



# MARCA DEL DISTRIBUTORE: QUALI OPPORTUNITÀ PER L'INDUSTRIA?

Marca - BolognaFiere, 18 gennaio 2017

---

## **Le relazioni tra industria e distribuzione nella fornitura della marca commerciale**

Luca Pellegrini - Presidente TradeLab e Ordinario di Marketing Università IULM

---

**Marca del distributore: quali opportunità per l'industria?**

Bologna Fiere, Opera Conference Hall, Mercoledì 18 gennaio 2017

# Perché la ricerca

Il tema della MDD è ampiamente esplorato

- sul lato del **consumatore**: dati sulla sua percezione e sui suoi comportamenti d'acquisto
- su quello della **distribuzione**: strategie perseguite e richieste ai fornitori

E' invece assai più scarsa l'informazione sull'industria, spesso a causa della riservatezza dei rapporti commerciali da indagare, in particolare per chi produce sia MDD sia la propria marca

**La ricerca IBC si concentra su queste imprese,  
quelle che più rappresentano la PMI italiana:  
chi produce sia MDD sia la propria marca**

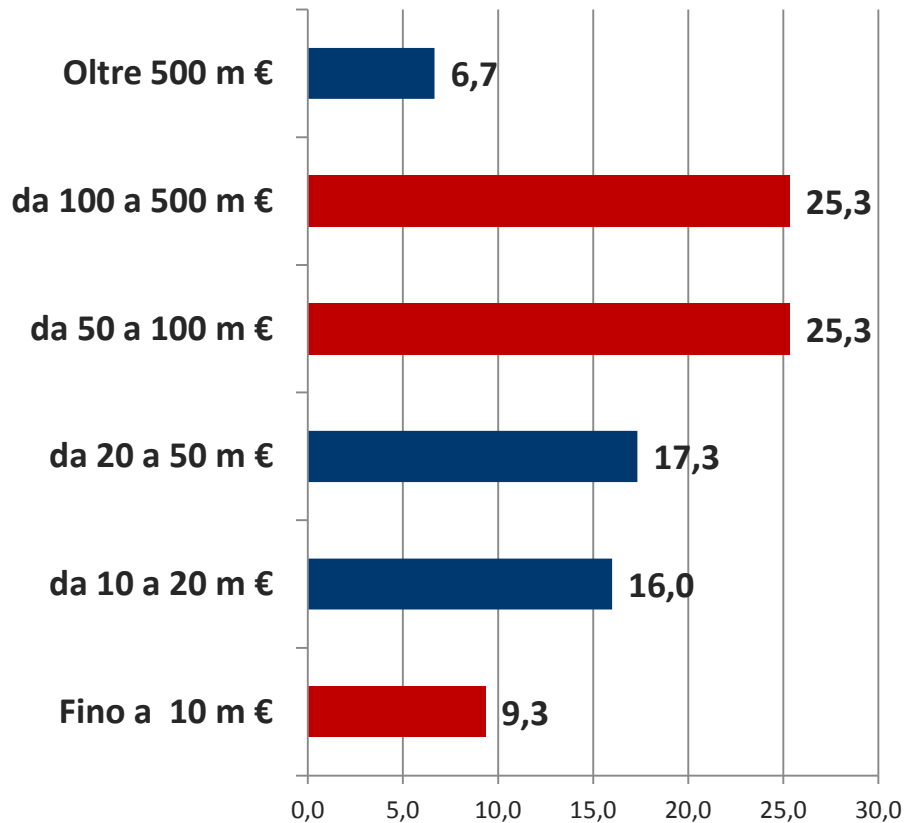
L'analisi è stata condotta attraverso due fasi successive:

- **fase qualitativa** – intervista in profondità a 9 imprese
- **fase quantitativa** – intervista on line attraverso l'utilizzo di un questionario strutturato

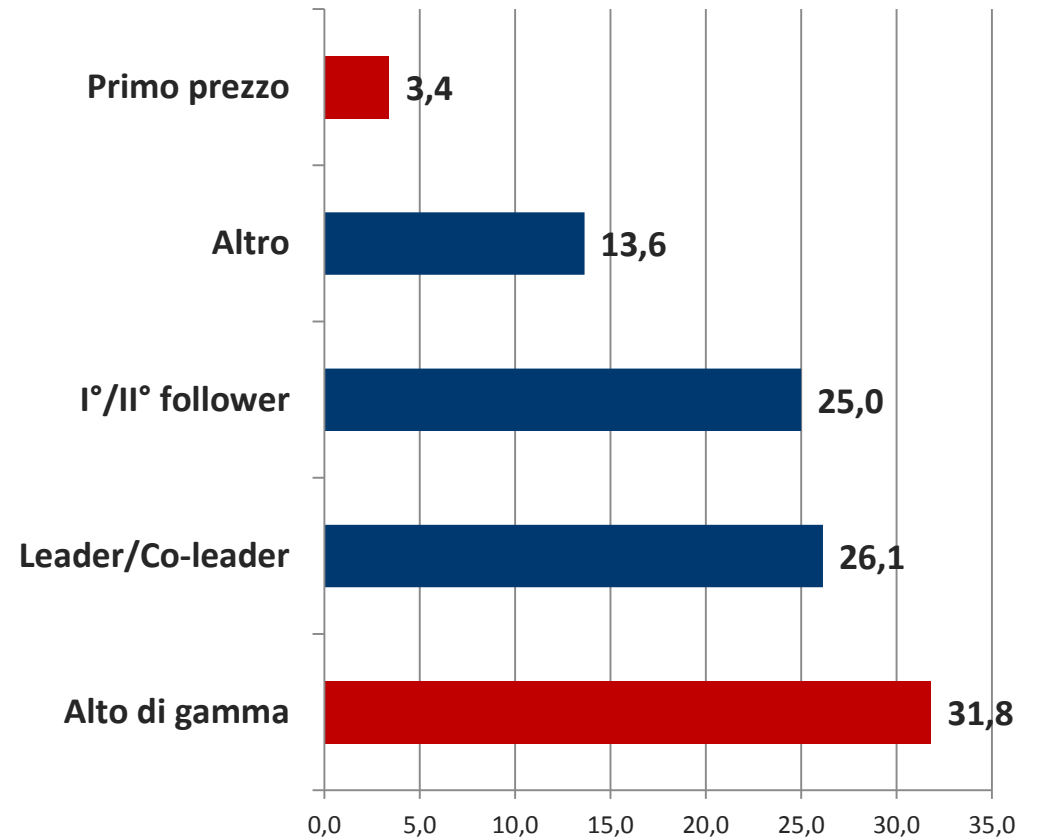
- 75 imprese
- operative in 35 delle 41 categorie merceologiche in cui è stato suddiviso il mercato: 26 food (su 29) e 9 non alimentari (su 12)
- in totale 120 osservazioni di categoria, considerando le presenze in più categorie
- 95 alimentari e 25 non alimentari

# Il campione: caratteristiche 1

## Dimensioni d'impresa: %

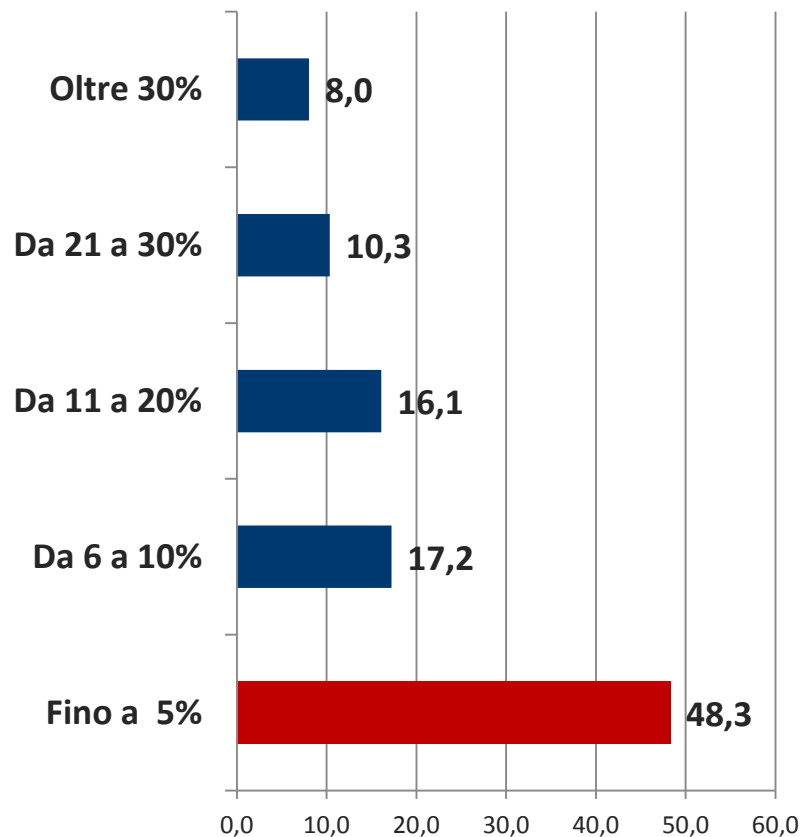


## Posizione nel mercato: %

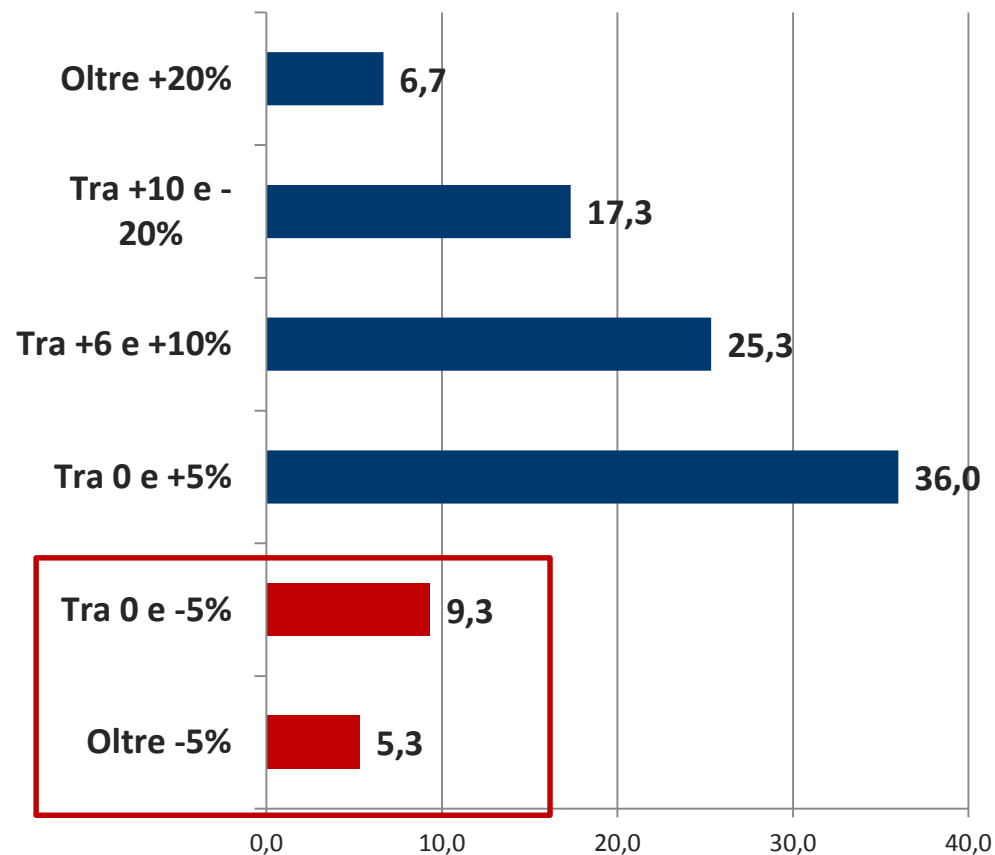


# Il campione: caratteristiche 2

## Quota di mercato nella categoria: %



## Andamento fatturato ultimo triennio: %



# Il campione: struttura dei mercati di presenza

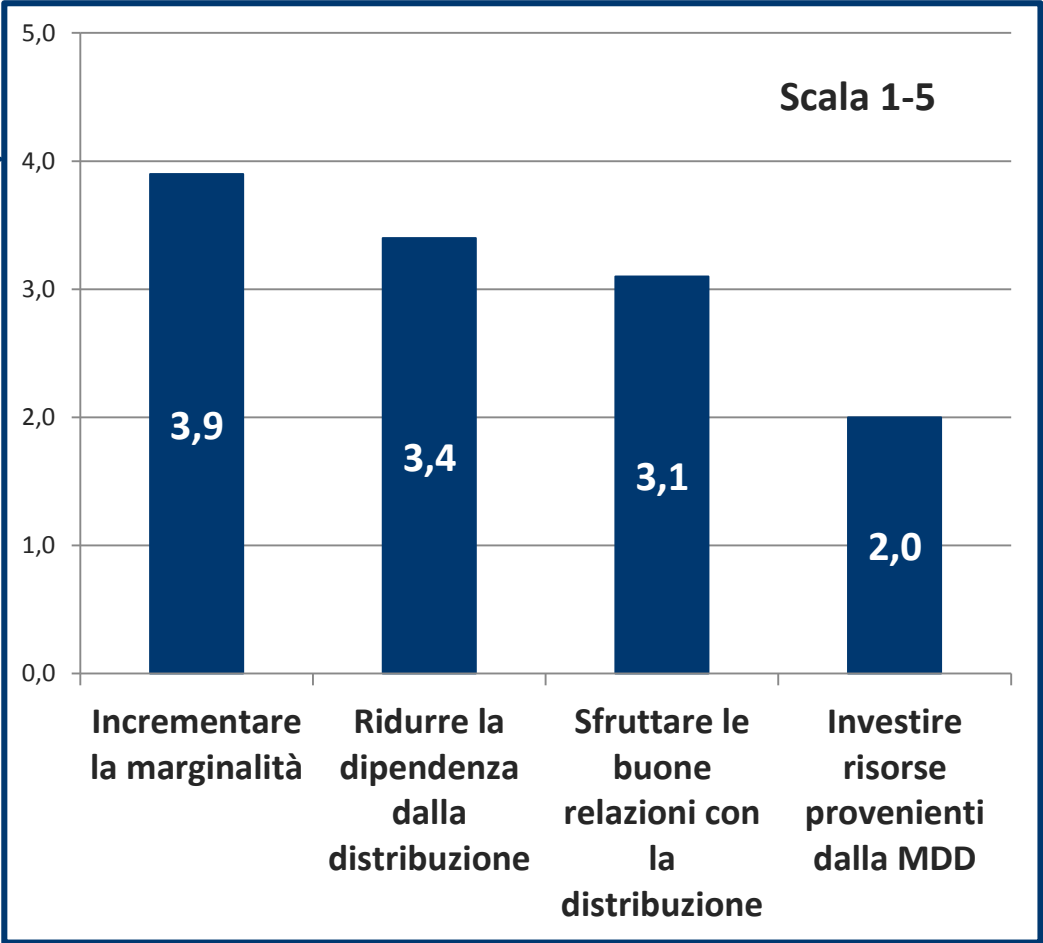
<b>Importanza della categoria per il distributore: media = 3,0</b>	<b>%</b>
<b>Alta (4,5)</b>	<b>36,5%</b>
<b>Media (3)</b>	<b>30,6%</b>
<b>Bassa (1,2)</b>	<b>32,9%</b>
<b>Margine della categoria per il distributore: media = 2,9</b>	<b>%</b>
<b>Alto (4,5)</b>	<b>33,0%</b>
<b>Medio (3)</b>	<b>34,1%</b>
<b>Basso (1,2)</b>	<b>32,9%</b>
<b>Esposizione della categoria al confronto di prezzo: media = 3,4</b>	<b>%</b>
<b>Alto (4,5)</b>	<b>46,5%</b>
<b>Medio (3)</b>	<b>34,9%</b>
<b>Basso (1,2)</b>	<b>18,6%</b>

## Sintesi

- Imprese di medie dimensioni, centrali per il mercato italiano
- con posizionamenti elevati (pochissimo primo prezzo, molto alto di gamma)
- e quindi con quote di mercato ridotte
- con una buona performance di mercato
- che esportano in media il 25% del loro fatturato

# La produzione di MDD: il percorso 1

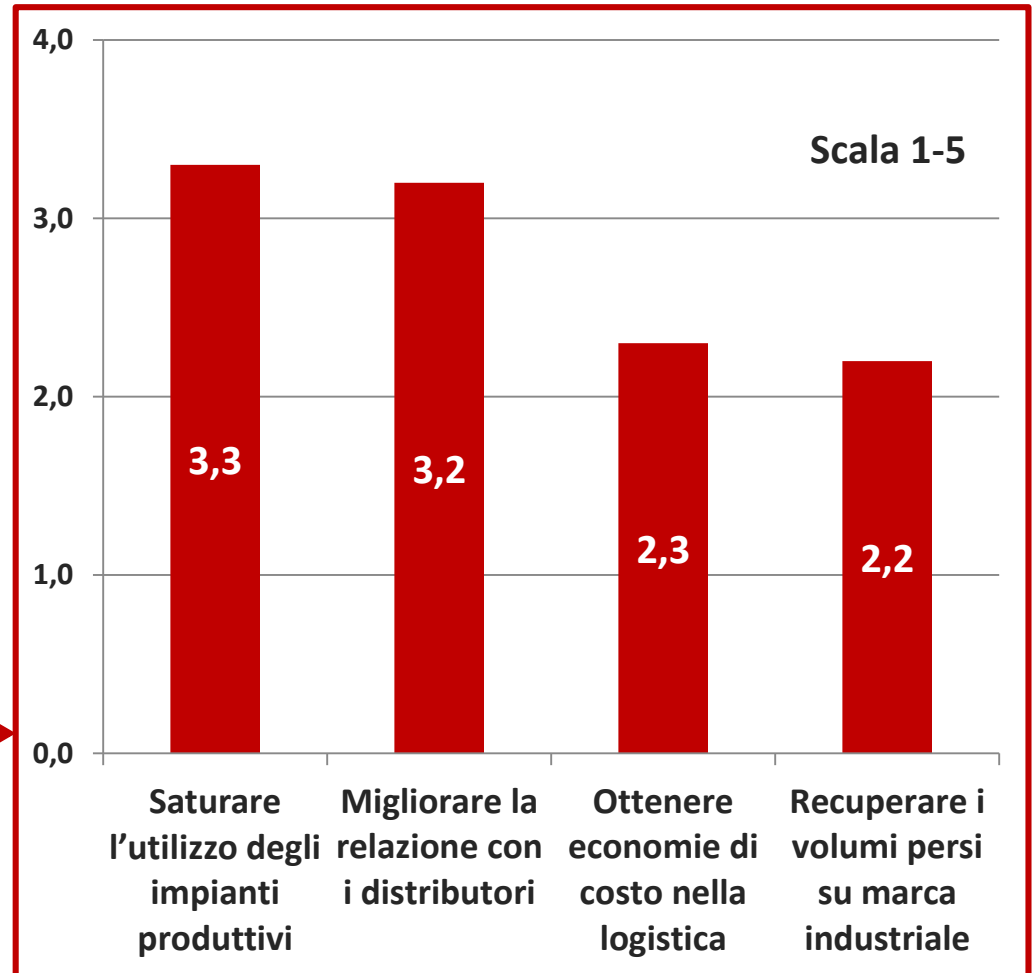
Inizio con MDD e successivo sviluppo della marca industriale	10,1%
Sviluppo in parallelo di entrambe le tipologie di marca	34,8%
Inizio con marca industriale e successivo sviluppo di MDD	55,1%





# La produzione di MDD: il percorso 2

Inizio con MDD e successivo sviluppo della marca industriale	10,1%
Sviluppo in parallelo di entrambe le tipologie di marca	34,8%
Inizio con marca industriale e successivo sviluppo di MDD	55,1%



# La produzione di MDD: il percorso 3

La scelta di produrre MDD non è un ripiego, un segnale di difficoltà, ma una decisione proattiva per cogliere un'opportunità, con scelte di portafoglio equilibrate

## Anni di attività nel mercato delle MDD:

Meno di 5	5,1%
Oltre 20	43,6%
Media	17,8 anni

## MDD: quota su referenze prodotte

Fino al 5%	21%
Dal 6 al 50%	56%
Oltre il 50%	23%
Media	32%

## Numero medio di relazioni commerciali (Italia + estero)

9,6 con insegne Gdo

2,6 con insegne discount

## MDD: quota su fatturato in valore

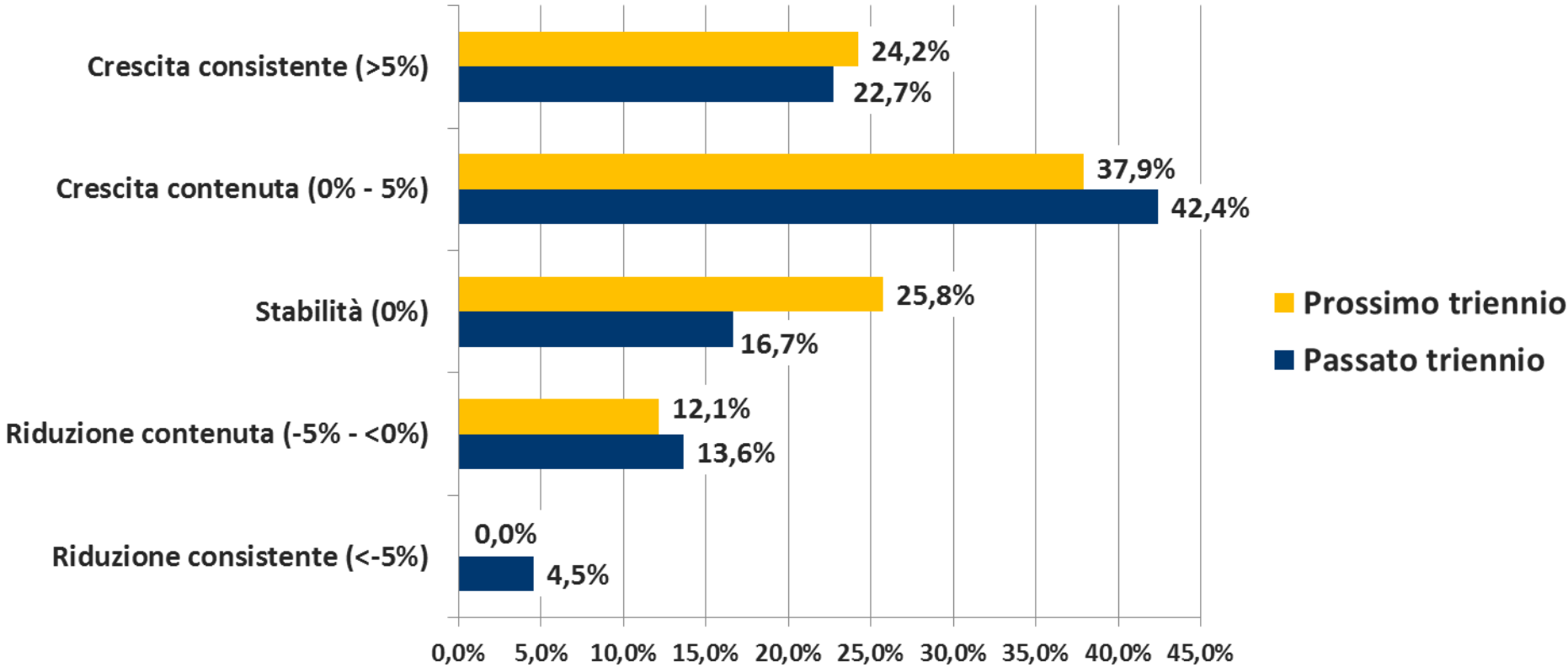
Fino al 5%	12%
Dal 6 al 50%	62%
Oltre il 50%	26%
Media	32%

## MDD: quota su fatturato in volume

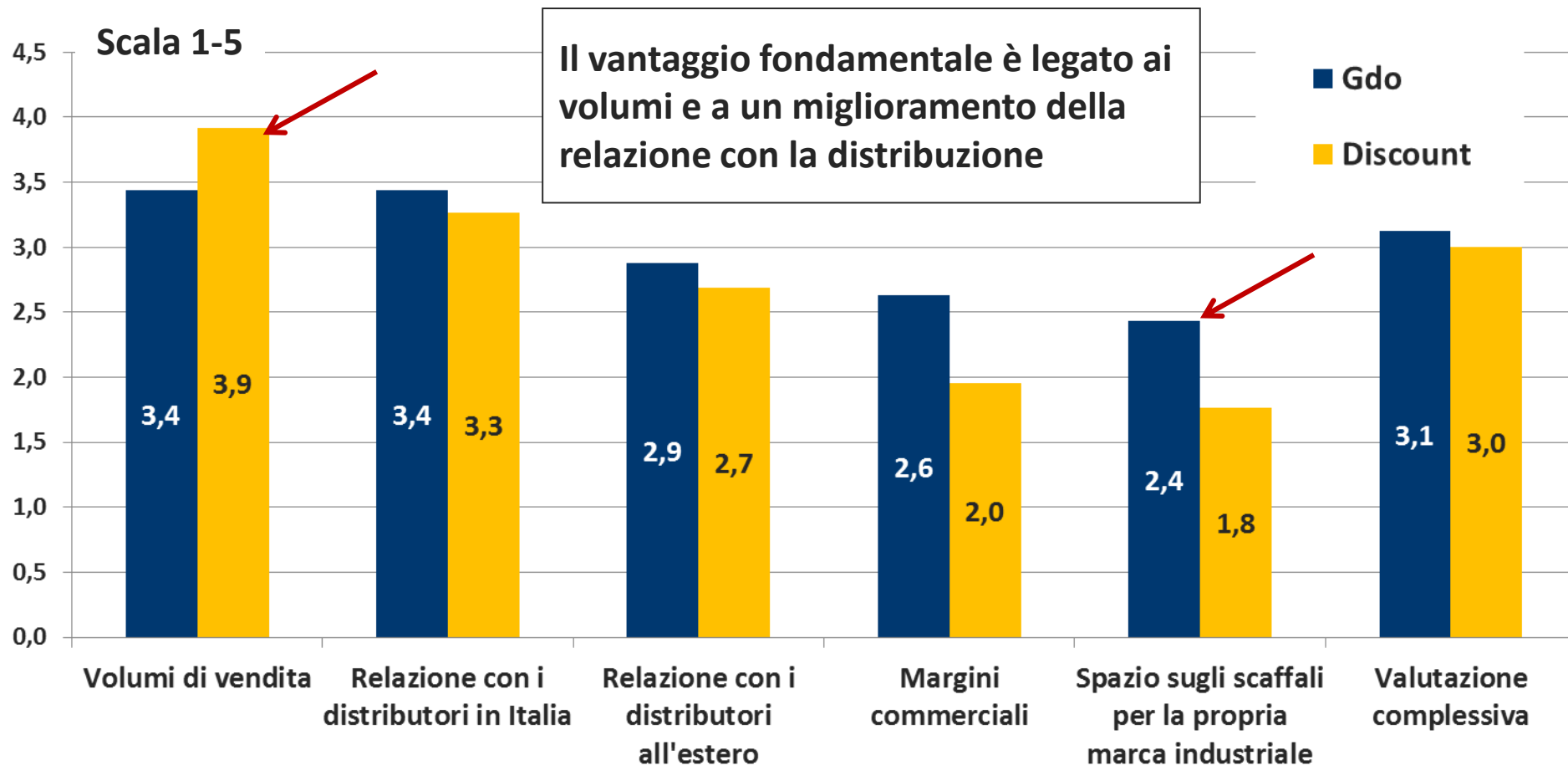
Fino al 5%	11%
Dal 6 al 50%	61%
Oltre il 50%	27%
Media	40%

# La produzione di MDD: il percorso 4

## MDD: bilancio del passato e aspettative per il futuro

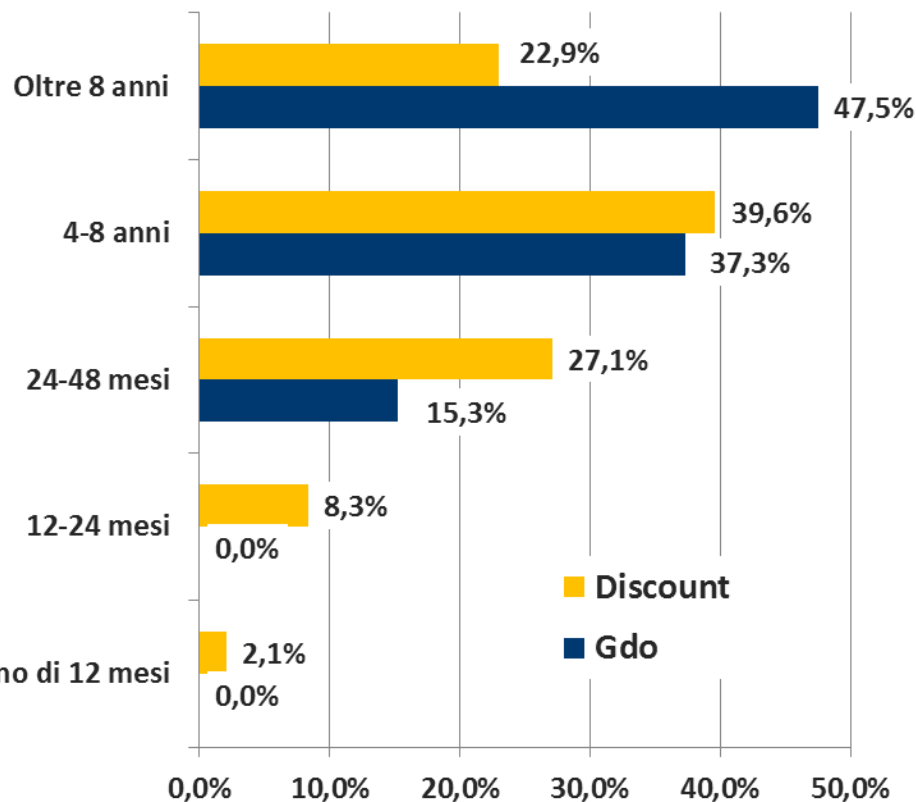


# La MDD: la valutazione dell'esperienza 1



# La MDD: la valutazione dell'esperienza 2

## Durata delle relazioni



## Rottura delle relazioni

	Gdo	Discount
Non ci sono state	67,7%	62,9%
Ci sono state	32,3%	37,1%

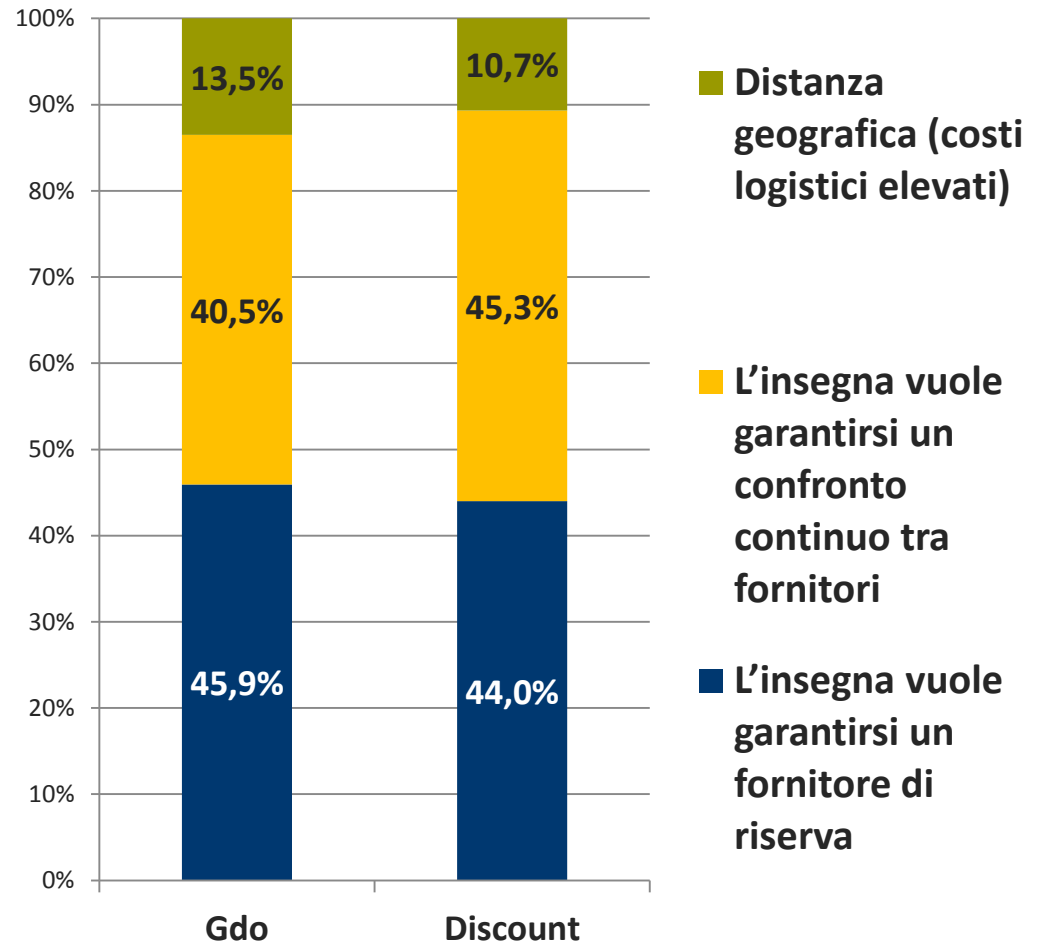
Se sì (risposte multiple riportate a 100)

	Gdo	Discount
Ingresso di concorrenti più aggressivi	48,6%	50,0%
Discussione sui margini commerciali	25,7%	39,5%
Basso livello dei volumi	14,3%	5,3%
Problemi di relazione con il management	8,6%	2,6%
Discussione sull'innovazione dei prodotti	2,9%	2,6%

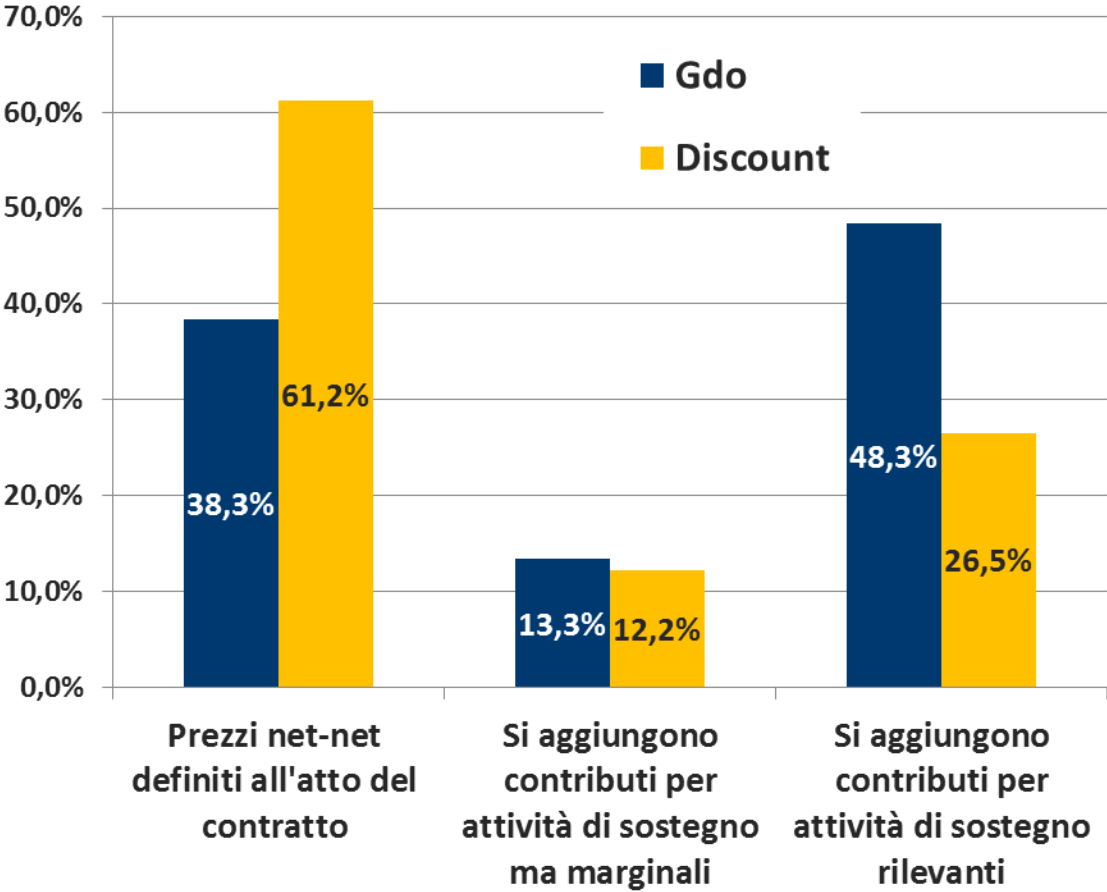
# MDD e rapporti con le insegne 1

Nei rapporti con le singole insegne siete fornitori unici o la fornitura è ripartita tra più fornitori?

	Gdo	Discount
Fornitori unici	19,4%	16,1%
Fornitura condivisa	80,6%	83,9%



# MDD e rapporti con le insegne 2



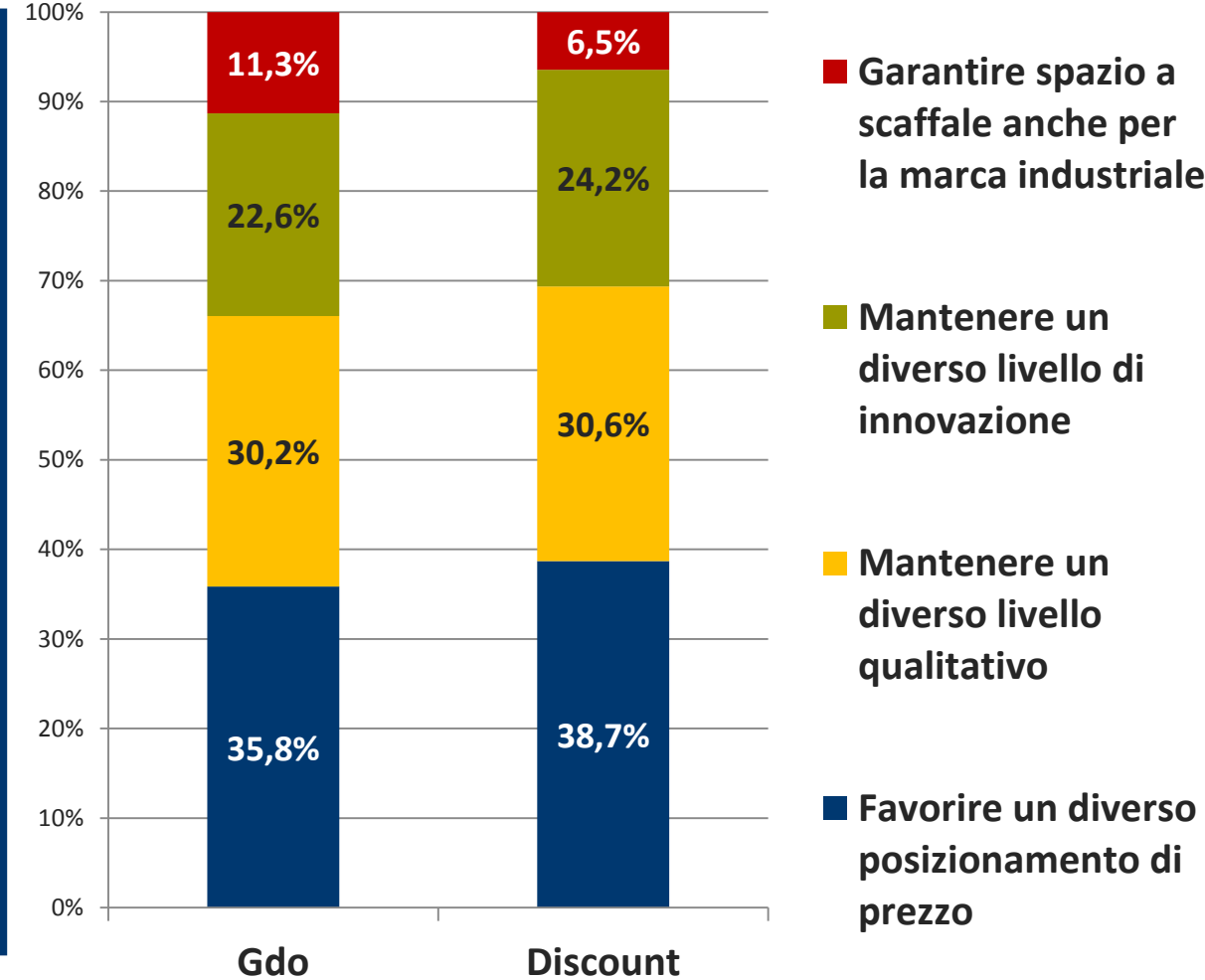
L'aumento della pressione promozionale sulle MDD comincia ad avere effetti sulla relazione di fornitura

Diffusione delle aste, medie (scala 1-5)		
	Gdo	Discount
In Italia	2,2	2,5
All'estero	2,5	2,6

# MDD e differenziazione

## Differenziazione delle MDD rispetto ai propri prodotti

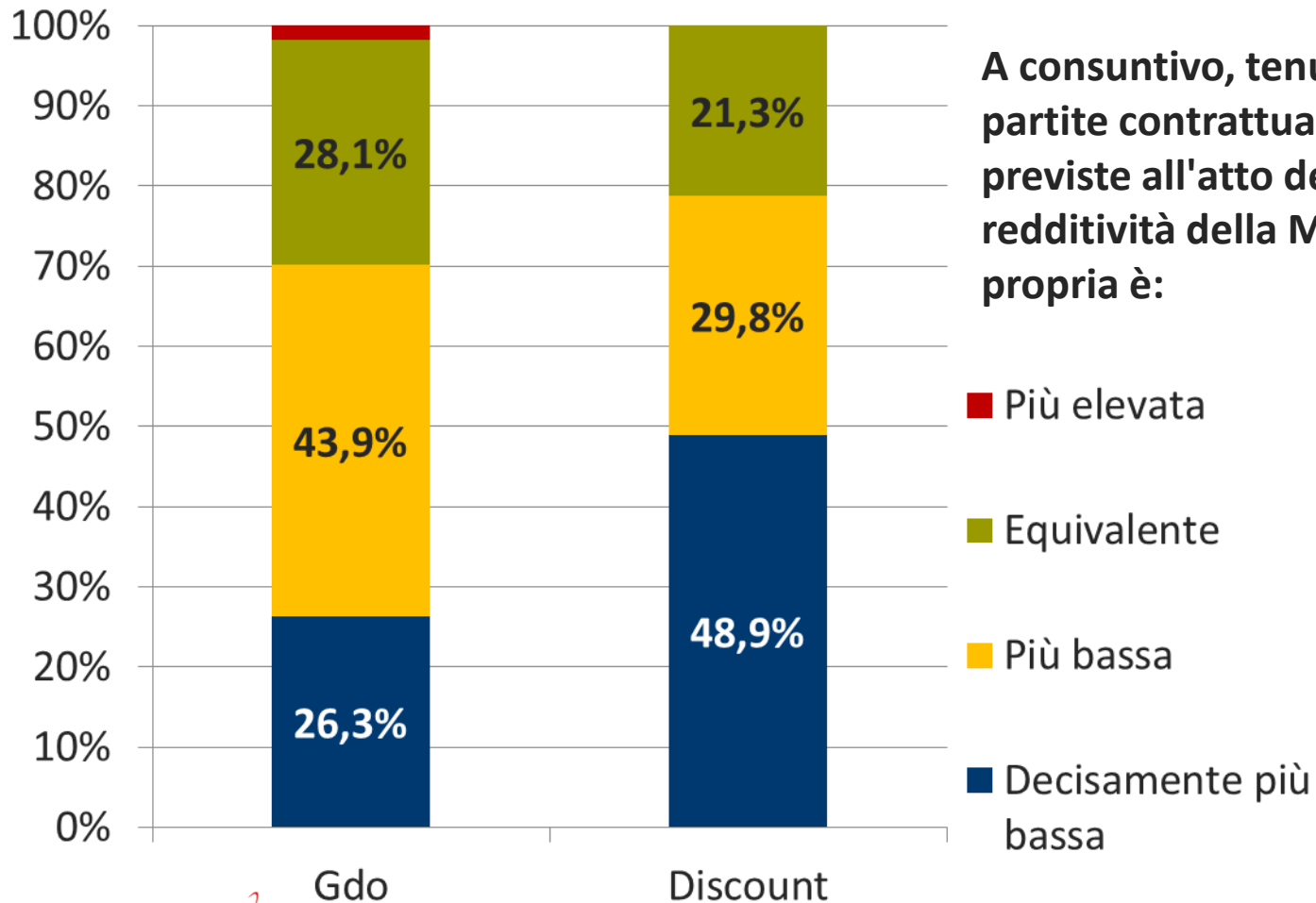
	Gdo	Discount
Identici o molto simili	57,4%	49,2%
Diversi	42,6%	50,8%







# E in definitiva: redditività



A consuntivo, tenuto conto di tutte le partite contrattuali, anche di quelle non previste all'atto del contratto, la redditività della MDD rispetto alla propria è:

- Più elevata
- Equivalente
- Più bassa
- Decisamente più bassa

# Stato di fatto: sintesi

- **La scelta di produrre MDD è consapevole e proattiva, non un ripiego forzato a fronte di difficoltà**
- **Per molte imprese la produzione di MDD è una realtà consolidata, dove è stata maturata una lunga esperienza e rapporti duraturi con le insegne servite**
- **La motivazione principale è la ricerca di volumi per raggiungere economie di scala che non sarebbero possibili con i soli prodotti a marca industriale: un obiettivo che in molti comparti è una condizione di sopravvivenza**
- **I dati di fatturato relativi al passato triennio e quelli attesi per il prossimo dicono che l'obiettivo è stato in molti casi raggiunto: i risultati sono complessivamente buoni**

# Gdo e discount: due mercati distinti

## Gdo

- Approccio negoziale è simile a quello usato per l'acquisto di prodotti dell'Idm
- L'ancora forte polverizzazione delle insegne e la presenza della MDD tra le molte alternative a scaffale può portare a volumi insufficienti e, talvolta, a rinunciare alla fornitura

## Discount

- L'approccio negoziale è spesso più aggressivo sulle condizioni di prezzo, ma anche più allineato sulle logiche dell'industria e aperto al riconoscimento di problematiche di natura produttiva nello sviluppo dei capitolati
- La concentrazione dell'offerta del discount sulle MDD fa crescere i volumi e consente di raggiungere più facilmente le economie di scala che hanno in partenza spinto i produttori a fornire MDD

# Le aree critiche da presidiare

- 1. I margini sono bassi, in particolare per le MDD per il discount, e chi opera in questo mercato non può che farlo sulla base di una rigida disciplina nel controllo dei costi**
- 2. Un elemento negativo nuovo è la richiesta di contributi per sostenere la promozionalità delle MDD: crea una rilevante incertezza su condizioni di fornitura che già scontano una redditività contenuta**
- 3. Cominciano a diffondersi, in particolare nel discount e all'estero, le aste su capitolato: il loro impatto sui margini rischia di portare a capitolati che lasciano spazi per una riduzione della qualità dei prodotti**
- 4. La differenziazione di MDD e marca industriale può diventare incompatibile con la ricerca di elevati volumi di produzione per ridurre i costi, creando confusione al consumatore**
- 5. Va rimarcato il giudizio, per molti versi inaspettato, sul trasferimento sulla MDD dell'innovazione. Il problema esiste, ma per molte imprese sembra essere gestibile e non influenzare in modo determinante l'investimento in innovazione**