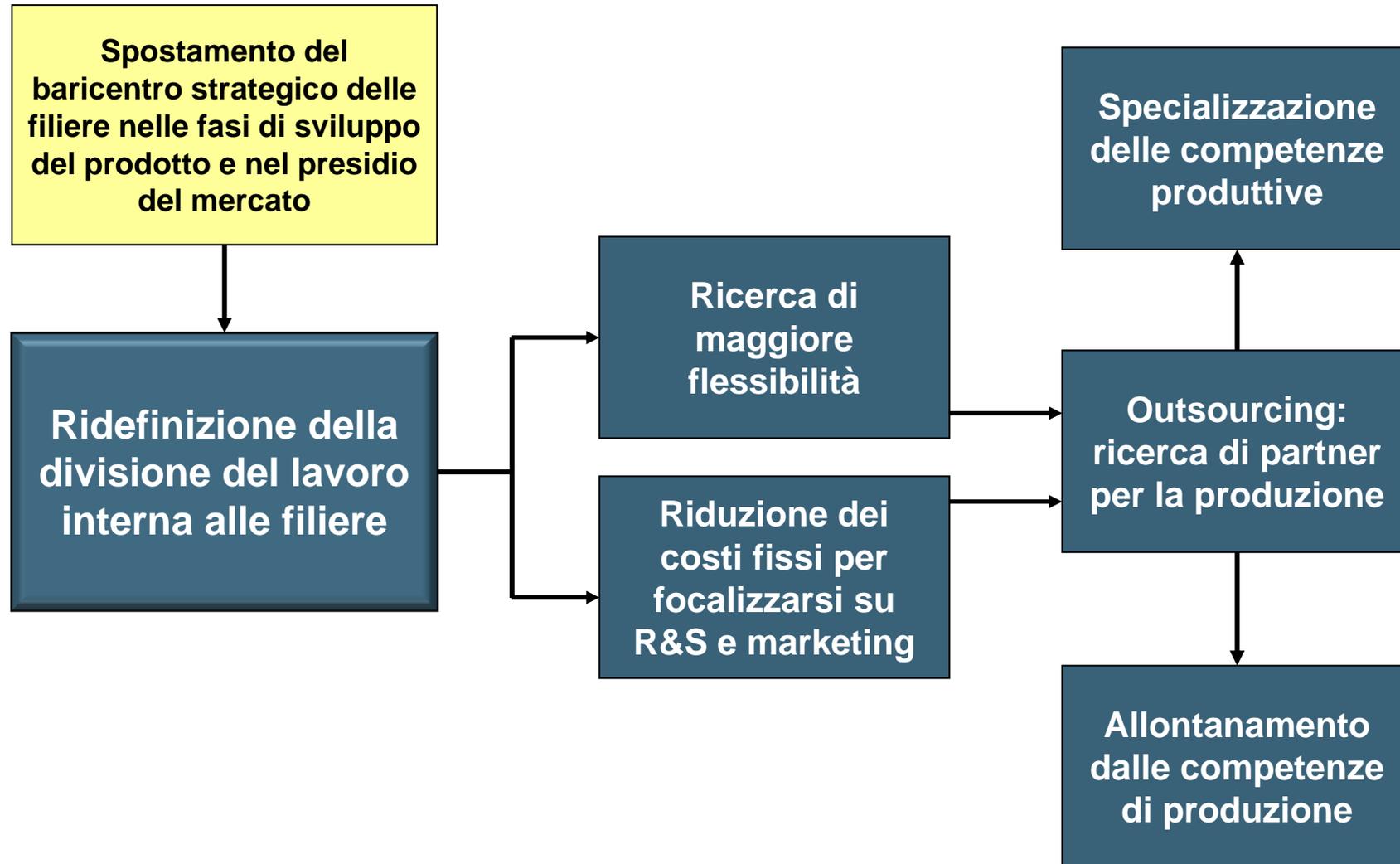
Presidio locale



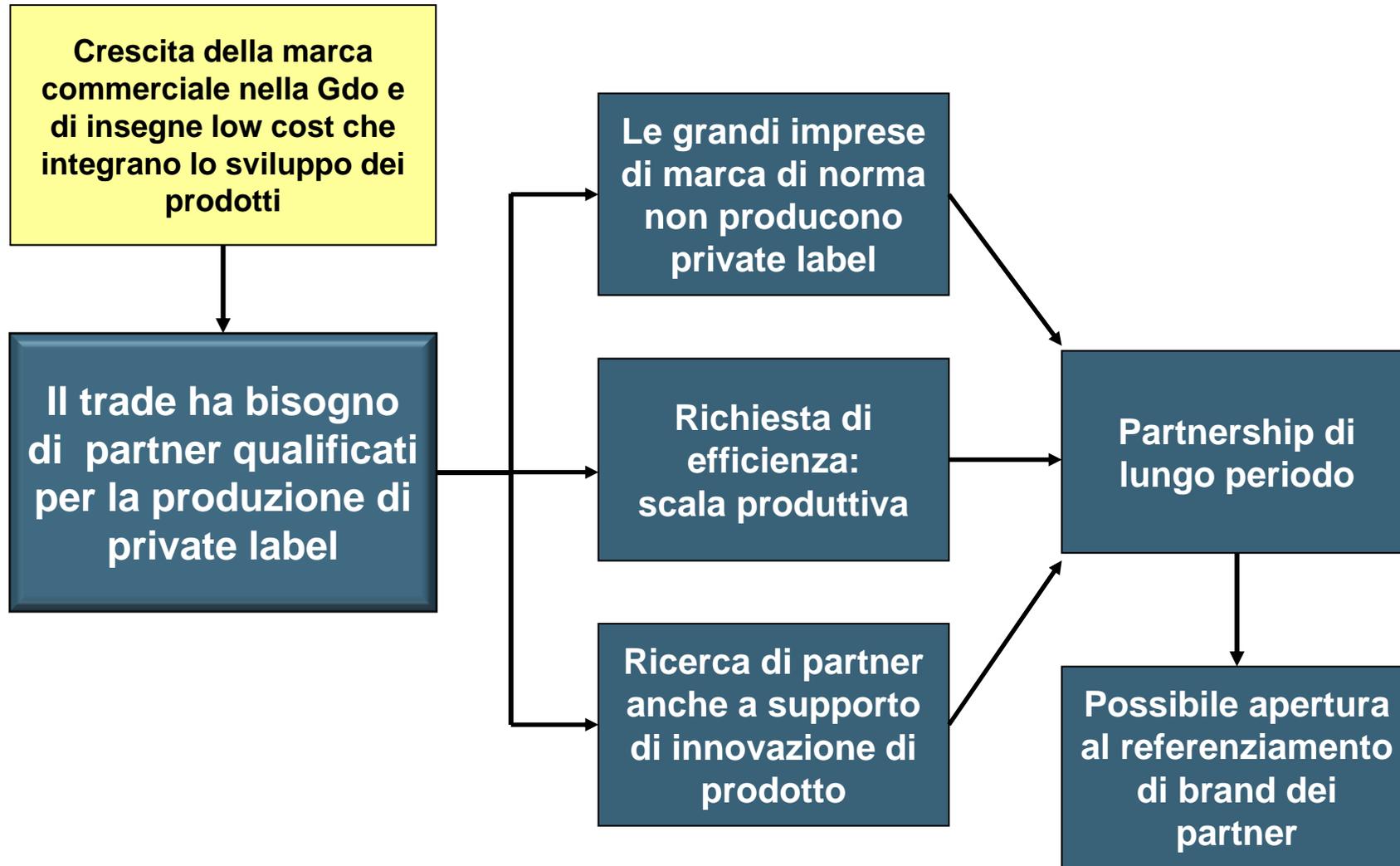
Nicchie globali



Outsourcing di produzione



Partnership con il trade



Le evidenze sui 4 sentieri: presidio locale

- Il presidio locale (nazionale e regionale) è il punto di forza delle imprese che operano con marchi propri
- Molte hanno acquisito brand da grandi gruppi che hanno dismesso prodotti solo locali o che generavano ricavi troppo bassi in rapporto alla scala di attività
- Il presidio locale consente lo sfruttamento di canali alternativi alla Gdo: farmacia e parafarmacia; Horeca; canali professionali
- Focalizzazione di prodotto e di mercato: permette di ridare valore a prodotti anche maturi
- Rivitalizzazione attuata spesso giocando sulla qualità e sul legame fra prodotto e territorio

- **Guaber**: Vim e Ballerina da Unilever
- **Mataluni**: Topazio e Oio da Chiari&Forti; Olio Dante da Sos (in origine Unilever, come Bertolli)
- **Colussi**: Misura da Heinz; Agnesi da Danone; Audisio dall'olandese CSM

- **Pagliari**: farmacie
- **Orogel, San Benedetto**: Horeca
- **Orlandi**: professionale

- **Mutti**: derivati del pomodoro
- **Mataluni**: olio di oliva
- **San Benedetto**: acque locali

Le evidenze sui 4 sentieri: nicchie globali

- Il ridisegno strategico di molte grandi multinazionali dell'Idm (es, P&G e Unilever) apre nicchie anche a livello globale: “multinazionali tascabili”
- Nell'alimentare molte imprese si sono/stanno internazionalizzando in base a un vantaggio competitivo più evidente: made in Italy
- Vantaggi competitivi costruiti sulla qualità e sulla partnership con la produzione agricola
- Un lavoro faticoso, fortemente locale, difficile per i maggiori player globali
- Anche nel non food, dove dominano grandi gruppi multinazionali, ci sono nicchie per specialisti: mercati troppo piccoli o complessi da presidiare senza filiali con indipendenza operativa

• **Colussi, Soresina, Mutti, Mataluni, Orogel, Parmacotto, San Benedetto:** made in Italy

• **Mutti e Mataluni:** accordi con la produzione agricola

• **Guaber-Spotless Group:** gruppo multinazionale riunendo imprese simili in paesi diversi: leader di nicchia sul medesimo segmento di mercato

Le evidenze sui 4 sentieri: outsourcing di produzione

- Sta crescendo in tutti i settori: più flessibilità e riduzione dei costi fissi
- Forti competenze richieste da Idm: prodotti brevettati e standard complessi
- L'esperienza con l'Idm facilita l'entrata nel mercato delle private label
- Focalizzazione produttiva e innovazione di processo consentono la costruzione di vantaggi competitivi: riduzione del numero di partner qualificati per l'Idm
- La riduzione dei player qualificati ed efficienti apre alla crescita anche all'estero
- Una difesa da concorrenti in paesi a basso costo del lavoro è la necessità di forte flessibilità produttiva locale e la richiesta di servizi di consegna al trade

- **CIP4 e Orlandi:** nascita come specialisti nella produzione per l'Idm
- **San Benedetto:** accordi con Pepsi, Ferrero Cadbury Schweppes
- **Colussi:** commercializzazione dei prodotti Del Monte e licenza per il marchio Liebig

Le evidenze sui 4 sentieri: partnership con il trade

- Percorso di crescita seguito da molte Pmi
- Nell'alimentare è stato spesso un modo per raggiungere scala ed efficienza e poi lanciare anche marche proprie in nicchie di mercato
- Nel non alimentare è stato più difficile: mercati concentrati, dominati da multinazionali e necessità di forte innovazione di prodotto
- Il trade chiede un contributo di innovazione: contropartita partnership di lungo periodo
- Il passaggio da un'innovazione di processo a una di prodotto rende meno sostituibili
- Il packaging è un'area di innovazione specifica: forte continuità con competenze impiantistiche
- La produzione di private label sta diventando un mercato sovranazionale: export

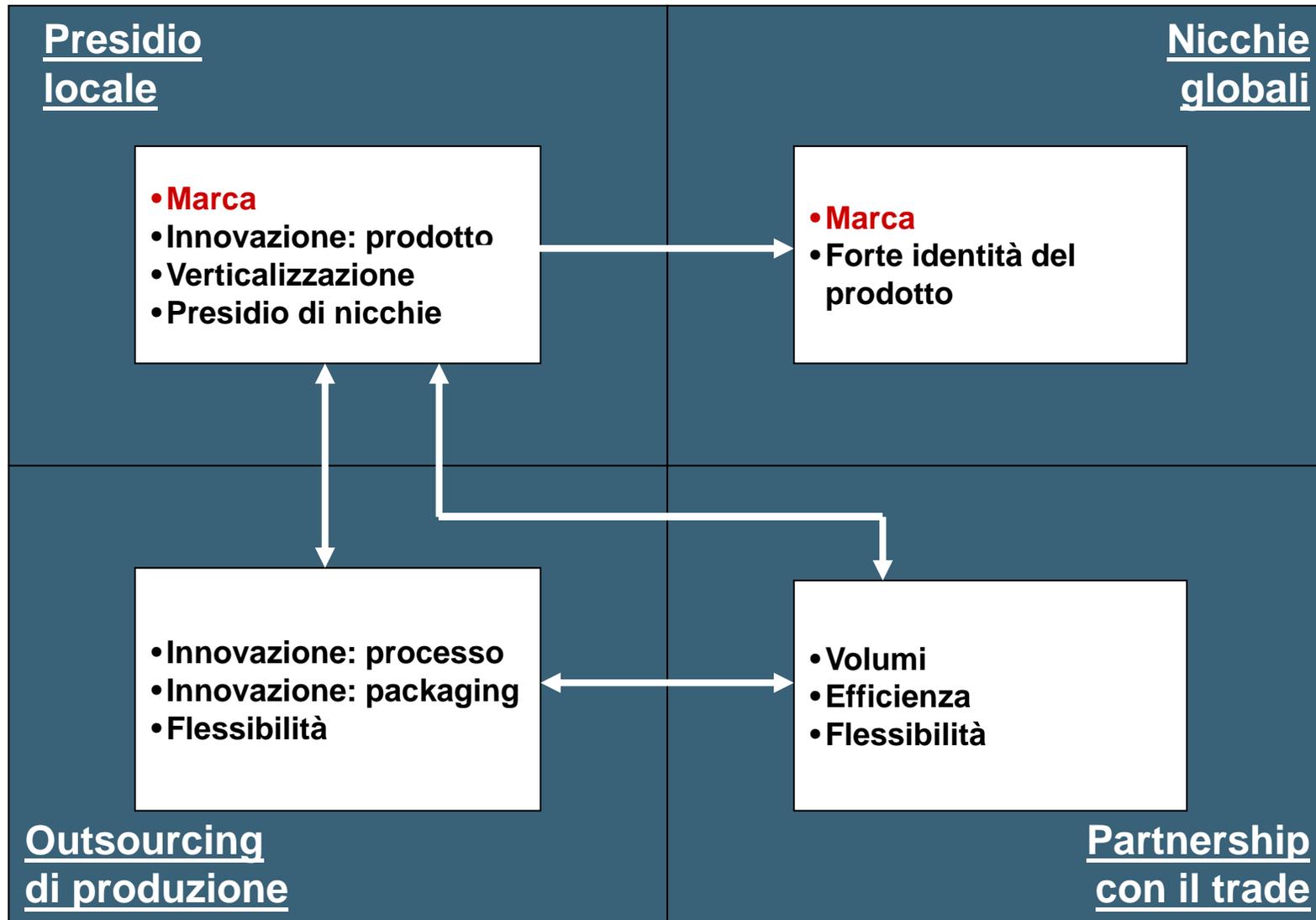
- **CIP4 e Orlandi:**
produzione per l'Idm e poi anche private label
- **Mataluni e Orogel:**
partnership con il trade e poi marchi propri

- **CIP4, Mataluni, San Benedetto:**
brevetti su innovazioni nel packaging

I punti in comune dei 4 percorsi

- ❑ Forte **focalizzazione su un ambito produttivo molto specifico**: sviluppo di competenze in profondità
- ❑ La focalizzazione consente di esprimere forti **capacità di innovazione di processo e anche di prodotto**
- ❑ Centralità dell'innovazione di processo: l'impiantistica di produzione e messa in linea degli impianti, con lo **sviluppo di rilevanti economie di apprendimento su singoli processi produttivi**
- ❑ Ruolo chiave dell'innovazione nel **packaging**, che dipende dalle tecnologie di produzione a cui è legata nelle linee
- ❑ Nell'alimentare, costruzione di **partnership a monte**, con la produzione agricola, per valorizzare la qualità e dare una forte connotazione territoriale ai prodotti
- ❑ Spesso le singole imprese **hanno seguito nel tempo più di uno dei 4 percorsi**

Le relazioni fra i 4 sentieri di crescita e i principali driver di successo



Ringraziamenti

- **CIP4**
- **Colussi**
- **Guaber**
- **Latteria Soresina**
- **Mutti**
- **Oleifici Mataluni**
- **Orlandi**
- **Orogel**
- **Pagliari**
- **Parmacotto**
- **San Benedetto**

Queste imprese hanno dato un contributo fondamentale al lavoro e ad esse va il nostro ringraziamento per il tempo che ci hanno dedicato