

Roberto Ravazzoni
Università di Modena e Reggio Emilia

Domanda interna e strategie di filiera

Assemblea 2013

Scelte di mercato

*Contesto economico e decisioni
d'impresa per il rilancio della domanda*



Milano, 12 Marzo 2013

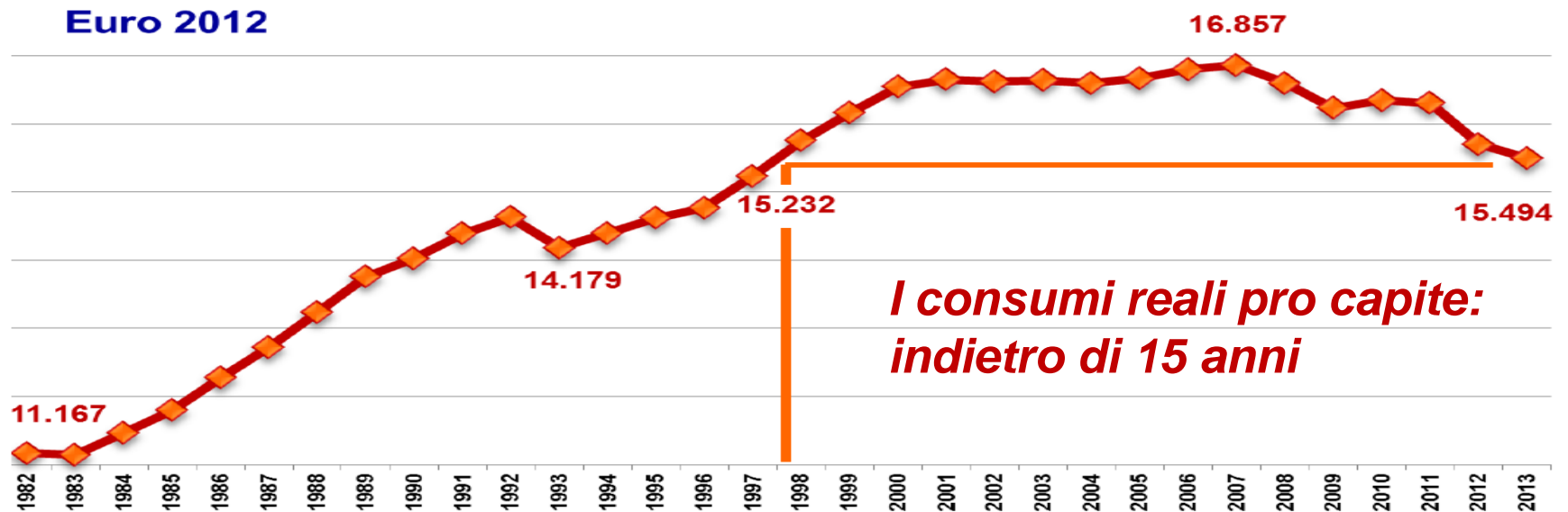
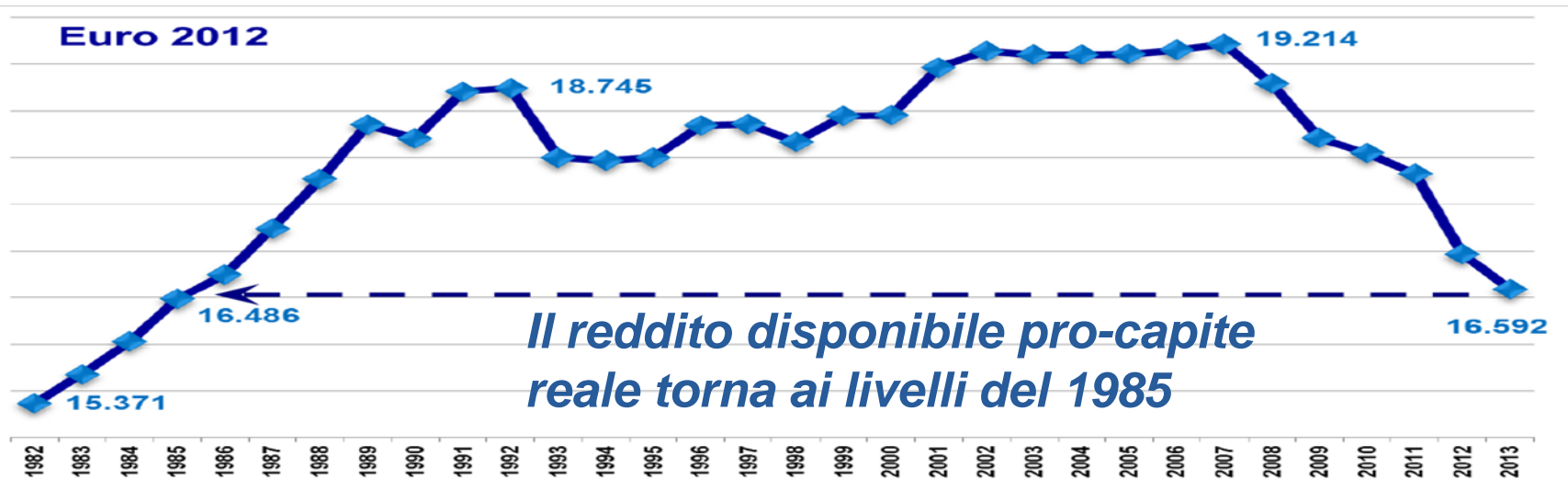
A proposito della spesa delle famiglie

- Nel 2012 l'Italia è uscita dalla "fotografia" che ritrae i Paesi benestanti d'Europa ...
- **Gli italiani fanno tutto quello che possono** per alimentare i consumi ...
- Le famiglie hanno **diminuito il risparmio** per mantenere i livelli di consumo ...
- Il clima che si respira è permeato di **aspettative decrescenti** ...

Sullo sfondo di una **caduta delle retribuzioni reali**, di una **riduzione della domanda di lavoro**, di un **aumento della disoccupazione** (soprattutto giovanile) e di una **Società che invecchia** ed in cui **umentano le disuguaglianze sociali e i divari territoriali**

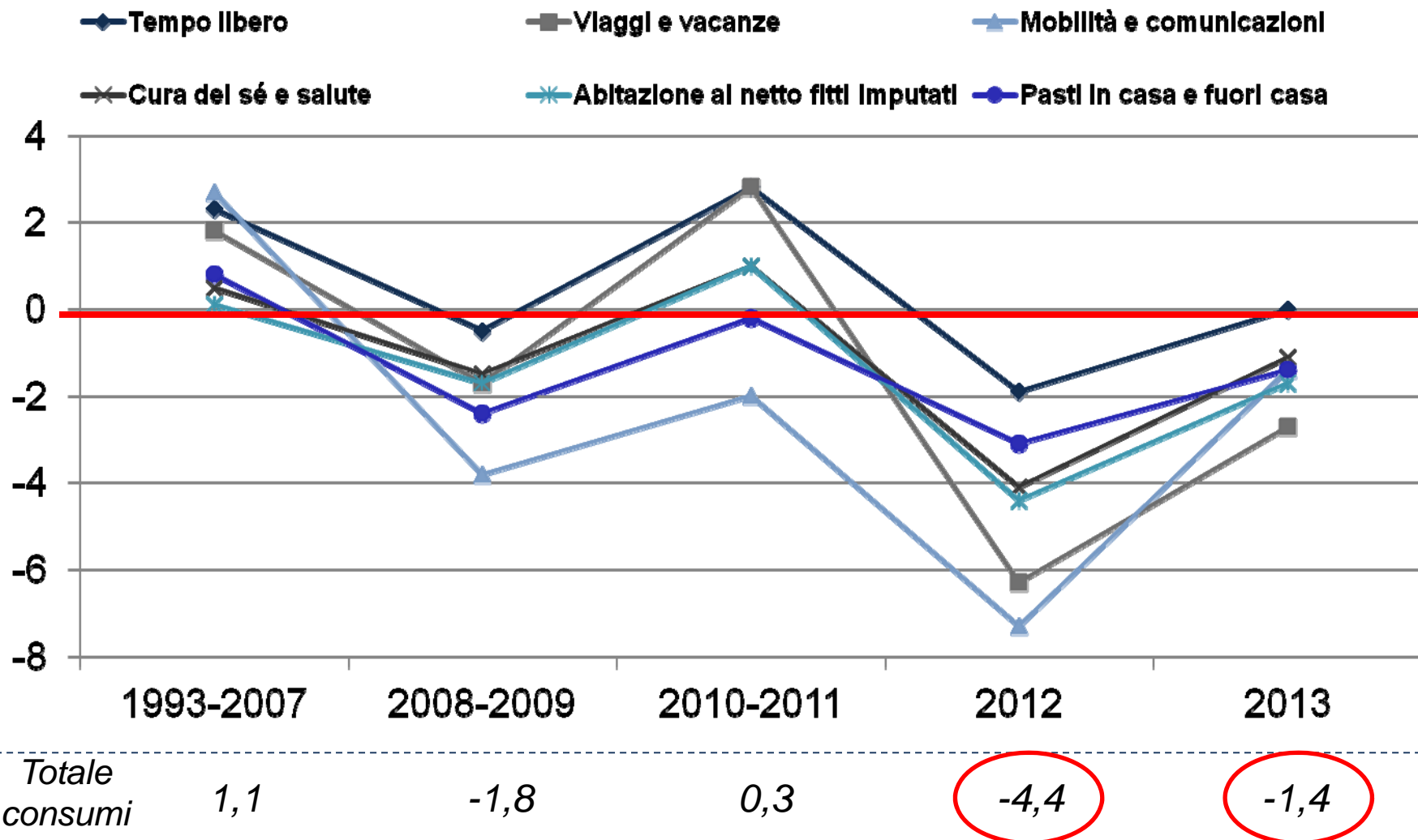


Reddito disponibile e consumi pro-capite: la retrocessione ...



La dinamica reale dei consumi pro capite

- variazione % di periodo e annuali -



Come sta cambiando il consumatore

- Cambio radicale della **struttura dei bisogni e gerarchie di scelta** in profonda revisione
- Approccio sempre **più attento e professionale**: gestione ottimale del proprio **budget di spesa**, ricercando le **migliori opportunità** del momento (unite a **risparmi di tempo** ...)
- **Consapevolezza** su **come e dove** soddisfare i propri bisogni → essenzialità e orientamento alla convenienza, a volte associati a sperimentazione e gratificazione (→ *i piccoli piaceri della vita* ...)



- Shopper più **esperto ed informato**, ma a volte anche un po' *camaleontico* nei criteri di **scelta** e nei **comportamenti** (→ da reparto a reparto, da scaffale a scaffale ...)

L'attuale contesto di mercato ...

- Nel Largo Consumo si assiste ad una profonda e persistente **discontinuità commerciale** (→ domanda calante), che in alcuni mercati diventa un vero e proprio **crollo**
- *L'**eccesso di capacità produttiva e di offerta** è un tratto comune di questi mercati*
- In un simile contesto, è ovvio che la **concorrenza di prezzo** diventi sempre più intensa
- Si consolidano e qualificano le proposte a **marca commerciale** che rappresentano ormai una componente centrale del sistema di offerta
- La ricerca dell'**innovazione di prodotto** e della creatività nel marketing possiedono spazi potenziali contenuti ...
- Questa generale situazione di mercato **non cambierà nel breve andare**



Come sono cambiate le performance aziendali

Risultato d'Esercizio in % sul Fatturato Netto

■ INDUSTRIAALIMENTARE

4,3%

2,8%

2,6%

2002

2006

2011

■ DISTRIBUZIONE AL DETTAGLIO

1,4%

2,1%

0,8%

2002

2006

2011

Come competere nei mercati in recessione

- Recuperare **efficienza operativa** a 360°
- **Focus sui Fondamentali** del proprio modello di business e puntare soprattutto sull'**innovazione di processo e di tipo organizzativo**
- Aprirsi alle **alleanze strategiche** sulle aree di attività più critiche e rilevanti: **collaborare è una via obbligata per competere**
- Insistere sulle diverse dimensioni della **partnership** nei rapporti verticali, improntati sulla **massima correttezza e trasparenza**
→ il ruolo delle nuove Regole



***Scegliere con molta attenzione i propri partner strategici
con cui (re)impostare nuove relazioni commerciali (più intime ...)***

Industria e Distribuzione: l'importanza dell'In-Store Marketing

- La **massificazione del volantino** ha aumentato la programmazione dell'acquisto
- Si riduce l'importanza delle leve di trade marketing *cross category* (→ *fuori lineare e testate*) a favore delle leve "classiche" del trade marketing
- Anche la crescente razionalità del consumatore costringe Industria e Distribuzione a riscoprire le **leve tradizionali** del **trade marketing** e del **merchandising** sul lineare
- La **Categoria** rappresenta ancora l'ideale punto di convergenza delle azioni di marketing dell'Industria e della Distribuzione



Assumono rilevanza al fine dell'acquisto la visibilità e la comunicazione del brand all'interno della categoria
(→ ***in-store marketing approach ...***)

Lo stato dell'arte delle promozioni

- Il **significativo calo della domanda** ha costretto molti produttori e distributori ad insistere ancora di più ed in maniera massificata sulla leva del **prezzo** e delle **price-promo**
- La recente **ripresa dell'efficacia delle promo** conferma come oggi non si possa prescindere dal ricorso a questo **strumento tattico**
- Questo orientamento generalizzato rappresenta però un **grave rischio** per tutti i soggetti delle filiere del largo consumo
- Come ripensare le promozioni di prezzo? Attraverso la **creatività** e la **convenienza "su misura"**, sfruttando le nuove tecnologie di comunicazione
- L'area del miglioramento promozionale è quella più urgente in cui sperimentare **nuove affinità** tra Industria / Distribuzione



Comunicazione & Promozione: nuove tendenze e nuove opportunità

È in atto un vistoso processo di
convergenza dei media

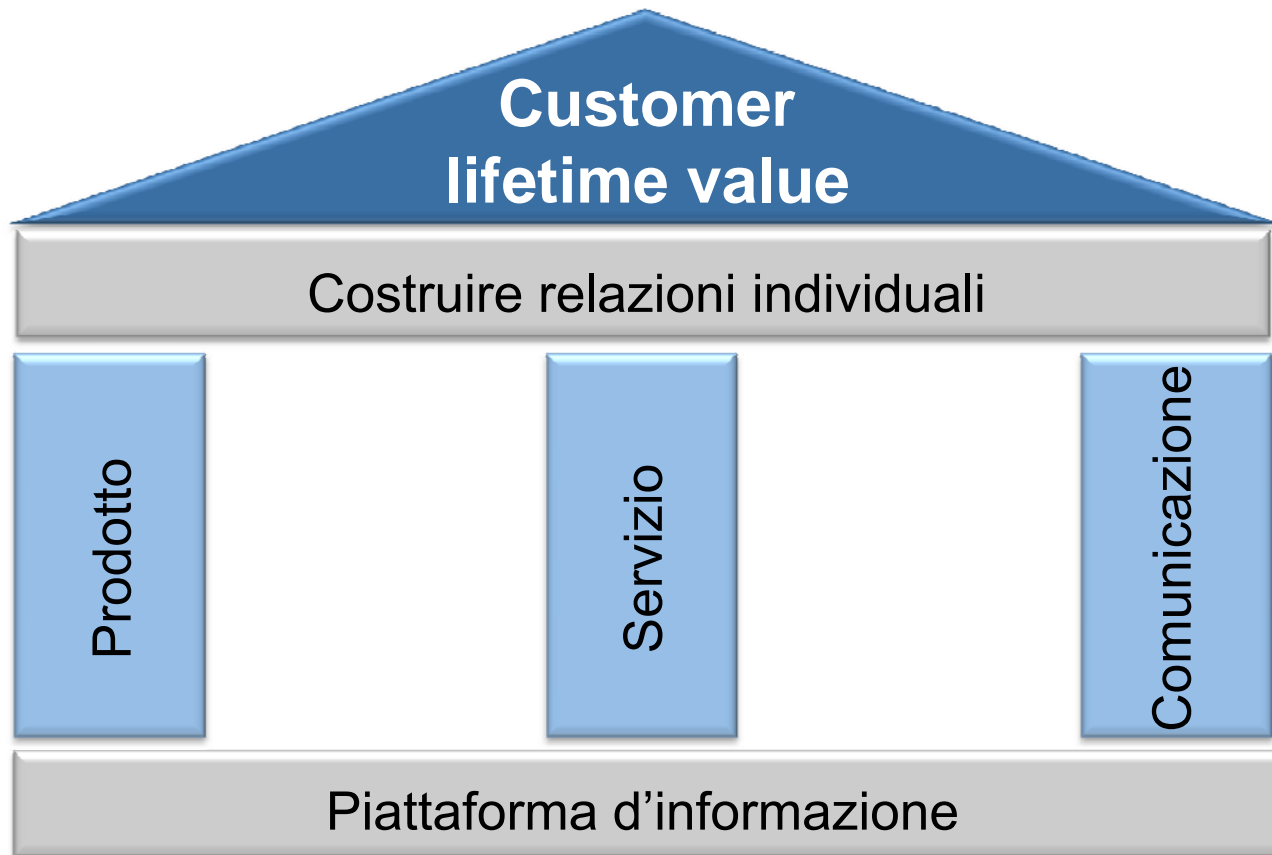
- **progressiva integrazione** tra strumenti *on line* e *off line*
- **nuove modalità** di comunicazione e promozione *on line*
- ricorso ai *social media* come mezzo di comunicazione
- diffusione pervasiva degli strumenti di comunicazione e promozione, che offrono **interessanti opportunità** per tutti gli attori del mercato e in tutti i settori coinvolti



Il ruolo strategico
dei "nuovi" telefonini
e delle loro "app"



Come cambiano le relazioni con i consumatori: verso un Marketing del “Particolare”



L'approccio vincente sarà sempre più incentrato
sui **processi di relazione con gli individui**
(e non con i segmenti ...)

Le priorità strategiche della GDO

1. **Recuperare ancora efficienza operativa** → soprattutto nei CEDI ma anche nelle grandi superfici
2. **Differenziare di più e meglio l'offerta** di punto vendita adattandola il più possibile al territorio “coperto”
3. **Semplificare e connotare meglio il portafoglio** “prodotti-formati”
4. Rinforzare la **Store Brand** e la strategia di **Marca-Insegna**
5. Studiare un **nuovo equilibrio** tra il **pricing** di breve e quello di lungo periodo
6. Sviluppare un piano di **Marketing del Particolare** (→ *Adattamento e Personalizzazione*) sfruttando meglio la massiccia diffusione delle carte-fedeltà



Le priorità strategiche dell'Industria

1. Insistere senza indugio sul **rafforzamento della Marca** (laddove possibile), in ogni caso riscoprendo l'**essenzialità** ...
2. Selezionare **nuovi mercati di sbocco** ad alto potenziale
3. Integrarsi al meglio con la **GDO che punta a differenziare** la propria offerta, considerando le **Private Label** come un elemento con cui trovare un nuovo e migliore equilibrio
4. Aumentare gli investimenti nell'area dell'**In-Store Marketing** (→ *comunicazione nel punto vendita, esposizioni preferenziali, ...*)
5. **Contenere al max il trade-spending non finalizzato** e verificare sempre l'efficacia delle azioni concordate con la GDO
6. **Privilegiare il rapporto** (e gli investimenti) con quei Clienti con cui si condivide la visione e l'orientamento di mercato, impostando una **relazione strategica più intima**

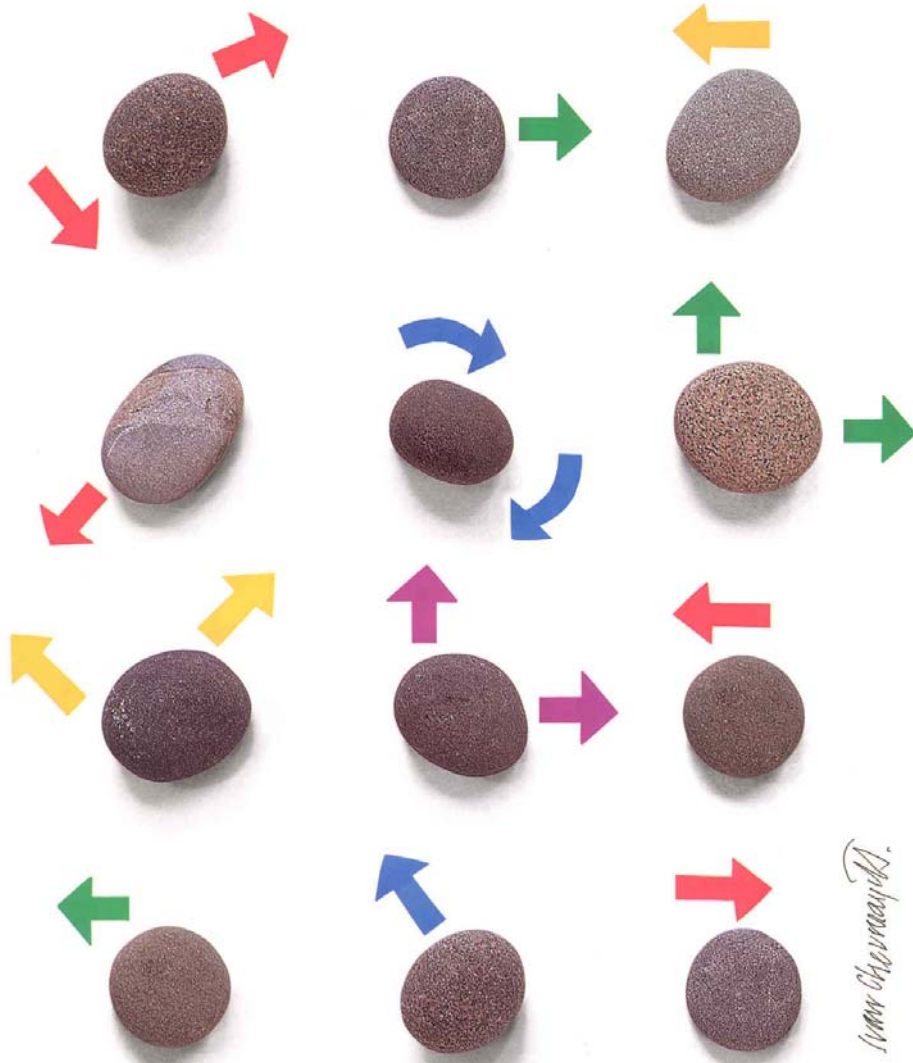


La domanda si crea nel punto vendita ...



- *Il punto vendita condiziona sempre meno il **“quanto”** (valore della spesa) ma incide molto sul **“cosa”** (scelta delle marche e dei prodotti) all'interno di un budget di spesa prefissato*
- ***La visibilità a scaffale e la comunicazione in store** sono fattori determinanti ai fini della scelta delle marche nel PdV*

Mercati in crisi: quale orientamento?



*L'esperienza insegna che anche
nella fasi di crisi più acuta
**esistono imprese in grado di
ottenere buoni risultati***

*“... fare strategia significa
cambiare le regole del gioco ...”*

(Ing. Manfredo Manfredi)

Buona Fortuna

!!!!

Manfredo Manfredi