
FMCG: assetti di filiera e risposta al consumatore

Luca Pellegrini

Centromarca – Ceo Conference
Milano, Palazzo Clerici, 5 dicembre 2012

- 1. Art 62**
- 2. Integrazione**
- 3. Integrazione e consumatore**

Ratio

- Tutela delle piccole e medie imprese agricole
- Ma anche di tutta l'industria alimentare (piccola e grande), che deve pagare i suoi fornitori con le nuove norme, e viene garantita a valle da condizioni allineate a quelle che deve rispettare a monte

Strumenti

- Condizioni di pagamento 30/60 gg
- Contratti scritti: termini contrattuali certi e non abusivi



Rafforzata la tutela dall'abuso di posizione dominante e dalla dipendenza economica: debolezza del contraente

Art 62: effetti

**Riduzione
della liquidità**

Necessità di ricopertura, problematica se la posizione finanziaria è difficile

**Riduzione
margini**

Costo opportunità della perdita di liquidità

Distribuzione

- **Riduzione liquidità: 5,6 € mld = 11,8% del fatturato**
- **Oneri finanziari + 81% = 250 € mln**
- **Reddito netto sui ricavi: da 0,73% a 0,50%**

Simulazione DGM Consulting su 50 imprese Gdo (= 64% mercato) su aggregati 2012

Industria ?

Art 62: impatto sui contratti

In negativo motivo di conflitto, in positivo occasione per ripensarne la logica

Nell'immediato: inserimento in fattura di sconti di secondo livello per recuperare liquidità, riducendo sconti fuori fattura "accessori"

- **Riduzione della "flessibilità": la definizione ex-ante delle condizioni richiede migliore pianificazione e/o copertura ex-ante dei rischi**

Nel medio periodo semplificazione: verso il net-net? Il net-net-net?

- **Il net-net-net è improponibile per l'IDM: assimilazione a fornitori integrati (PL e discount)**
- **Il net-net è possibile: responsabilizza entrambe le parti**
- **Senza ridurre lo spazio per concordare prestazioni: attività congiunte sulla domanda**

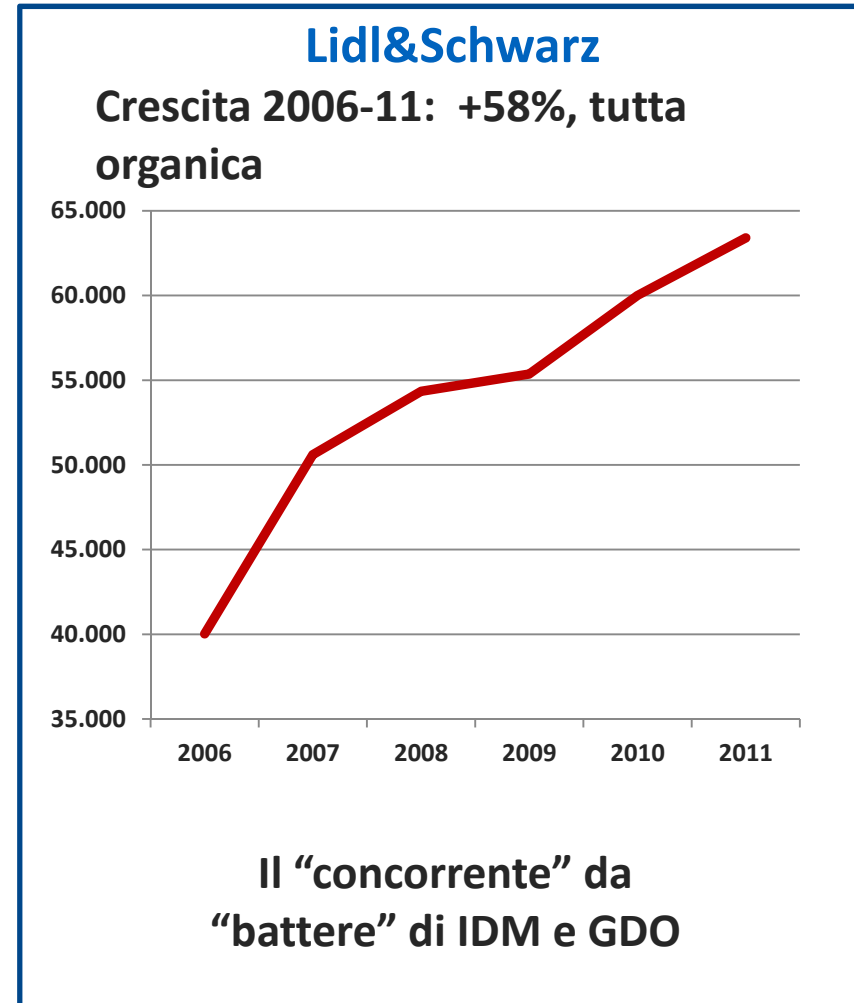
Art 62: dai contratti alla filiera

I fornitori di PL e di altri prodotti commodity verso il net-net-net: il modello delle filiere integrate, che nei FMCG è il discount

Ma nei FMCG un modello interamente integrato (discount) ha uno spazio limitato: il consumatore non lo accetterebbe

- **compresenza di un'offerta direttamente garantita dall'insegna e di una garantita dall'IDM**

Come costruire un modello di filiera in grado di esprimere la stessa efficienza e la stessa efficacia di un modello integrato?



Assetti di filiera: integrazione

Outside the box

- **Low cost e lusso sono i successi di questi anni**
- **Si propongono agli estremi del mercato (in realtà, in ragione della capacità di spesa, a tutti), ma hanno costruito i loro vantaggi su un elemento comune: sono modelli integrati**

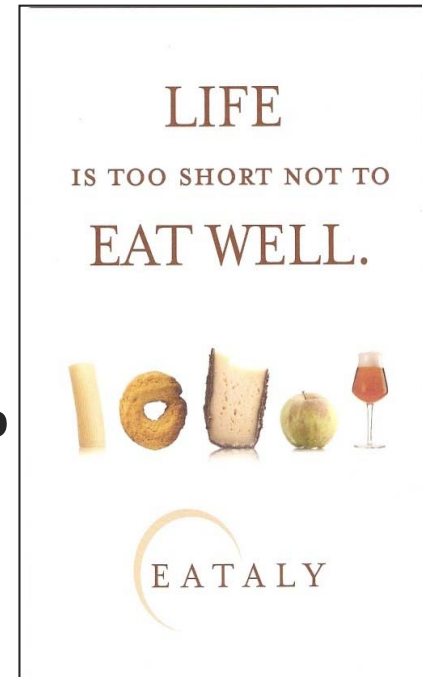
L'integrazione: + efficienza e + efficacia

- **Riduzione scorte: just-in-time**
- **Riduzione del time-to-market: ritorno informativo immediato**
- **Comunicazione e rappresentazione del brand**
- **Differenziazione e Edlp**

Integrazione: architettura di sistema

Come pensare all'architettura del sistema nel medio periodo?

- La GDO assembla l'offerta per il consumatore
- In parte garantendola direttamente, in parte proponendo i prodotti dell'IDM
- La componente garantita direttamente che crea più valore sarà sempre più fresco, gastronomia, fino al consumo in loco
- Il valore nascerà dalla capacità di aderire ai singoli territori e ai singoli bacini
- L'IDM fornirà il resto e in alcune categorie finirà ad avere il ruolo di system integrator



Con maggiore concentrazione e rapporti meno emotivi fra le parti forse si può fare: alcuni possono cominciare a farlo ... per non perdere il passo con i tempi

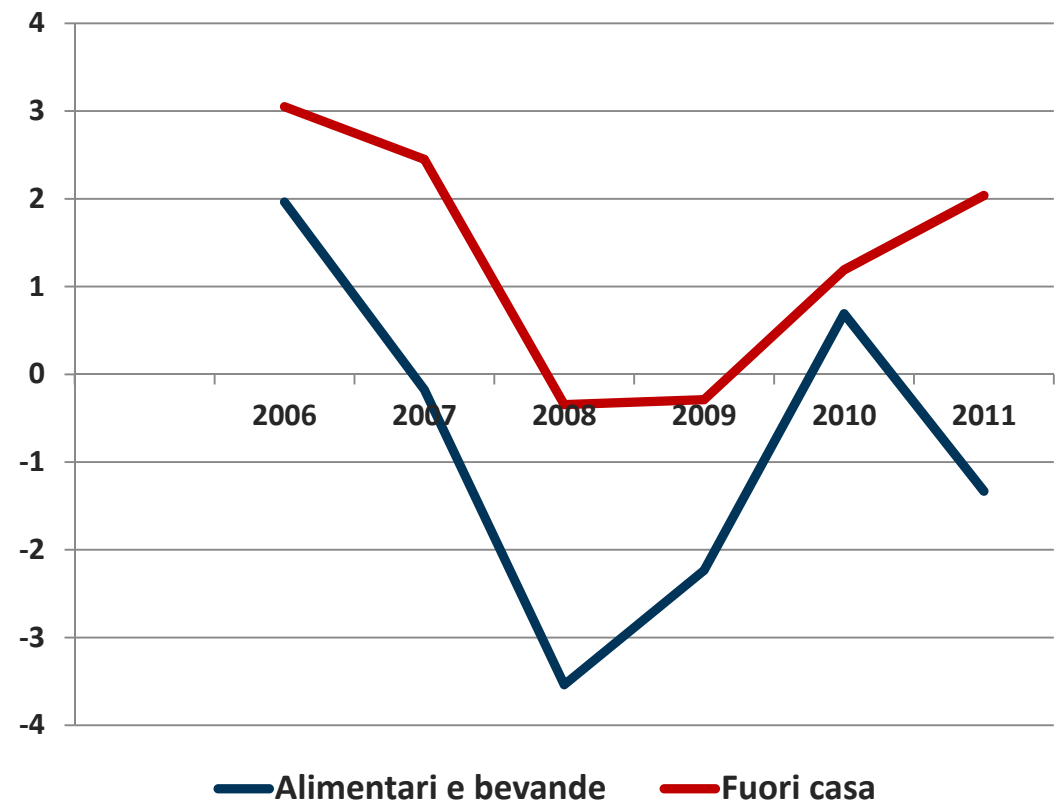
Filiera e consumatore: consumi just-in-time

Famiglie più piccole
+ minore mobilità
+ modelli di vita urbani
+ abitudine a trovare
tutto ovunque e sempre
(anche in rete)



- Riduzione della programmazione degli acquisti
- Consumo fuori casa, on-the-go
- Riduzione delle scorte domestiche

Variazioni anno su anno dei consumi reali



Consumatori just-in-time

Verso un serendipitous just-in-time

Proliferazione di micro canali:

- servono il just-in-time e cercano di offrire occasioni per stimolare serendipity

Crescita delle ibridazioni:

- Alimentare: asporto e consumo in loco
- Cura persona: servizio (parrucchieri, palestre) e vendita di prodotti

Frammentazione:

- i nuovi canali contano ancora poco, ma crescono e non si può più guardarli con sufficienza



Il largo consumo è quotidianità: un grande vantaggio relazionale

I consumatori non si aspettano fuochi d'artificio, che non si possono ripetere tutti i giorni, ma attenzione e qualche sorpresa

Se lo aspettano da marche e insegne insieme:

- **integrando lo si può fare in modo più efficiente ed efficace**
- **rispondendo meglio a consumatori just-in-time**