

www.pwc.com/it

Retail & Consumer Summit 2011

La gestione della discontinuità e del
cambiamento: sfide e opportunità

11 ottobre 2011



pwc

1

Discontinuità nei consumi: come sta cambiando il comportamento d'acquisto del consumatore

2

La gestione della discontinuità: affrontare le sfide della complessità attraverso il disegno di strategie vincenti. La risposta delle imprese:

- Consumer - Bevande
- Consumer - Grandi Elettrodomestici
- Retail - Grande Distribuzione Organizzata
- Retail - Abbigliamento, calzature e accessori

3

Considerazioni conclusive

-
- 1. Discontinuità nei consumi: come sta cambiando il comportamento d'acquisto del consumatore***

L'andamento dei consumi registrato in Italia nel periodo 2008-2010 è stato complessivamente stabile. L'incremento della spesa rilevato nel 2010 è riconducibile alla compressione del tasso di risparmio

Andamento key driver macroeconomici 2008 - 2010

valori nominali	Var. '08- '09	Var. '09- '10
Reddito disponibile	-3,1%	1,0%
Spesa per consumi finali	-1,8%	2,5%
Indice di propensione al risparmio	10,5%	9,1%

Fonte: elaborazione Pwc su dati Istat

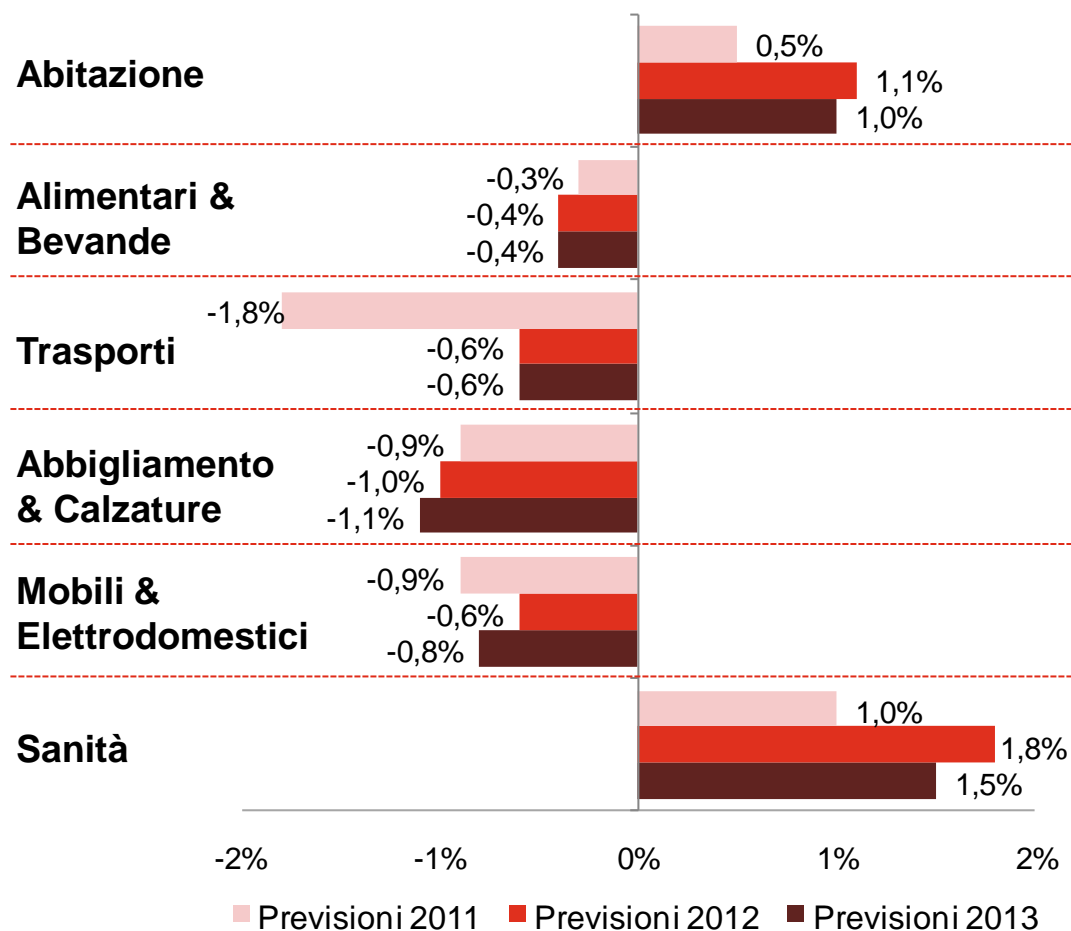
Nell'immediato futuro quale sarà il comportamento del consumatore ?

Prima dell'estate del 2011, si era dell'idea che la crisi fosse superata e i consumi erano rimasti stabili in forza dei prelievi sui flussi di risparmio

Fino a quando sarà possibile garantire una tenuta dei livelli di spesa accentuando la compressione dei risparmi?

Secondo le stime di alcuni operatori di ricerca nel triennio 2011-2013 il tasso medio annuo di incremento dei consumi non supera lo 0,4 annuo. Penalizzati soprattutto i consumi di beni secondari

Consumi delle famiglie italiane 2011-2013 (var. annua)



Razionali

Spese difficilmente comprimibili

In diminuzione a causa di mutamenti demografici e sociali

In diminuzione soprattutto a causa della contrazione delle spese per l'acquisto di mezzi di trasporto

In contrazione in quanto bene non necessario (ad eccezione dell'alto di gamma)

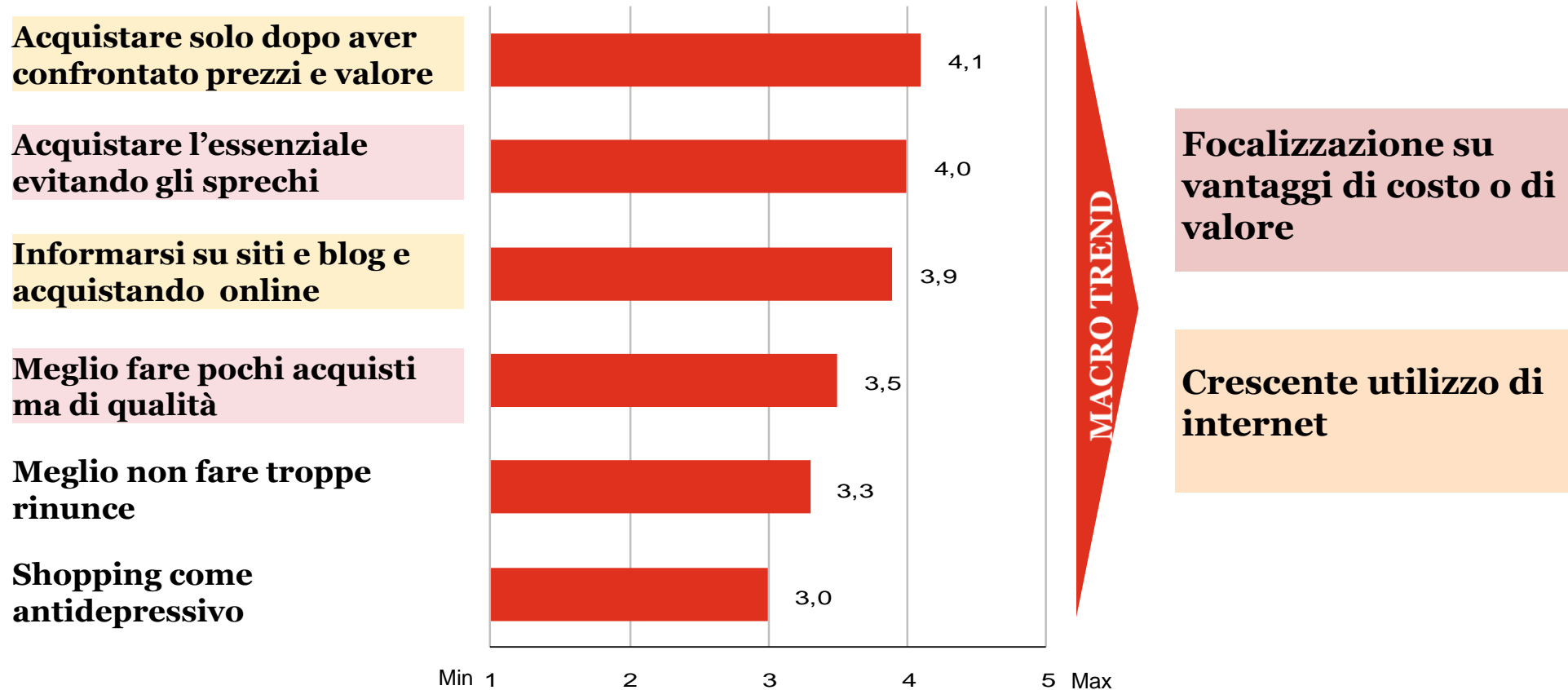
Limitate prospettive di ripresa a breve a causa della debolezza del ciclo immobiliare e del credito al consumo

In aumento in ragione dell'invecchiamento della popolazione e della crescente attenzione alla cura di sé

Fonte: elaborazione PwC su dati Rapporto Coop 2011

Nell'immediato post-crisi nuove tendenze stanno caratterizzando il comportamento d'acquisto dei consumatori italiani e, seppur ciascuna con intensità diversa, sono destinate a perdurare anche nel medio e lungo termine

Come sono cambiate le abitudini di consumo?



Fonte: elaborazioni PwC su dati Osservatorio annuale 2011 Findomestic

(scala 1-5)

Focalizzazione sui vantaggi di costo o di valore

In periodi di recessione il consumatore tende a risparmiare (trading down) nell'acquisto di alcune categorie di beni o servizi e al contempo spende di più solo se riconosce il valore aggiunto di ciò che acquista, specie per beni durevoli

➔ L'effimero perde molto del suo fascino

➔ Focalizzazione sui bisogni primari

➔ Maggiore propensione all'acquisto di prodotti low cost

Quota di mercato Private Label:

9,4% (2000) ➔ 15,7% (2010) ➔ 16,5% (I sem. 2011)

Fonte: elaborazioni PwC su dati Rapporto Coop 2011

Impatti per le aziende

Mercato/Clienti

- 1 Targetizzare i bisogni emergenti di nuove fasce di clienti
- 2 Ricercare nuovi mercati per espandere i volumi di vendita

Offering

- 1 Innovare prodotti /packaging
- 2 Razionalizzare l'offering puntando su prodotti e servizi competitivi in termini di costo e valore

Operation

- 1 Razionalizzare i costi
- 2 Ottimizzare la Value Chain

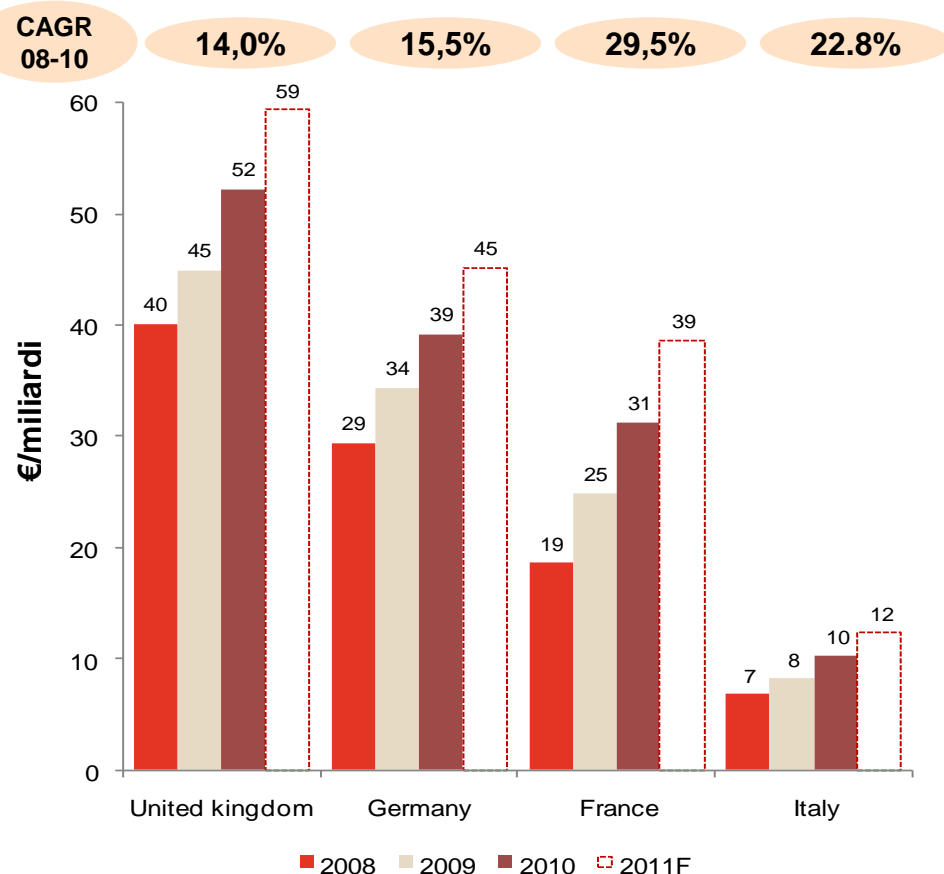
Comunicazione/Distribuzione

- 1 Comunicare efficacemente i vantaggi di costo/valore dell'offering
- 2 Selezionare i canali distributivi valutando accuratamente la profittabilità e la coerenza con le esigenze della clientela

Crescente utilizzo di internet

La cultura e le abitudini dei consumatori stanno cambiando radicalmente a seguito dello sviluppo delle tecnologie digitali. I consumatori europei ripongono una fiducia sempre maggiore nel web, utilizzato sia per raccogliere informazioni sui prodotti sia per acquistare beni/servizi on-line

Valore del mercato e-commerce in alcuni paesi europei (2008-2011F)



Fonte: Center for Retail Research – Dic 2010 – Nottingham; Kelkoo

Impatti per le aziende

Comunicazione

- 1 Creare un blog/ canale social come luogo di informazione per i consumatori
- 2 Costruire piattaforme on-line ad hoc per il lancio di nuovi prodotti o di nuove iniziative
- 3 Rilevare e monitorare la reputazione on-line del brand

Distribuzione

- 1 Valutare i propri investimenti nel canale e-commerce che potrebbe rappresentare nel futuro un'importante veicolo di sviluppo delle proprie vendite

**2. *La gestione della discontinuità:
affrontare le sfide della complessità
attraverso il disegno di strategie
vincenti***

Nel periodo 2007-2010, su un campione di oltre 100 top aziende italiane attive nel settore Retail & Consumer si evidenzia come in media si è registrato un incremento del fatturato ed un mantenimento della marginalità

Ricavi e EBITDA Margin di un campione di imprese italiane Retail & Consumer

	CAGR Ricavi '10-'07	EBITDA margin 2010	Var. EBITDA margin '10-'07
Retail			
Elettronica/Elettrodomestici retail	4.5%	3.9%	1.2%
GDO	6.4%	4.5%	0.0%
Abbigliamento, calzature e accessori	5.7%	10.8%	-0.9%
Consumer			
Abbigliamento, calzature e accessori	1.3%	14.3%	1.8%
Beverage	1.5%	11.4%	0.8%
Elettronica/Elettrodomestici	0.1%	5.5%	0.2%
Pane, pasta, sughi e prodotti da forno	-0.3%	9.4%	0.4%

Indagine condotta su un campione di aziende italiane con fatturato superiore ai 50 mln €, attive nel Retail & Consumer considerando le top 10 in fatturato per ogni segmento di mercato

Fonte: elaborazioni PwC su dati Bilanci Societari

**C
o
n
s
u
m
e
r**

Food

Bevande -Acque Minerali & Bevande Analcoliche



Non food



Grandi Elettrodomestici

**R
e
t
a
i
l**

Grande Distribuzione - Grocery



Retail Abbigliamento, calzature e accessori

Le risposte delle aziende del segmento Acqua minerale & bevande analcoliche

In un mercato maturo e molto competitivo le aziende del comparto devono adottare strategie di sviluppo che puntano al raggiungimento di importanti economie di scala, all'efficientamento e all'innovazione di prodotto per soddisfare bisogni emergenti

Market & Consumer Driver

Value for money

Interesse verso prodotti "funzionali"

Attenzione verso l'eco-sostenibilità

Sviluppo di canali alternativi

Inasprimento della competizione attraverso l'ingresso di player internazionali

Risposte delle aziende del settore



Indagine condotta su un campione di CEO di aziende italiane attive nel settore Acqua minerale & bevande analcoliche

Le risposte delle aziende del segmento Grandi elettrodomestici Bianchi

Innovazioni di prodotto e forti investimenti in comunicazione rappresentano le principali leve utilizzate dalle aziende del comparto per rispondere alle discontinuità nei comportamenti d'acquisto dei consumatori

Market & Consumer Driver

Value for money

(anche se il consumatore è disposto a premiare prodotti di qualità e di elevata efficienza energetica)

Importanza della reputazione on-line del brand/prodotto

Attenzione vs innovazioni di prodotto
(tecnologia - funzionalità - estetica)

Inasprimento della competizione attraverso l'ingresso di player internazionali

Risposte delle aziende del settore



Indagine condotta su un campione di CEO di aziende italiane attive nel settore Grandi elettrodomestici bianchi

Le risposte delle aziende del segmento Grande Distribuzione Grocery

Sviluppo della rete distributiva, innovazione e razionalizzazione del format e ottimizzazione della Supply Chain rappresentano le principali guidelines strategiche degli operatori del Trade Moderno nel comparto grocery

Market & Consumer Driver

Downgrading della spesa
spostamento dei consumatori verso:
canali più convenienti (**discount/**
specialist drug)
prodotti meno dispendiosi (**private label**)
occasioni d'acquisto (**promozioni**)

**Crescente penetrazione del Trade
Moderno e potenzialità di ulteriore
sviluppo in futuro**

Innovazione dei format

Risposte delle aziende del settore



Indagine condotta su un campione di CEO di aziende italiane della Grande Distribuzione – comparto Grocery

Le risposte delle aziende retail del segmento Abbigliamento, calzature e accessori

L'espansione del network, la diversificazione del format e l'ottimizzazione delle operation rappresentano le principali strategie adottate dalle imprese del segmento al fine di offrire al cliente un prodotto e un servizio di qualità a prezzi competitivi

Market & Consumer Driver

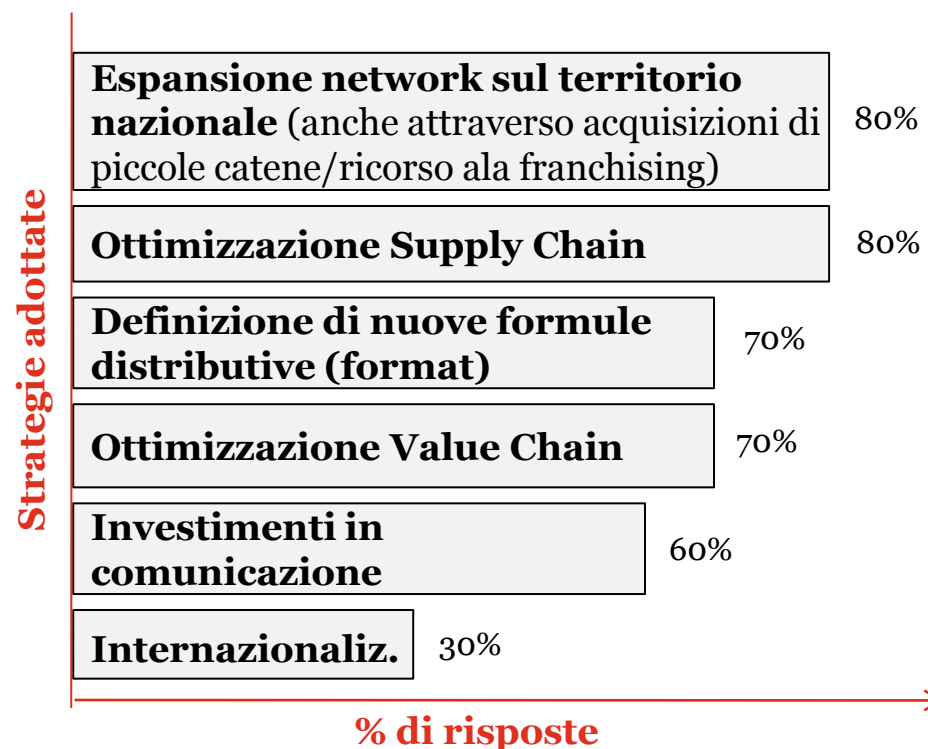
Trading down

Attenzione alla qualità dei prodotti e del servizio

Attenzione verso l'eco-sostenibilità e garanzie di filiera

Innovazione format e formule distributive

Risposte delle aziende del settore

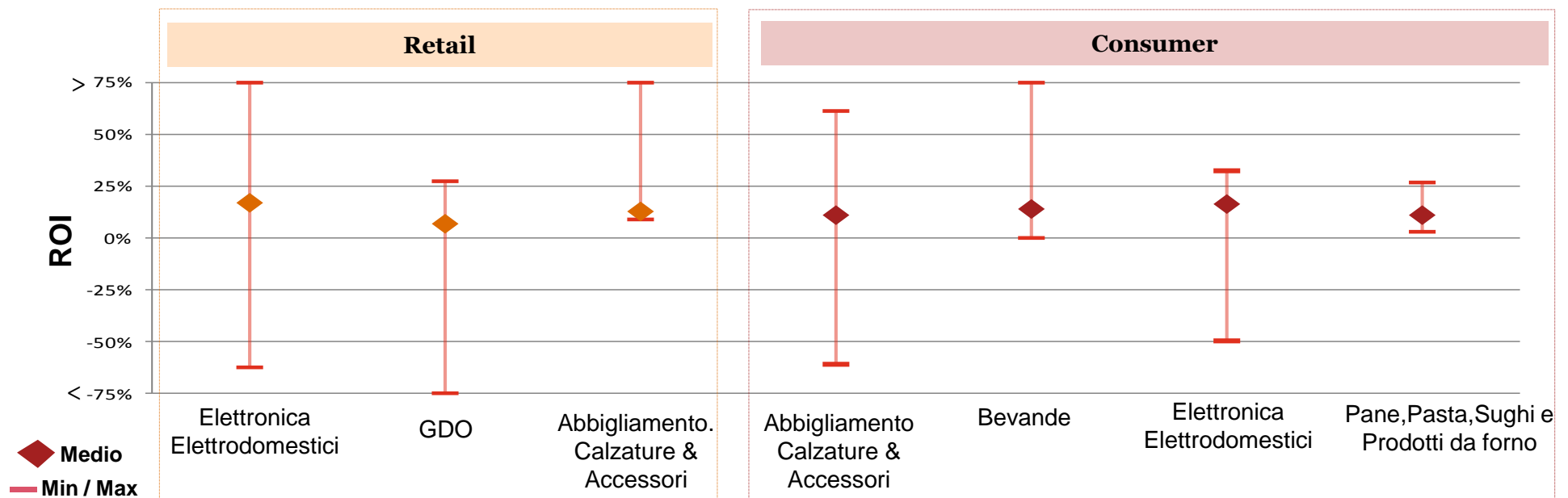


Indagine condotta su un campione di CEO di aziende italiane attive nel settore Retail Abbigliamento, calzature e accessori

3. *Considerazioni conclusive*

Le performance aziendali e il successo di una azienda sono solo in parte influenzate dal segmento di appartenenza, ma più spesso sono il risultato di una chiara strategia focalizzata alla creazione di valore

ROI: valore medio e ampiezza di oscillazione nel comparto Retail & Consumer (2010)



Fonte: elaborazioni PwC su dati Bilanci Societari

L'attuale complessità del contesto economico e la discontinuità indotta nei comportamenti d'acquisto impone alle aziende una seria riflessione sulle opportune strategie da adottare

Focalizzazione sul core business, rivisitazione portafoglio prodotti, innovazione, flessibilità operativa ed apertura ai mercati internazionali rappresentano i principali pilastri su cui costruire strategie orientate alla creazione di valore