

Prospettiva sul digitale per le aziende del consumo



Maggio 2014

McKinsey&Company

Agenda

**E' in corso la terza rivoluzione
nel consumo: il digitale**

Come vincere in un contesto
multicanale

La **terza rivoluzione** nella storia del retail è in atto

1

Mercantile –
Medioevo

Sistema bancario e
disponibilità di capitali



2

Moderna –
Dalla rivoluzione
industriale al
21^{esimo} secolo

Produzione di massa
e società dei consumi



3

Era digitale

Tecnologie
rivoluzionarie



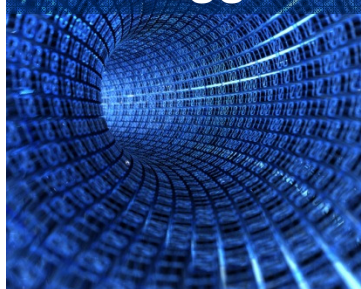
3 chiari trend stanno emergendo...

Capacità di calcolo



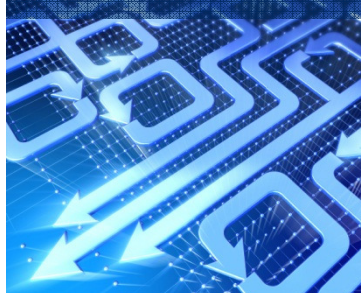
- Il numero di **transistors per chip è raddoppiato ogni due anni** a partire dal 1970
- L'iPhone ha una capacità di calcolo superiore a quella a disposizione dell'Apollo11, ma ad un costo 30 milioni di volte inferiore

Salvataggio dei dati



- **Lo spazio per il salvataggio dei dati è diventato praticamente illimitato**
- Amazon vende spazio per il salvataggio dei dati a \$0,01 gigabyte al mese

Rete internet



- **Il numero di terminali connessi ad internet ed il traffico dati sono letteralmente «esplosi»**
- Il numero di dispositivi connessi ha superato il numero di persone sulla terra nel 2013
- 717.000.000 siti internet attivi sul web ad agosto 2013 (19.000 ad aprile 1995)

... rendendo disponibili nuovi servizi che **«cambiano le regole del gioco»**

Mobilità



- **Smartphones e tablets**
- **Realtà digitale** (amplia i sensi e le percezioni dei consumatori)

Misurabilità



- **Volume, granularità e velocità dei dati disponibili**
- **«Internet of things»** (oggetti provvisti di sensori connessi alla rete che agiscono in modo automatico)

Agilità



Sistemi di «cloud computing» che forniscono risorse di calcolo e funzionalità software da datacenter remoti connessi a internet

I consumatori hanno oggi **molto più potere** rispetto al passato

Ultra-
trasparenza
dei prezzi



APP **confronto prezzi real-time**



Strumenti di **ricerca prezzi**



Verifica prezzi **tramite scansione codice a barre**

**Informazioni
dettagliate su
prodotti**



: scansione del codice a barre per ricevere **informazioni dettagliate sui prodotti**

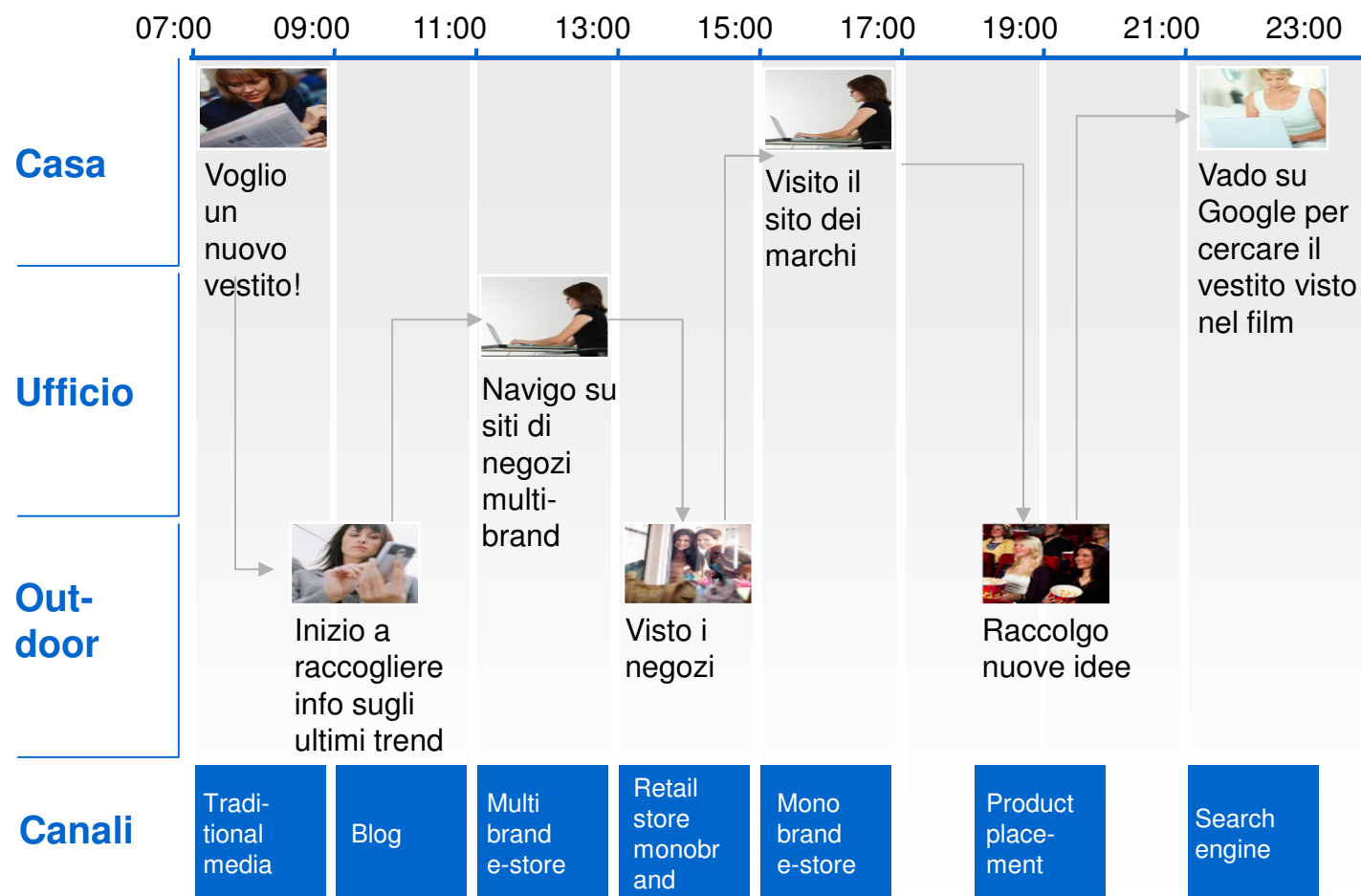
**Nuove possibilità
di shopping**



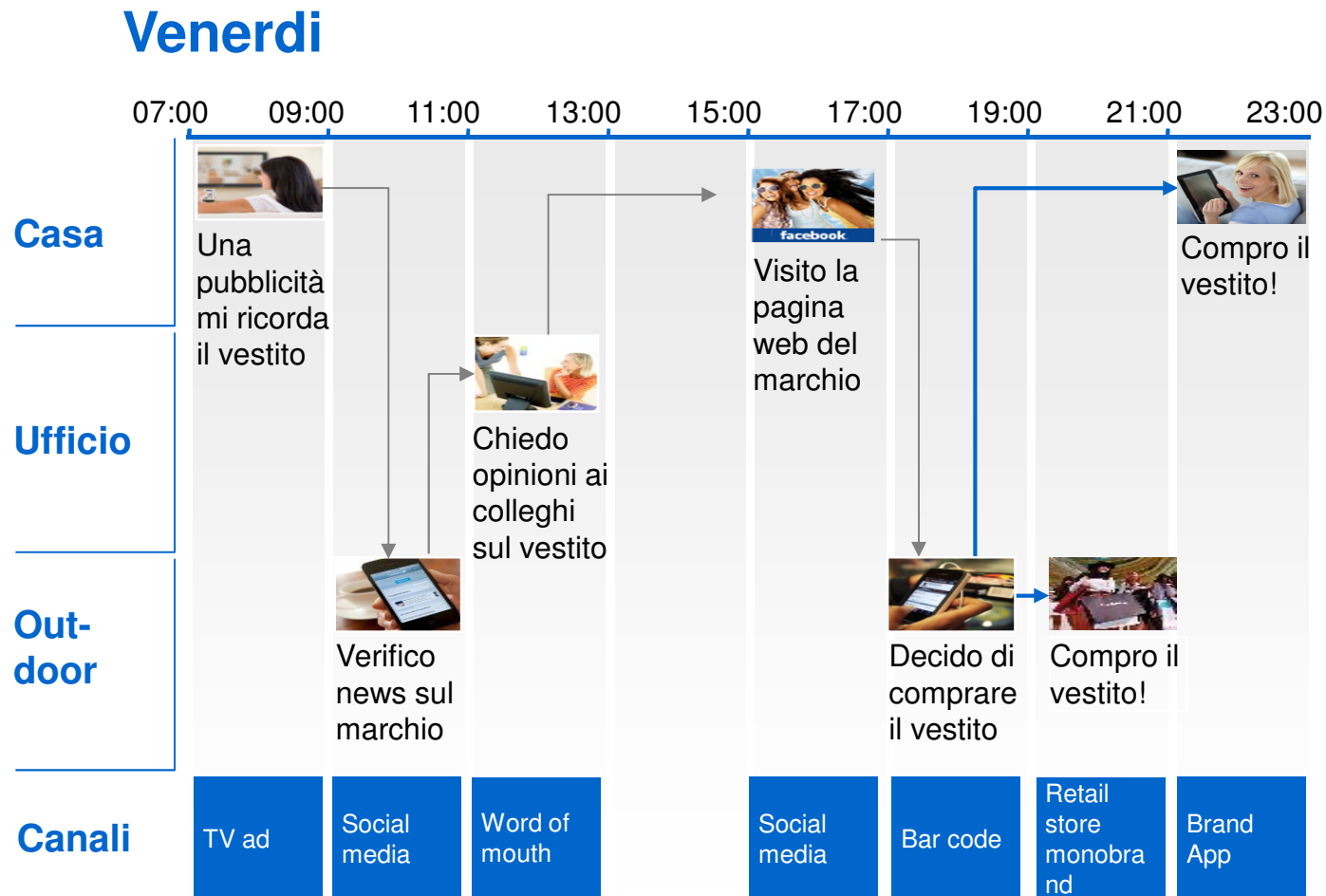
: **nuove opportunità e modalità di acquisto**

Il digitale rivoluziona il processo decisionale dei consumatori

Giovedì



Il digitale rivoluziona il processo decisionale dei consumatori



Pertanto, alcuni dei **paradigmi chiave** del retail stanno cambiando

1

Il punto vendita «fisico» non è più l'unica (principale?) interfaccia con i consumatori

2

Il ruolo dei differenti attori lungo la catena del valore sta diventando meno «definito»

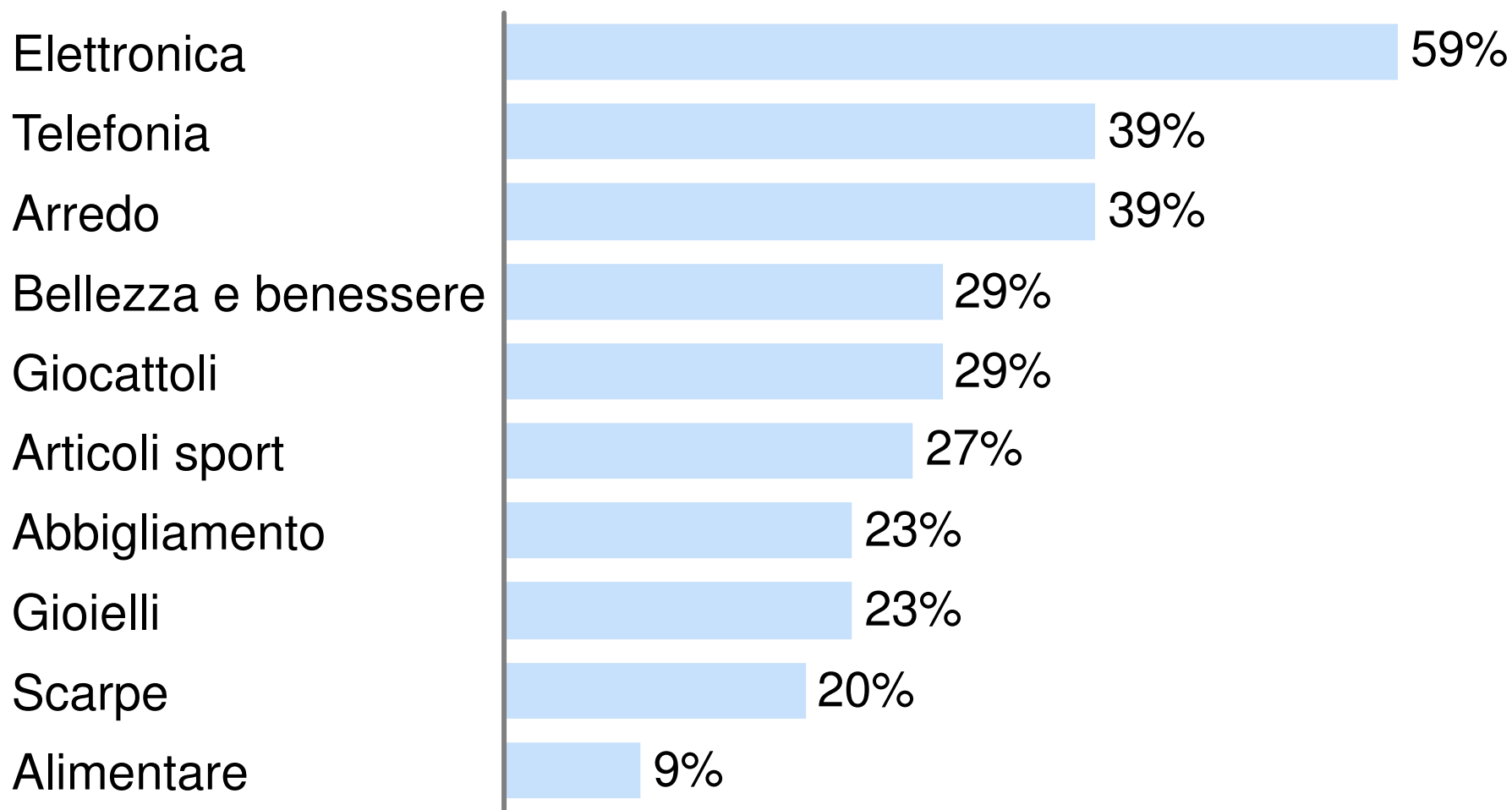
3

La produttività dell'informazione sta diventando importante tanto quanto quella del capitale o del lavoro

1 L'importanza del punto di vendita «fisico» per la ricerca di informazioni sta **diminuendo**



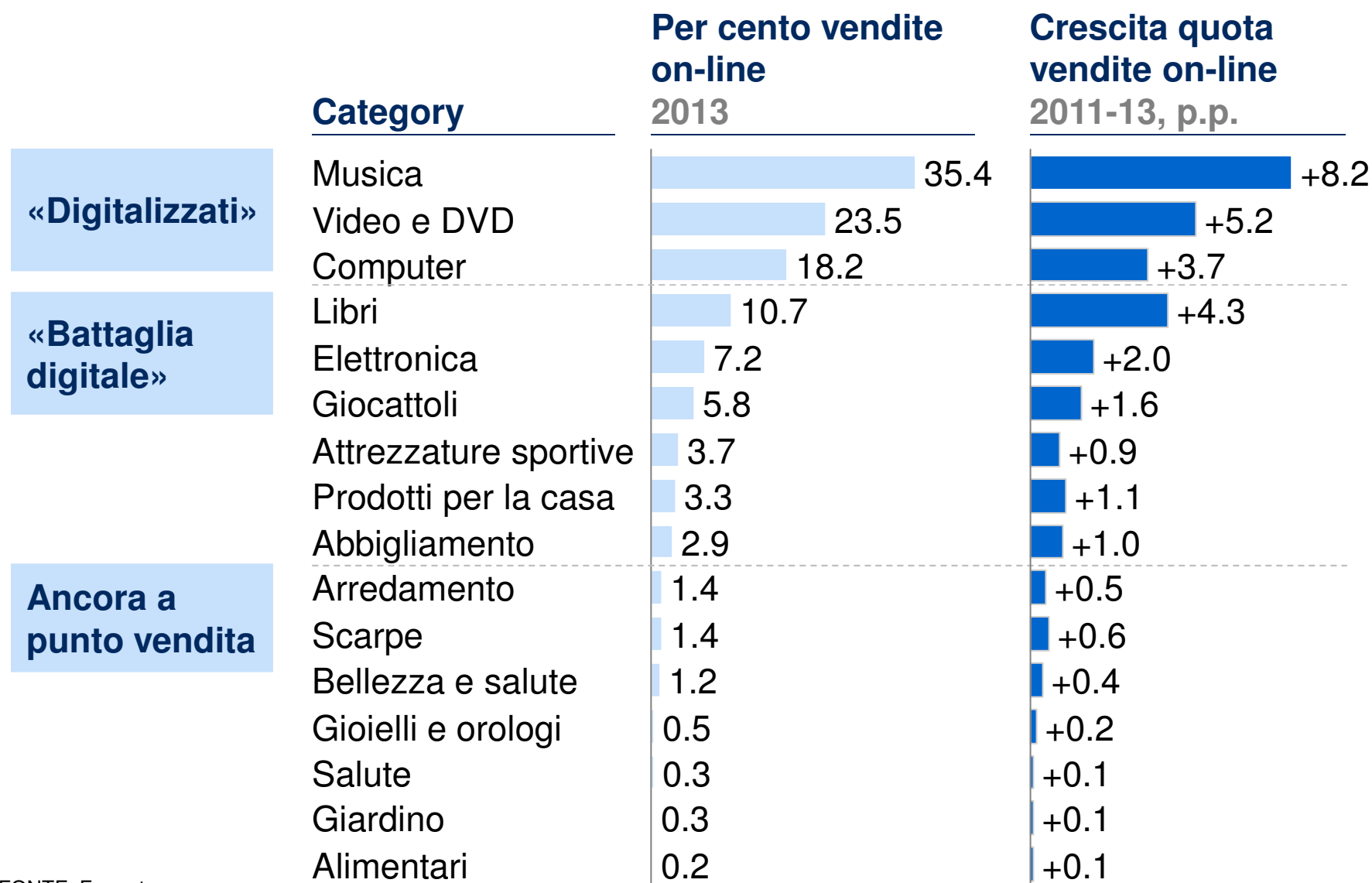
Per cento consumatori che hanno ricercato informazioni on-line



FONTE: iConsumer Italia 2012 (Popolazione tra i 13 e i 64 anni)

1

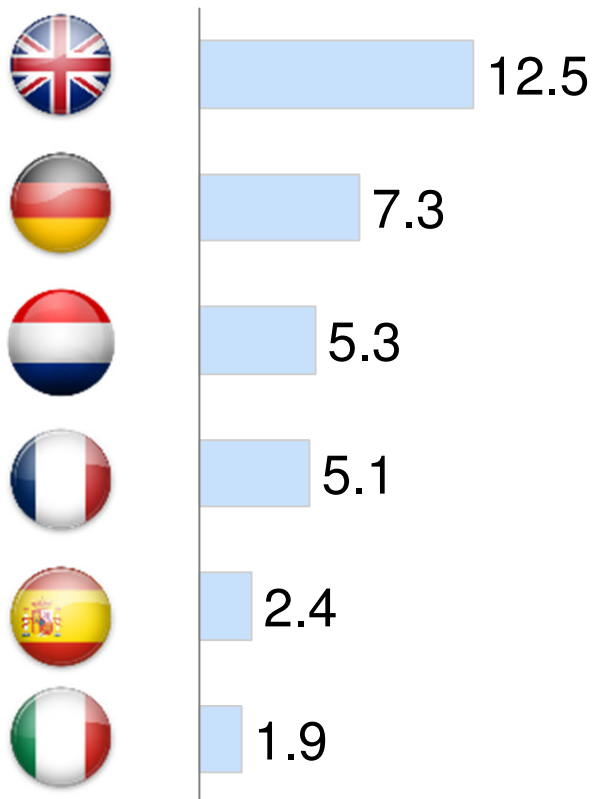
In Italia il canale **on-line** inizia ad essere utilizzato **significativamente** per gli acquisti



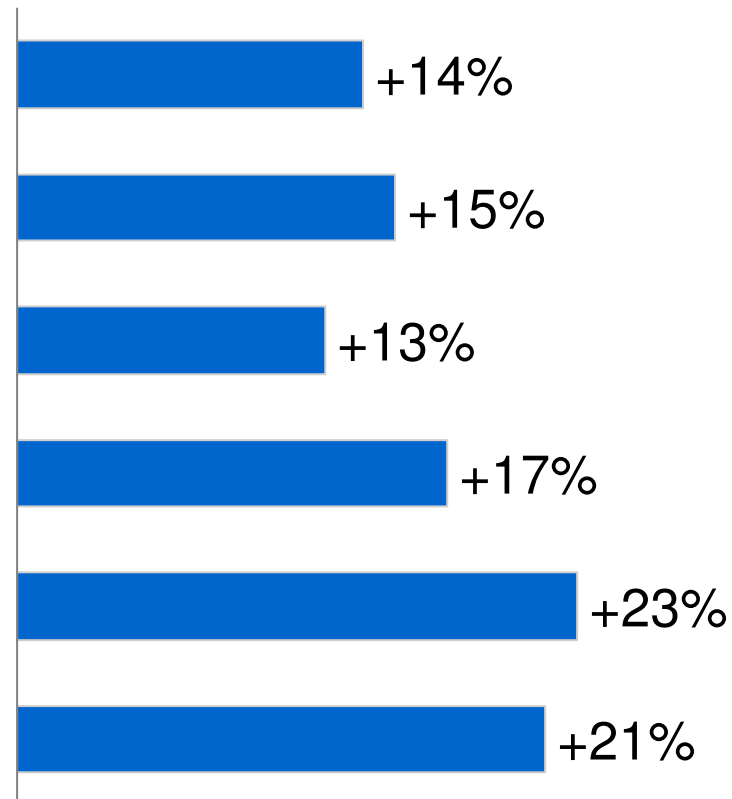
1

L'Italia con **quote inferiori** di vendita on-line rispetto ai principali paesi europei ma con **tassi di crescita superiori**

Penetrazione vendite on-line
2013, Percent



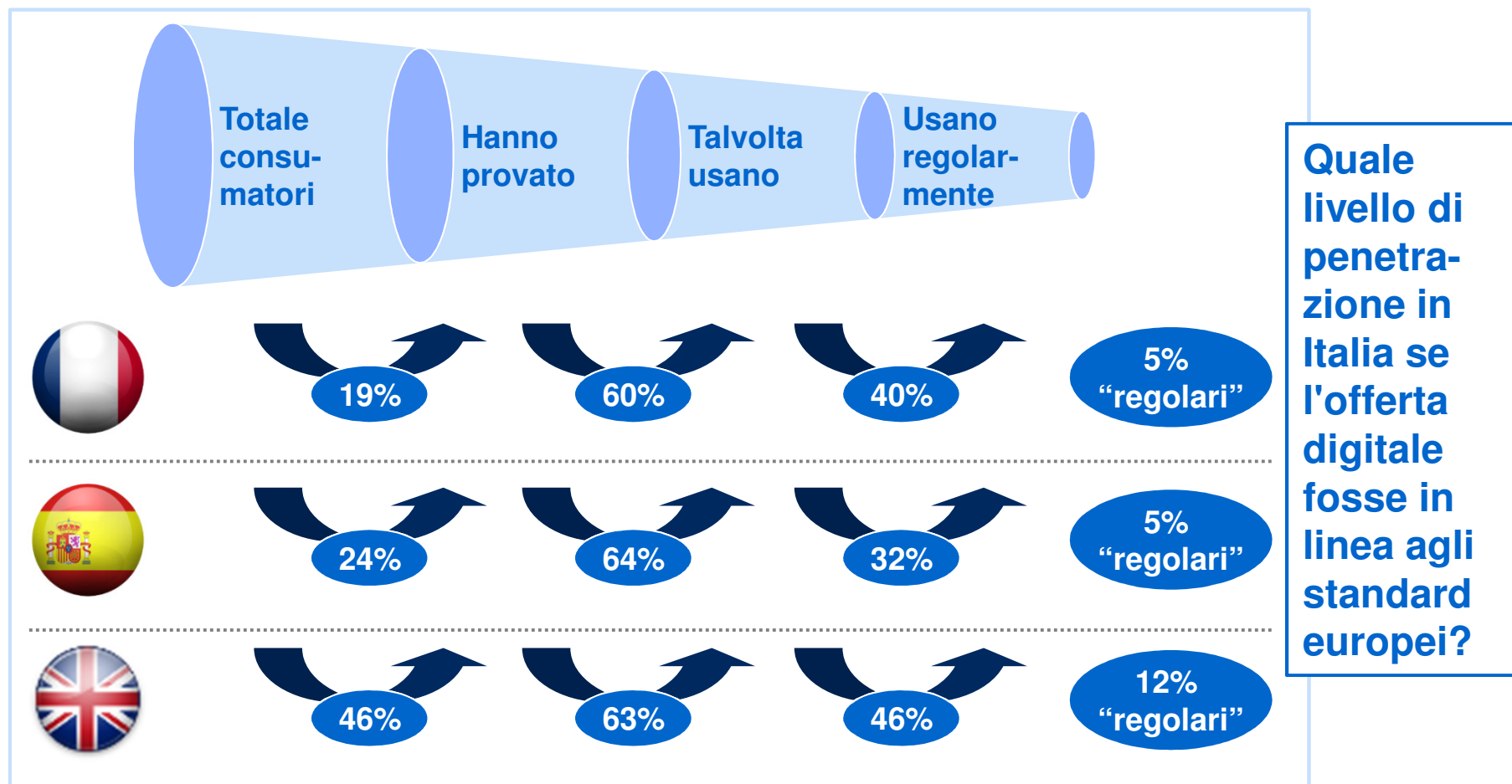
Crescita media annuale vendite on-line
2010-13, Percento



1

Nell'alimentare i paesi più "avanzati" digitalmente mostrano una quota rilevante di consumatori che acquistano già **regolarmente on-line**

Acquisti online, tasso di conversione lungo il processo di fidelizzazione



1

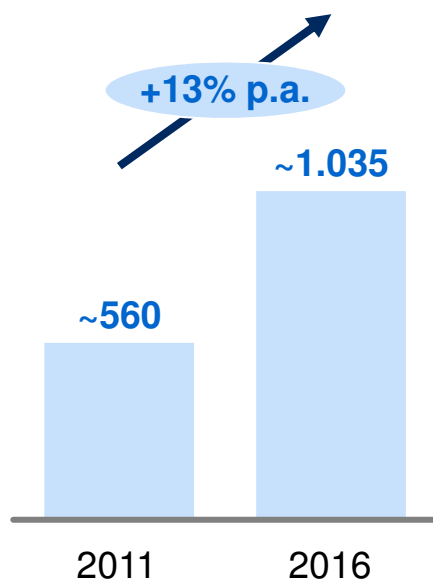
Su questi paesi gli operatori tradizionali del consumo rischiano di **perdere opportunità di crescita nell'e-commerce**

Differenza 2011 vs. 2016 (leader di mercato in UK¹)

ESEMPIO
CONFECTIONARY

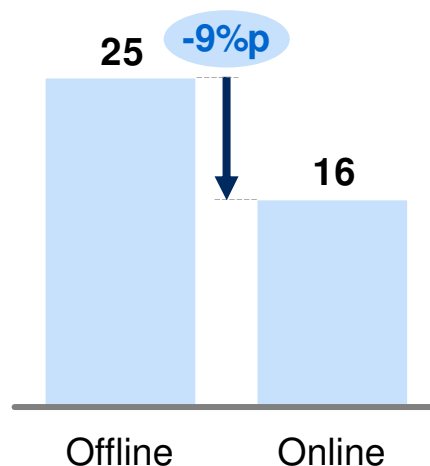
Il mercato on-line dei dolci è previsto in crescita ...

Mercato online
Milioni Euro



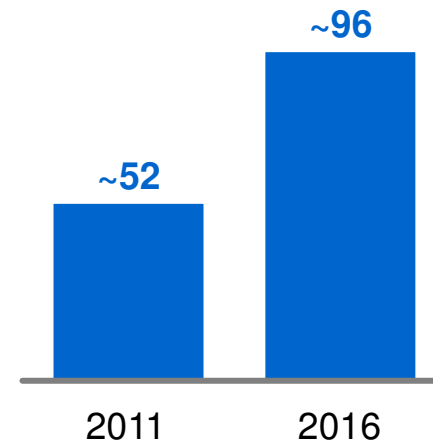
... ma i leader hanno quota di mercato on-line più bassa vs. canale tradizionale ...

Quota mercato² top 2 aziende
Percento



... con conseguente rischio di perdita di vendite aggiuntive

Delta – perdita vendite on-line
Milioni Euro



¹ Considerati Kraft, Mars, Nestle, Bob Martin, GSK, Seven Seas, Coke, Pepsi

² Assunzione: quota di mercato costante dal 2011 al 2016

FONTE: Nielsen (tasso di cambio GBP - EUR: 1,1659); Euromonitor; McKinsey e-commerce team

1 L'on-line influenza sensibilmente le vendite anche sul canale tradizionale

Percentuale del mercato, 2012

Vendite mondiali di beni di lusso

Vendite online dirette

4%

Vendite «offline»

direttamente **generate¹**
dal canale online

12%

16%

Vendite «offline»
influenzate² dal canale
online

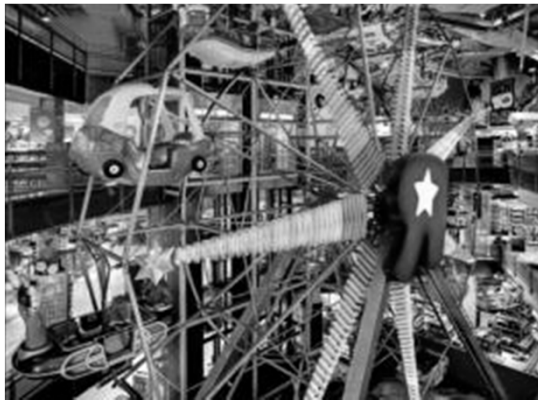
25%

1 Ricerca online, decisione sul prodotto presa online, acquisto offline

2 Ricerca online, decisione sul prodotto confermata online, acquisto offline

1 Tuttavia, il **punto di vendita** continuerà a **ricoprire un ruolo importante**

**Esperienza di marchi
e prodotti**



Comodità e vicinanza



**Intrattenimento ed
interazione sociale**



Risoluzione problemi



Prezzo più basso



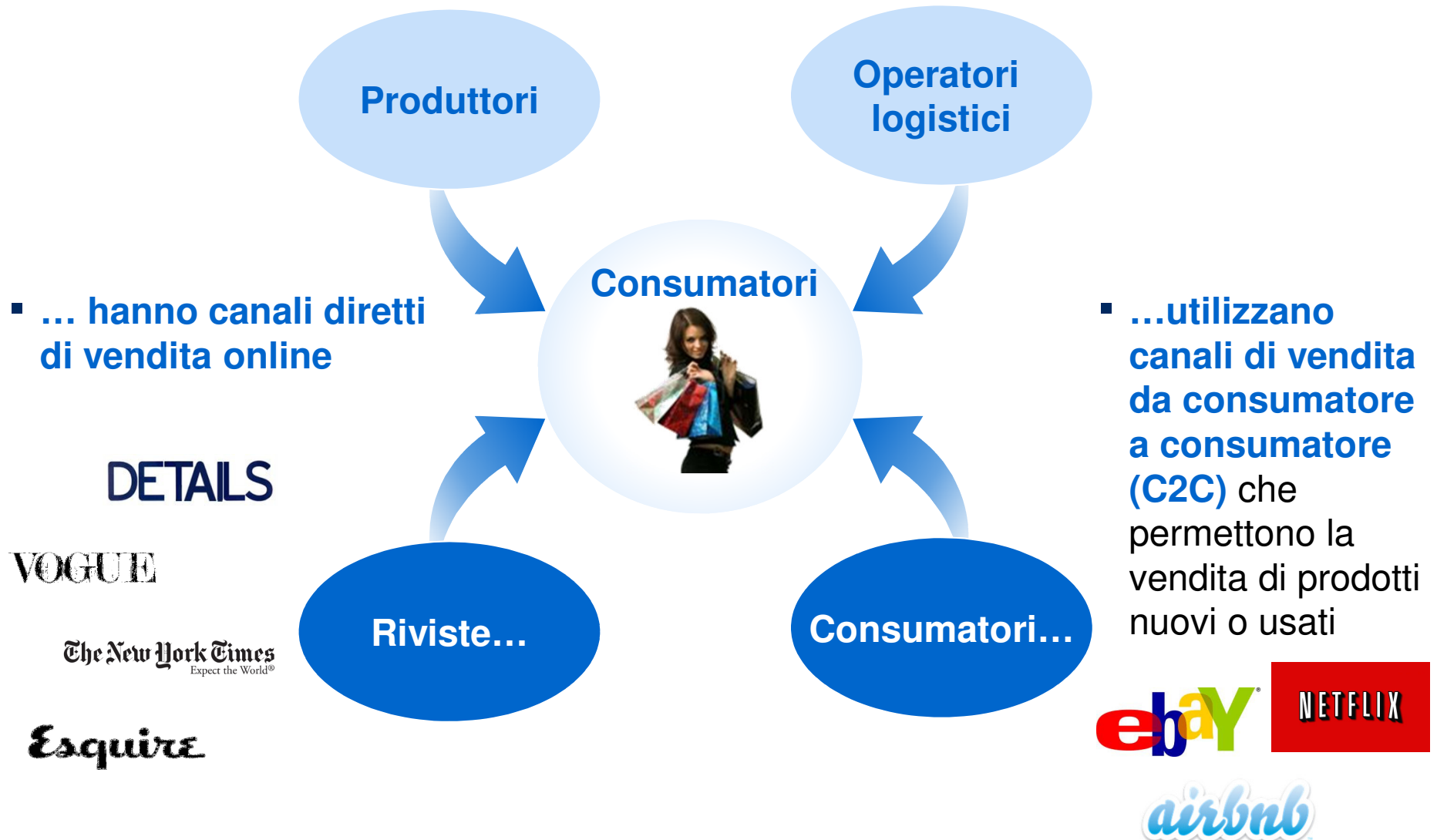
**Gratificazione
istantanea**



2 I nuovi confini del retail: nuovi attori...



2 I nuovi confini del retail: nuovi attori...



Produttività dell'informazione: nuovi metodi e strumenti avanzati per la gestione delle vendite

ESEMPI

- Dati dei consumatori granulari e specifici
- Spazio salvataggio dati a basso costo
- Elevata capacità di calcolo

“Suggerimento prossimo prodotto da acquistare” - in base a offerte personalizzate

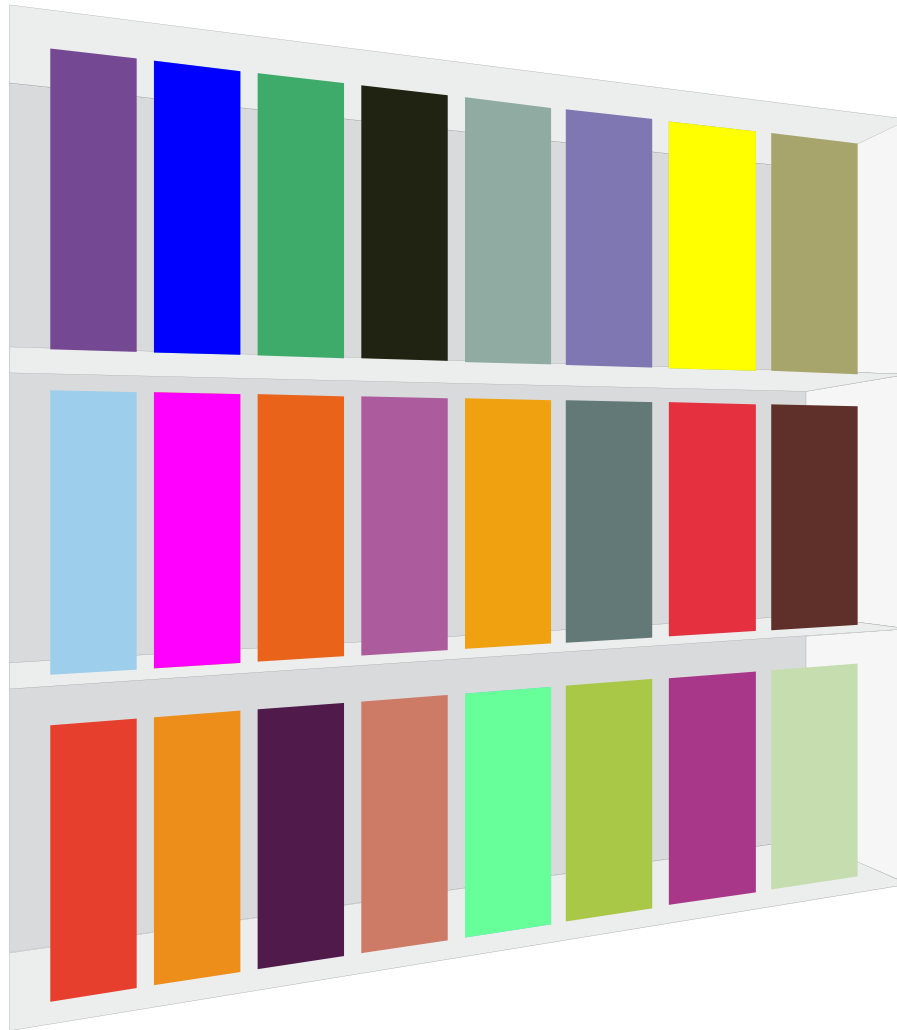
Ottimizzazione assortimento

Modelli previsionali e di simulazione ottimizzazione leve commerciali

Portali web di acquisto integrati con modelli di previsione domanda

Generazione in tempo reale di coupon alla cassa

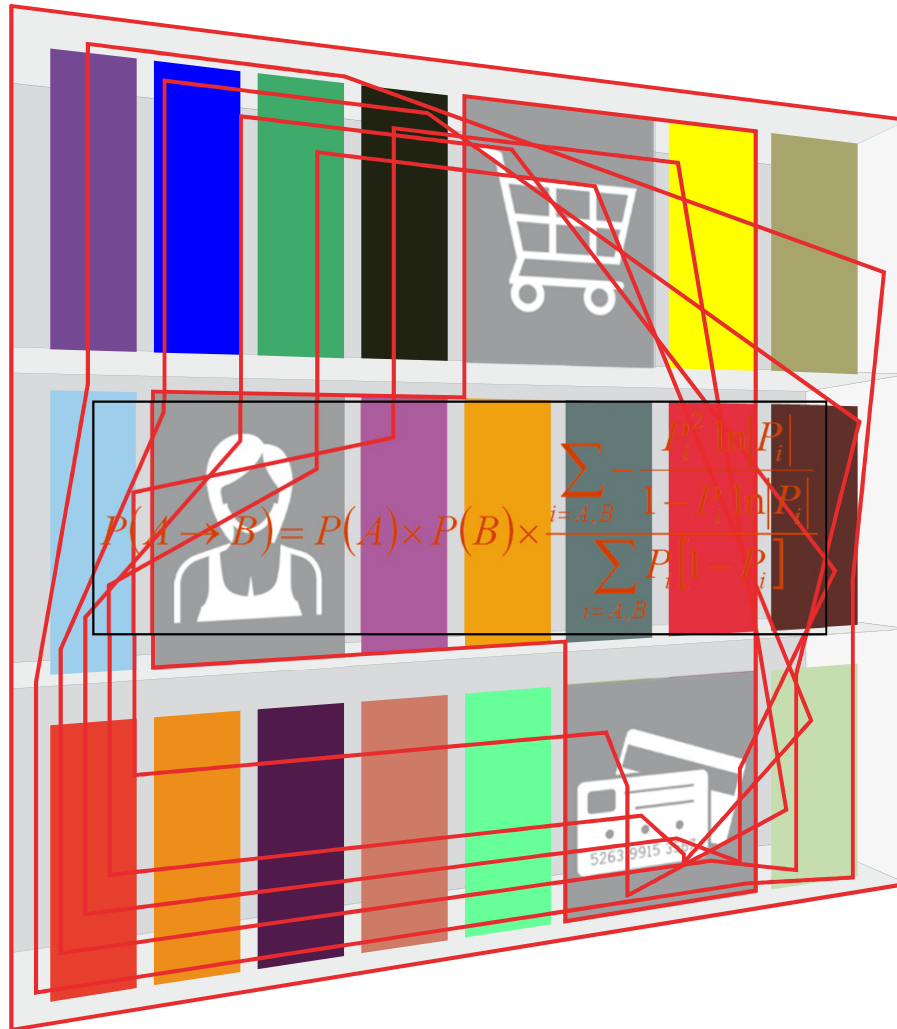
3 Ottimizzazione assortimento



L'approccio tradizionale

- Allocazione “generica” di uno spazio limitato a scaffale
- Prodotti ordinati in base a vendite e margine
- Nessuna sostituzione di prodotti considerata
- Granularità di informazioni limitata

3 Ottimizzazione assortimento

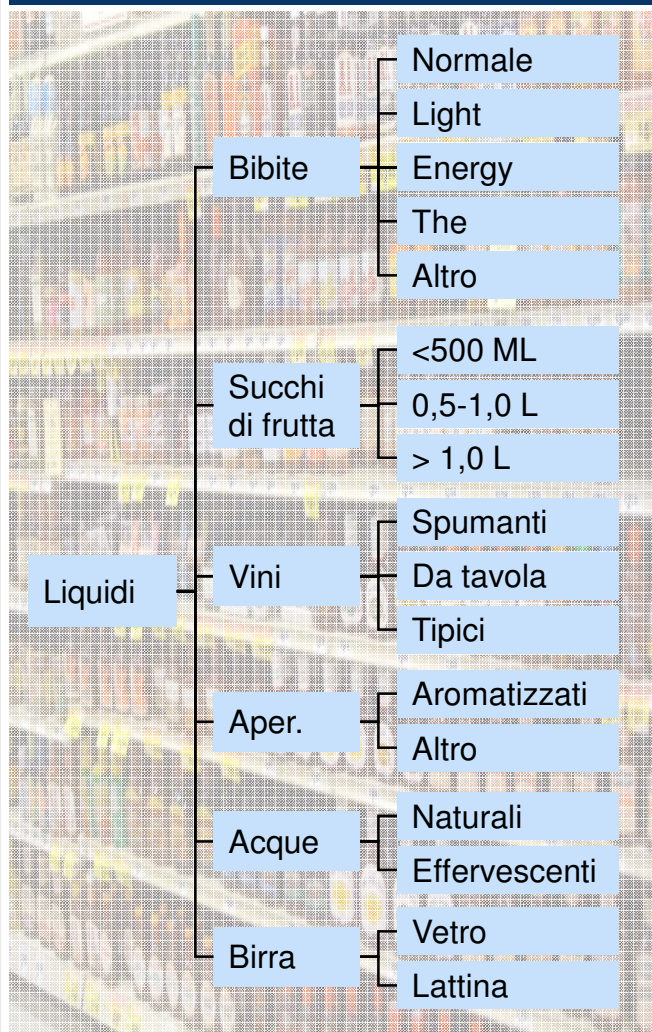


L'approccio "digitale"

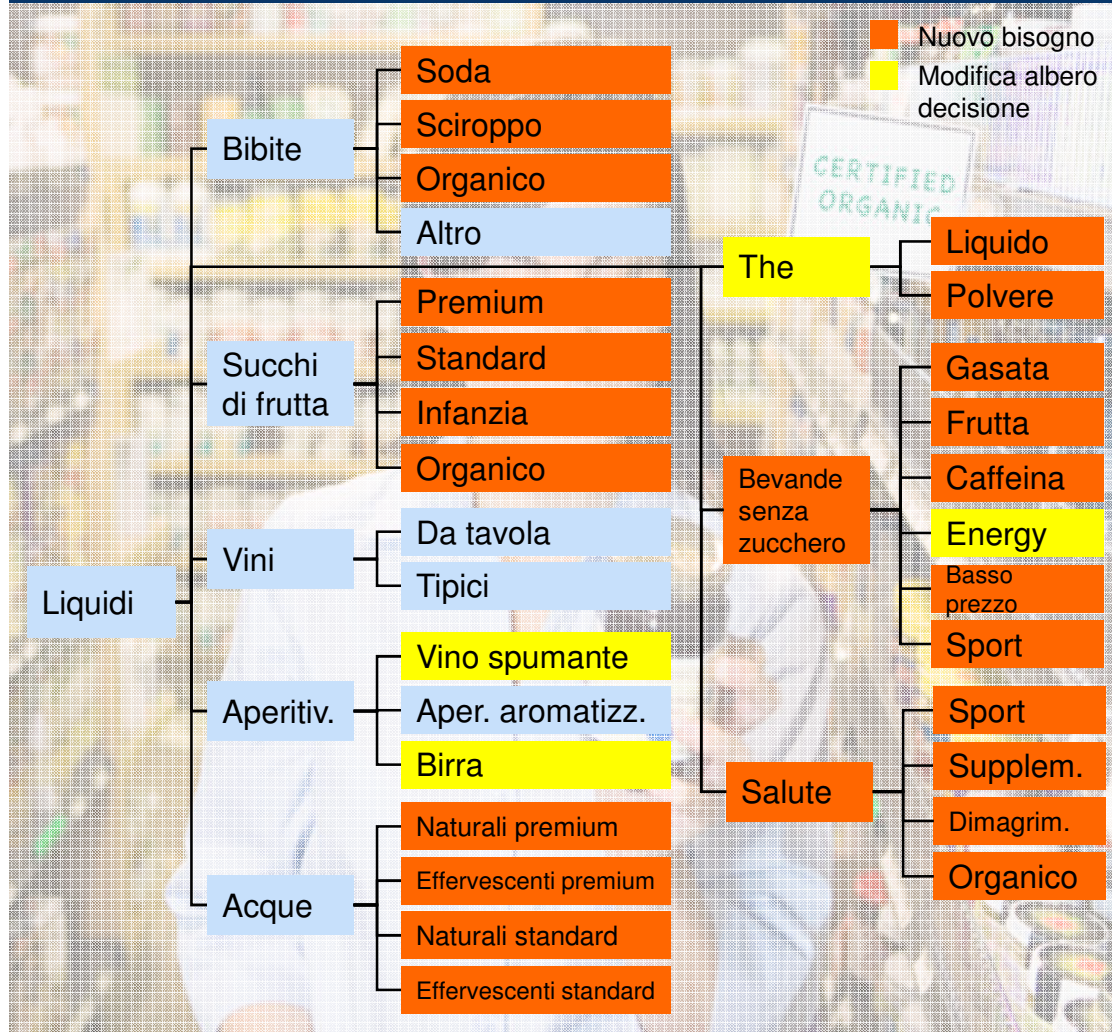
- Terabyte di dati disponibili su passate transazioni
- Dati su carta fedeltà
- Dati da ricerche di mercato
- Modelli statistici avanzati per analisi dei dati

3 Ottimizzazione assortimento

Da visione classificazione marketing ...



... a visione consumatore

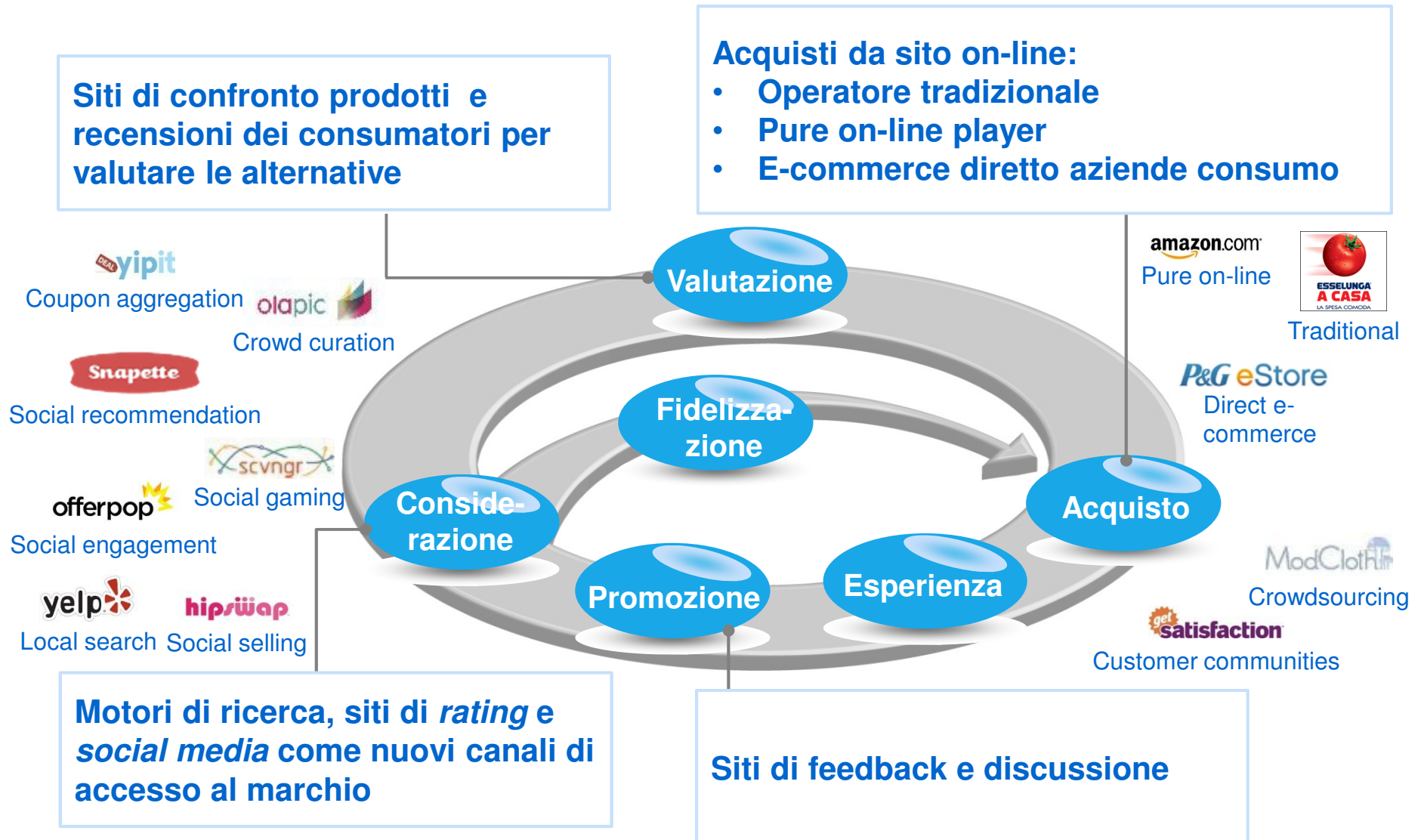


Agenda

E' in corso la terza rivoluzione nel consumo: il digitale

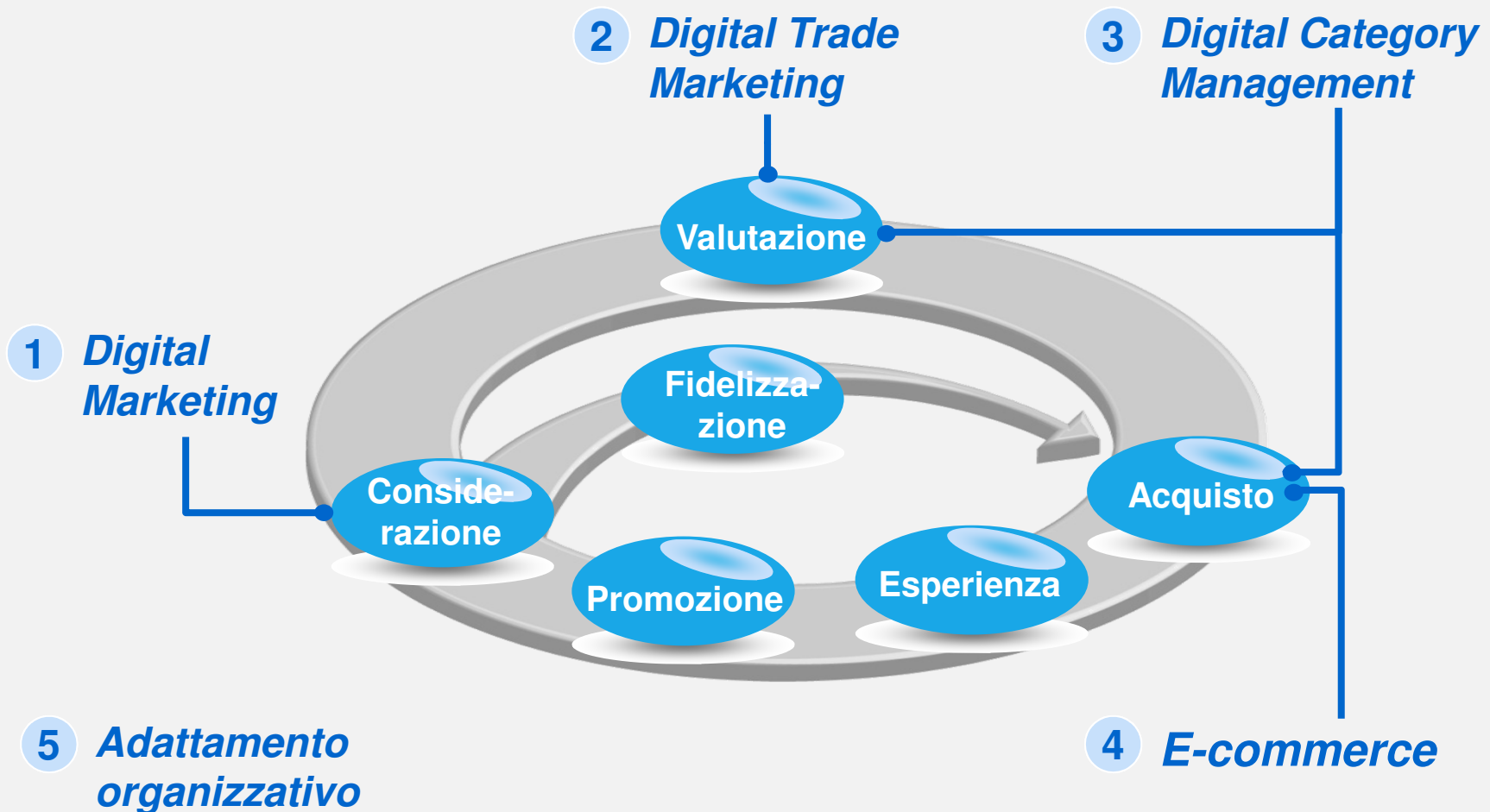
Come vincere in un contesto multicanale

Il nuovo *consumer decision journey* digitale



Temi di riflessione “*along the journey*” per gli operatori del consumo

Leve digitali



Digital Category Management: nuove strategie

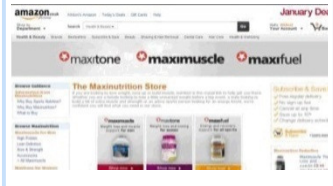
Nuove strategie di eCategory management

Assortimento



- 1 Assortimento differenziato tra retailer
- 2 Packaging semplificato
- 3 Referenze/size specifici per l'online

Merchandising



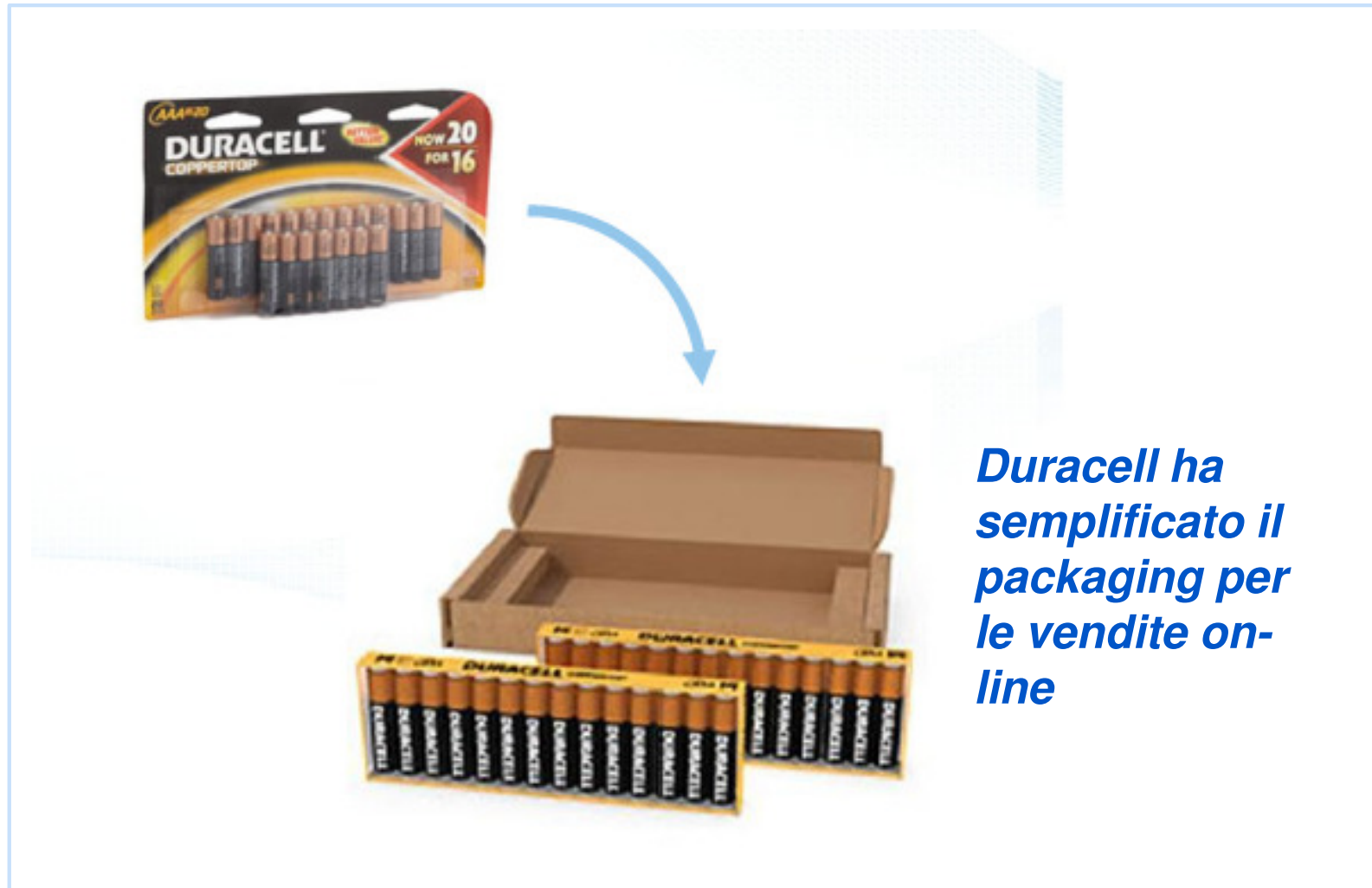
- 4 Competenze “editoriali” per la gestione dello scaffale digitale
- 5 Sviluppo di showroom on-line

Promozioni



- 6 Big data e “voce” del consumatore
- 7 Digital marketing per indirizzare l'acquisto
- 8 Promozioni one-to-one con i consumatori

Digital Category Management: packaging semplificato



E-commerce: priorità di azione



Esplorare la **vendita diretta** (es. su aree/ prodotti selezionati, in collaborazione con *retailer*)

Avviare **collaborazioni con nuovi player digitali** che hanno lanciato iniziative di *e-commerce* (es. operatori on-line, media company)

amazon.com

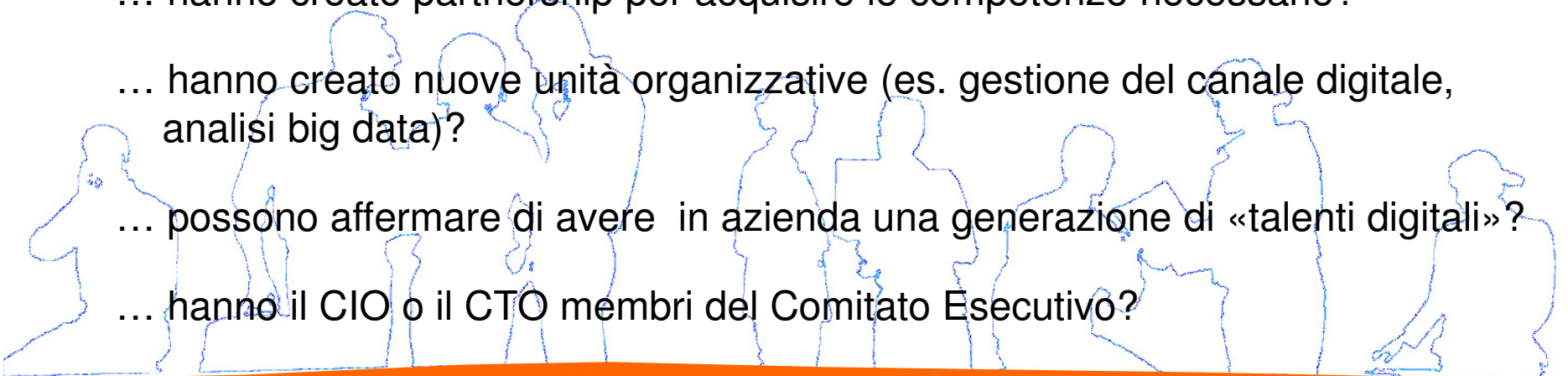
CORRIERE DELLA SERA.IT
CORRIERESTORE.it
TUTTE LE INIZIATIVE DEL CORRIERE DELLA SERA



Fare leva su **branded merchandising** per costruire/rafforzare l'immagine del *brand* in logica multicanale

Siete **pronti al cambiamento**? Quanti di voi...

- ... parlano di tecnologia in Comitato Esecutivo o in CdA?
- ... possono dire di avere una buona comprensione del mondo digitale?
- ... hanno cambiato politiche di assunzione, corsi di formazione e sviluppo professionale per costruire un'organizzazione con competenze digitali?
- ... si sono organizzati per coinvolgere i clienti tramite canali digitali?
- ... fanno leva su informazioni e abitudini di acquisto dei consumatori identificate grazie ad analisi di «big data»?
- ... hanno creato partnership per acquisire le competenze necessarie?
- ... hanno creato nuove unità organizzative (es. gestione del canale digitale, analisi big data)?
- ... possono affermare di avere in azienda una generazione di «talenti digitali»?
- ... hanno il CIO o il CTO membri del Comitato Esecutivo?



Come far evolvere l'organizzazione: 3 possibili ruoli del Centro di Eccellenza digitale



Facilitatore

- Definire la **strategia digitale e governance**
- Raccogliere, creare e condividere **best practice**
- Definire **KPI digitali**
- Guidare **avanzamento iniziative**

LVMH
MOËT HENNESSY • LOUIS VUITTON

WILLIAMS-SONOMA



Centro Servizi

In aggiunta alle responsabilità del Facilitatore:

- Provvedere **servizi digitali** alle BU (centro servizi)
- Disegnare e sviluppare **processi e tools digitali**
- Sviluppare **nuove tecnologie**



Walmart



GAP



Business Unit

In aggiunta alle responsabilità del Centro Servizi:

- Sviluppare **offerte digitali** cross-brand e paesi
- Garantire raggiungimento **obiettivi economici** (P&L dedicato)

Voyages
snCF.com

John Lewis

In sintesi: quello che le aziende del consumo **devono fare** per avere successo nel digitale

Strategia

Collaborare con i retailer che hanno avviato iniziative on-line: non tutti i brand hanno la forza necessaria per andare direct-to-consumers

Separare digitale da e-commerce: la vendita diretta deve essere una unità di business separata con propri obiettivi e KPI

Considerare cannibalizzazione delle vendite e profittabilità nel «business case»: focus esclusivo sulle vendite del canale e-commerce può essere pericoloso

Modello operativo

Adattarsi al proprio «cliente»: retailer approcciano l'e-commerce con modelli operativi diversi

Organizzazione e competenze

Visitare in modo sistematico i siti on-line: non è più sufficiente visitare solo i negozi fisici ma strutturare un processo anche per il canale digitale

Non aspettare l'assunzione del «guru» digitale che trasformerà il business: meglio costruire il proprio «*digital journey*» e intanto fare leva sulle proprie risorse (interne ed esterne)



Marco Catena

Partner

marco_catena@mckinsey.com

- Partner dell'ufficio di Milano, serve clienti nei settori del retail, consumo e telecomunicazioni
- Focus primario della sua attività sono trasformazioni commerciali ed operative, tecnologiche ed organizzative per aziende nazionali e multinazionali
- Leader della Practice McKinsey Technology in Retail, co-autore del libro "Reshaping Retail – Why Technology is changing the industry and how to win in the new consumer driven world" pubblicato da Wiley a Luglio 2013