



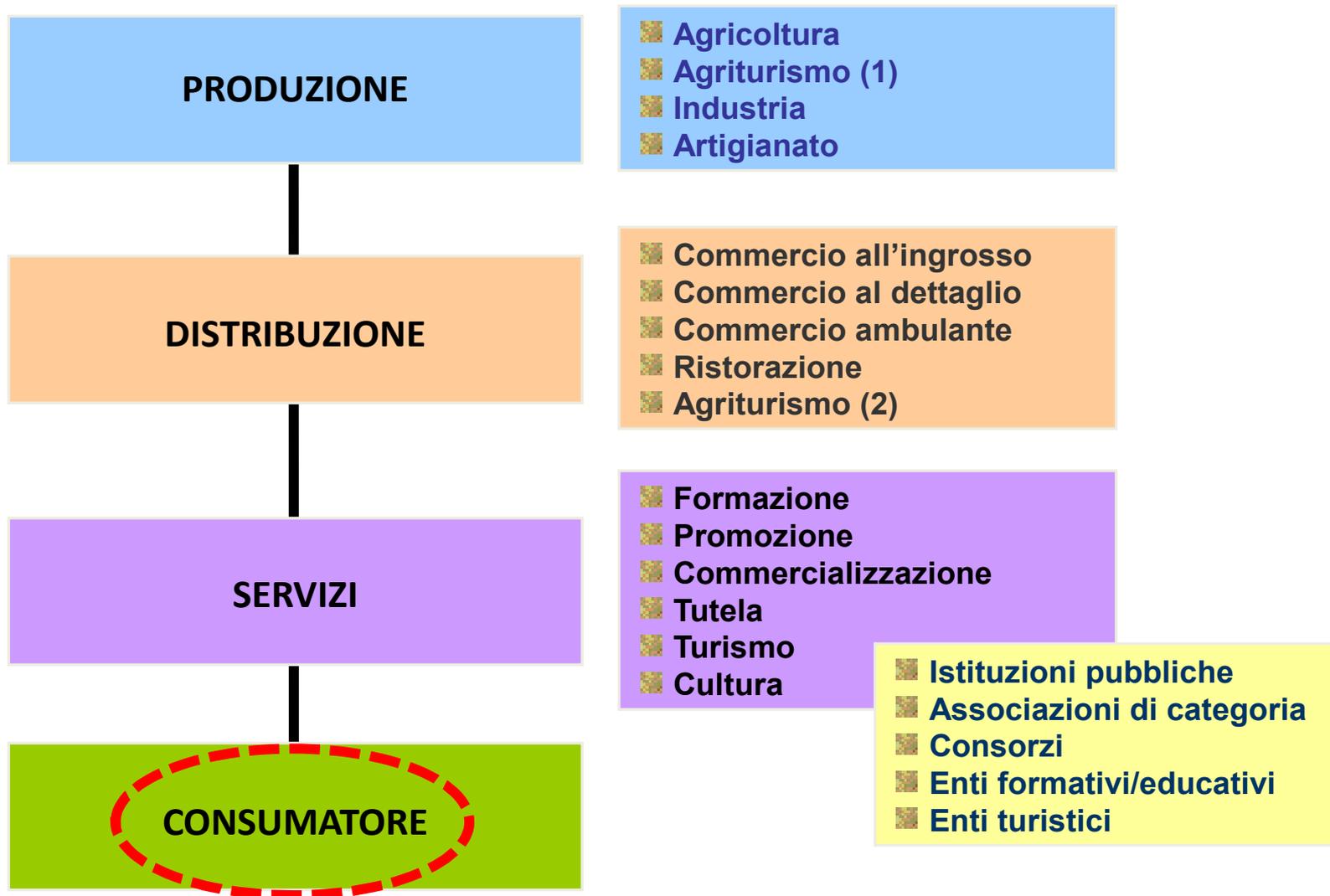
UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Scenari di mercato e nuove sfide commerciali nella filiera agro-alimentare

Daniele FORNARI

Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza

La filiera agro-alimentare



1) IL PARADIGMA DELLA RAZIONALITA'

(indicazioni consumatori sugli sprechi • Aprile 2013)



Prodotti	Consumato/acquistato (%)	Variazione % «sprechi» versus 2011
■ SURGELATI	99,1	-47,1%
■ PASTA	98,9	-31,3%
■ BISCOTTI	98,5	-31,8%
■ CARNE	97,9	-32,3%
■ LATTE	97,0	-9,1%
■ SALUMI	96,9	-20,5%
■ FORMAGGI	96,6	-26,1%
■ YOGURT	96,4	-32,1%
■ PANE	92,3	-2,5%
■ FRUTTA E VERDURA	91,9	-14,7%

2) IL PARADIGMA DEL «VALUE FOR MONEY»

(% consumatori • 2013)



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

■ QUALITÀ	99,7	■ SEMPLICITÀ	76,9
■ SALUTE	96,0	■ ECOLOGIA	74,4
■ GUSTO	93,2	■ TRADIZIONE	68,9
■ VARIETÀ/SCELTA	91,2	■ RASSICURAZIONE	65,0
■ BENESSERE	90,9	■ ETICA	57,3
■ SICUREZZA	90,7	■ LIBERTÀ	55,0
■ PRATICITÀ	81,5	■ INNOVAZIONE	44,4
■ FUNZIONALITÀ	81,2	■ SOCIALITÀ	43,0
■ PIACERE	77,8		

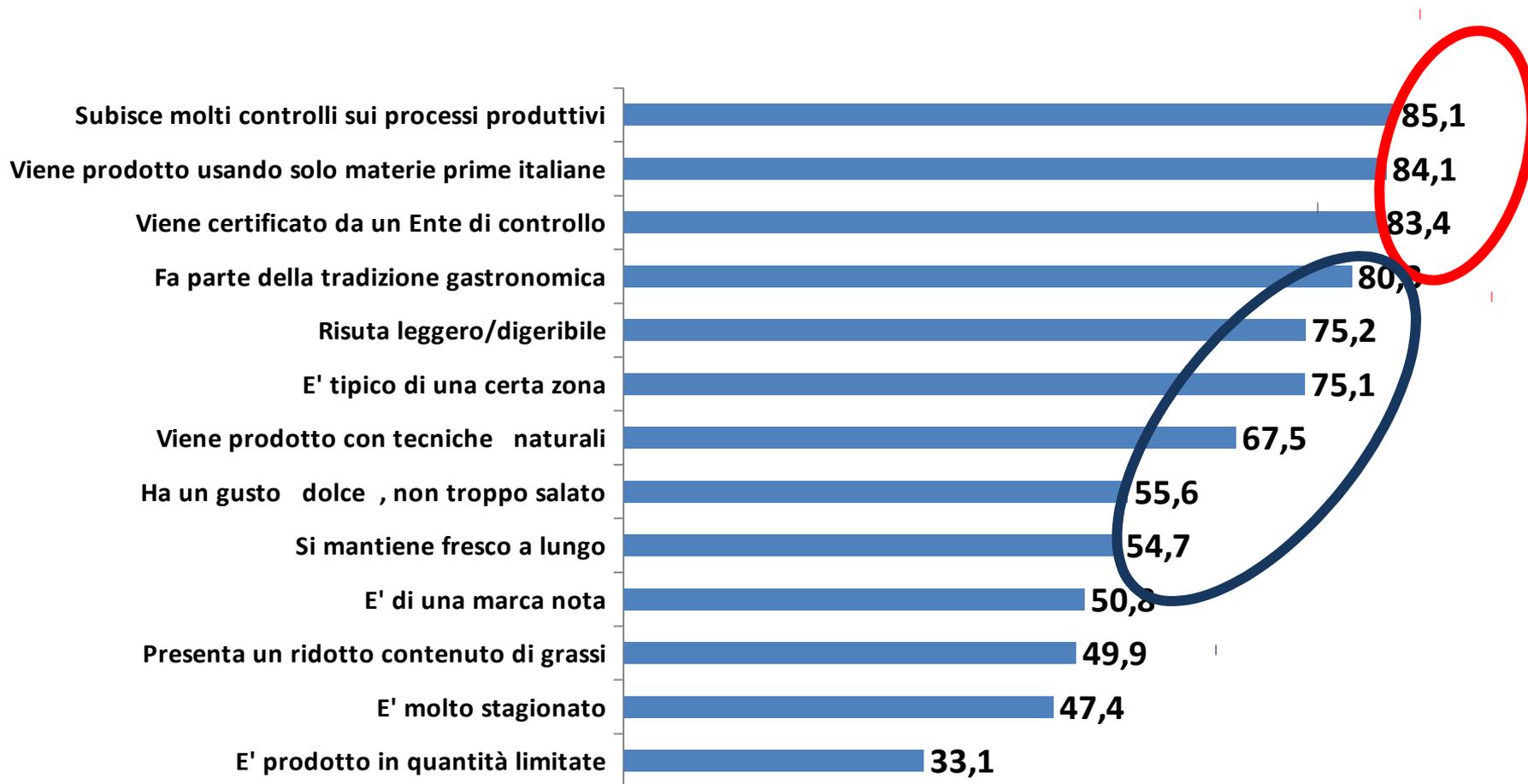
Il valore della “qualità” dei prodotti alimentari

(% consumatori • 2013)



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Un prodotto alimentare è di “alta qualità” se ...



II VALORE DEL «BENESSERE»



Copie vendute
(febbraio 2013)

266.041

Nell'ultimo anno ... (% consumatori, Aprile 2013)

■ HO CONSUMATO DI MENO ALIMENTI CON TROPPI GRASSI/TROPPO SALE

67,0

■ HO CONSUMATO PRODOTTI PIÙ «SALUTISTICI»

57,3

■ TREND VENDITE PASTA KAMUT/INTEGRALE

+7,6%

■ INDICE DI PREZZO *versus* PASTA DI SEMOLA

180

■ HO AUMENTATO IL TEMPO DEDICATO ALLO SPORT

44,6

■ TREND VENDITE INTEGRATORI «BEVANDE»

+1,6%

■ TREND VENDITE INTEGRATORI «CIBO»

+7,3%

■ HO CONSUMATO PRODOTTI SPECIFICI PER INTOLLERANZE

14,5

■ N. INTOLLERANTI AL LATTOSIO

24 milioni

■ Trend vendite LATTE FRESCO ALTA DIGERIBILITÀ

+9,4%

Il fenomeno delle vendite dei prodotti per *Celiaci*

(Iper + Super + LSP - 2013)



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Numero Intolleranti al *GLUTINE*

600.000

Categorie/Segmenti		Trend vendite a volume 2013 <i>versus</i> 2012	Indice di prezzo medio (euro/Kg)
■ Pasta	– <i>Pasta di semola</i>	-1,7	100
	– <i>Pasta senza glutine</i>	+11,0	443
■ Biscotti	– <i>Frollini classici</i>	-0,1	100
	– <i>Biscotti senza glutine</i>	+10,2	345
■ Merendine	– <i>Merendine tradizionali</i>	-2,9	100
	– <i>Merendine senza glutine</i>	+18,6	212
■ Pasticceria	– <i>Pasticceria tradizionale</i>	-1,0	100
	– <i>Pasticceria senza glutine</i>	+43,3	167

Il valore dell'**Ecologia**

Quali comportamenti “ecologici” avete adottato di più in famiglia nell’ultimo anno?
(% famiglie, Aprile 2013)

■ **Più attenzione agli sprechi di energia**

80,9

64,7% famiglie sprecano meno acqua
Italia 2° paese per n. **pannelli solari**

■ **Più raccolta differenziata**

79,7

Nel 2002: **17,4%** su totale rifiuti urbani
Nel 2012: **35,3%** su totale rifiuti urbani

■ **Riutilizzo sacchetti della spesa**

78,6

■ **Installazione lampadine a basso consumo**

73,6

■ **Acquisto prodotti «locali» (km zero)**

45,9

950 Farmer Markets (**61%** al Nord)
2.500 visitatori/settimana
15 euro scontrino

■ **Scelta prodotti con confezioni ecologiche**

43,2

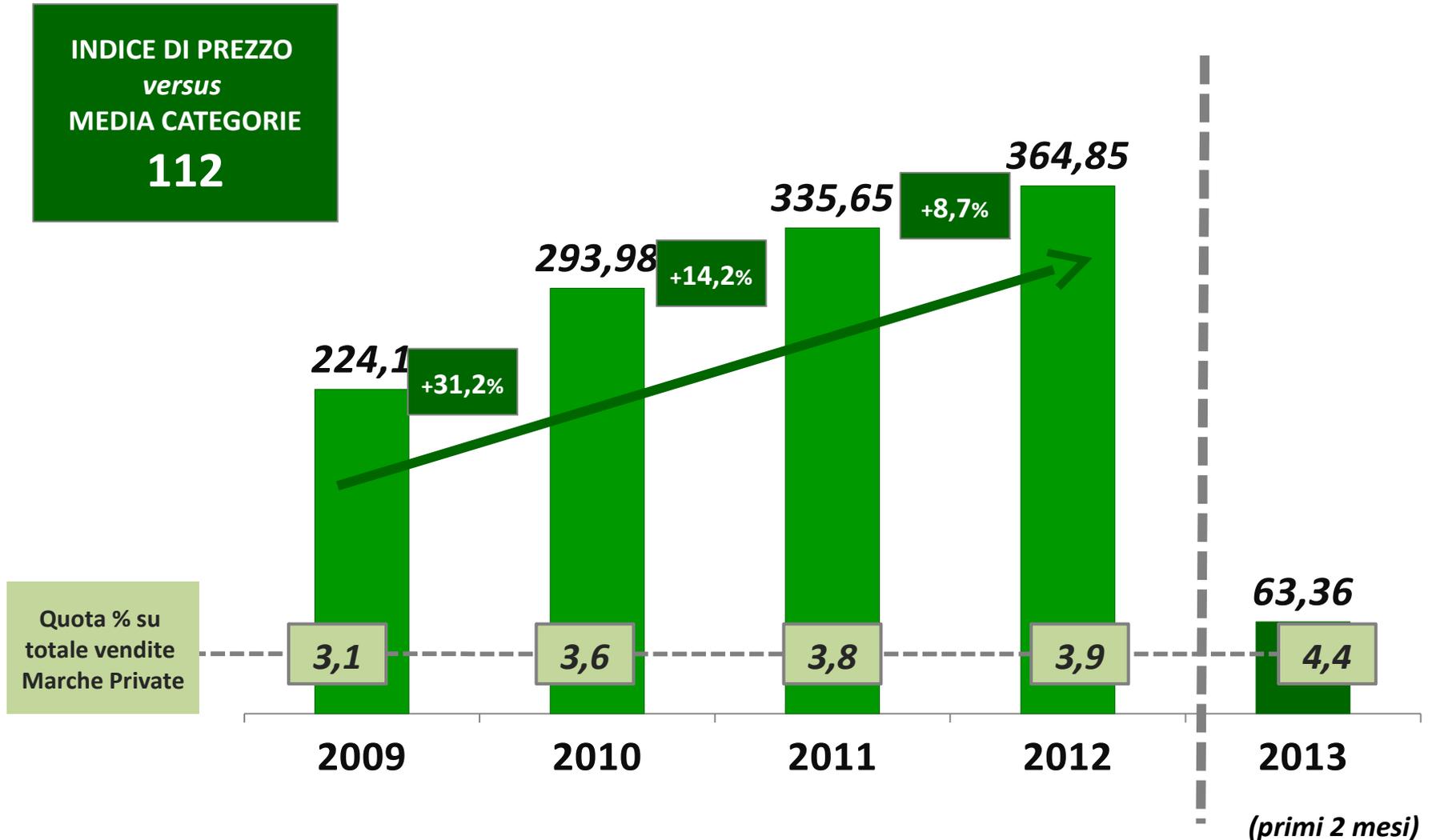
■ **Acquisto più prodotti Naturali/Biologici**

39,4



Il successo delle linee «bio» di Marca Privata

(valore vendite *Marche Private Bio* in *milioni di euro* • LCC • Iper + Super + LSP)



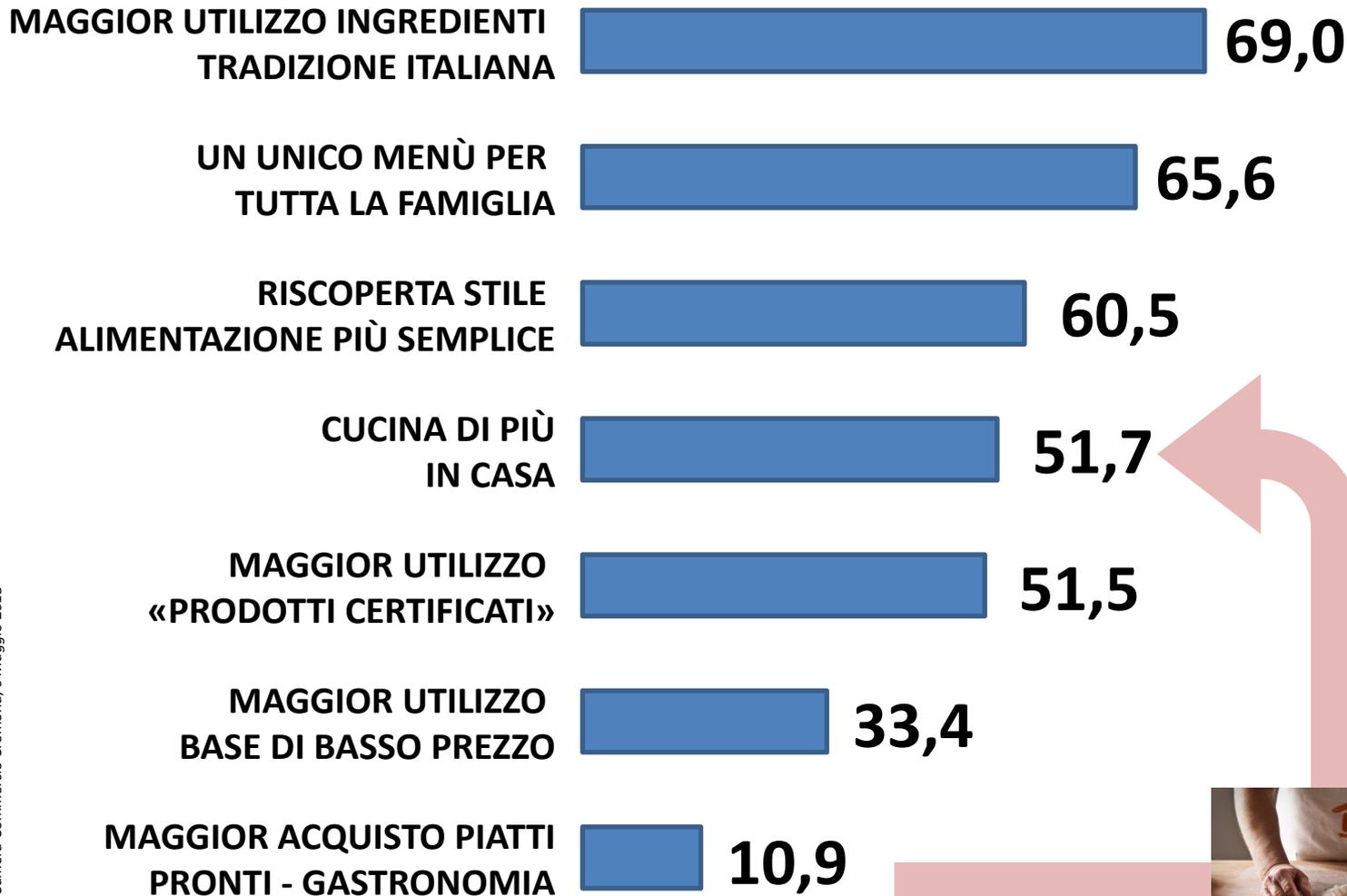
I “valori” di consumo dei prodotti Lattiero-Caseari

(% consumatori • 2013)



LATTE (valori NUTRITIVI)		FORMAGGI (valori EDONISTICI)		YOGURT (valori FUNZIONALI)	
Fondamentale per bambini	96,6	Gustosi e saporiti	96,9	Alternativa merende fuori pasto	92,0
Alimento nutriente	97,8	Nutrienti	95,6	Utile per regolarità intestinale	88,3
Adatto prima colazione	96,0	Prodotti di tradizione gastronomica	94,7	Adatto prima colazione	87,2
Prodotto naturale	96,0	Comodi e pratici in cucina	94,2	Prodotto naturale	81,8
Alimento completo	84,8	Sono un buon secondo piatto	74,8	Efficace per la dieta	72,6
Comodo e pratico in cucina	84,4	Per l'alimentazione dei giovani	71,7	Adatto per i consumi fuori casa	71,2
Ingrediente per diversi piatti	73,2	Ottimi antipasti	58,0	Fondamentale per nutrizione ragazzi	65,0
Alternativa per la cena	42,9	Cibo raffinato	46,0	Comodo e pratico per i pasti	53,0

3) II PARADIGMA DEL «BACK TO BASIC»



In famiglia qualcuno guarda programmi di cucina tutti i giorni

49,3%

In famiglia qualcuno ha acquistato libri di cucina (ultimo anno)

35,2%

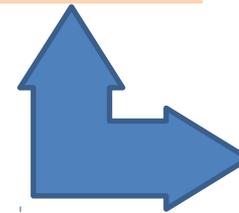


La «riscoperta» dei prodotti-ingrediente

(AT Gennaio 2013 • Iper + Super + LSP)

Tipologia prodotti	Totale FOOD	Prodotti- ingrediente
Vendite a VALORE	+1,0	+3,6
Vendite a VOLUME	+0,1	+2,2
Prezzo MEDIO	1,94 (+0,9%)	1,32 (+1,4%)
Pressione PROMOZIONALE	26,2	22,7
Numero REFERENZE	6.458 (+2,5%)	827 (+3,1%)

BASE SOIA	+55,6
INSAPORITORI ALLE ERBE	+13,6
PANE DA TRAMEZZINO	+12,0
INGREDIENTI PER PASTICCERIA	+11,6
UOVA DI GALLINA	+10,0
FARINE	+10,0
FRUTTA E VEGETALI SECCHI	+7,0
PASSATA DI POMODORO	+5,9
LEGUMI SECCHI E CEREALI	+5,9
CONCENTRATI DI POMODORO	+5,8
ZUCCHERO	+5,5



4) IL PARADIGMA DELL'EMANCIPAZIONE

(L'esempio delle Bevande Alcoliche • variazioni % vendite *a volume* nella GDO- 2013)



Bevande Alcoliche	Trend % vendite <i>a volume</i> 2012/2011	Trend % vendite <i>a volume</i> 2013/2012	Indice di prezzo medio (euro/litro)
■ CHAMPAGNE/SPUMANTI	-4,2	-3,0	100
■ CHARMAT SECCO (<i>Prosecco</i>)	+5,0	+4,4	32
■ VINI	-0,3	-4,1	100
■ BIRRE	+4,6	+1,0	66

La fiducia nelle marche dei prodotti

(% consumatori • totale categorie prodotti di Largo Consumo)

Profili di consumatori	2009	2010	2011	2012
“MONOGAMI” <i>(una sola marca di fiducia)</i>	24,5	24,6	22,0	20,1
“POLIGAMI” <i>(2/3 marche di fiducia)</i>	55,6	52,4	51,5	50,5
“PROMISCUI” <i>(nessuna marca di fiducia)</i>	19,9	23,0	26,5	29,4
Totale consumatori	100,0	100,0	100,0	100,0

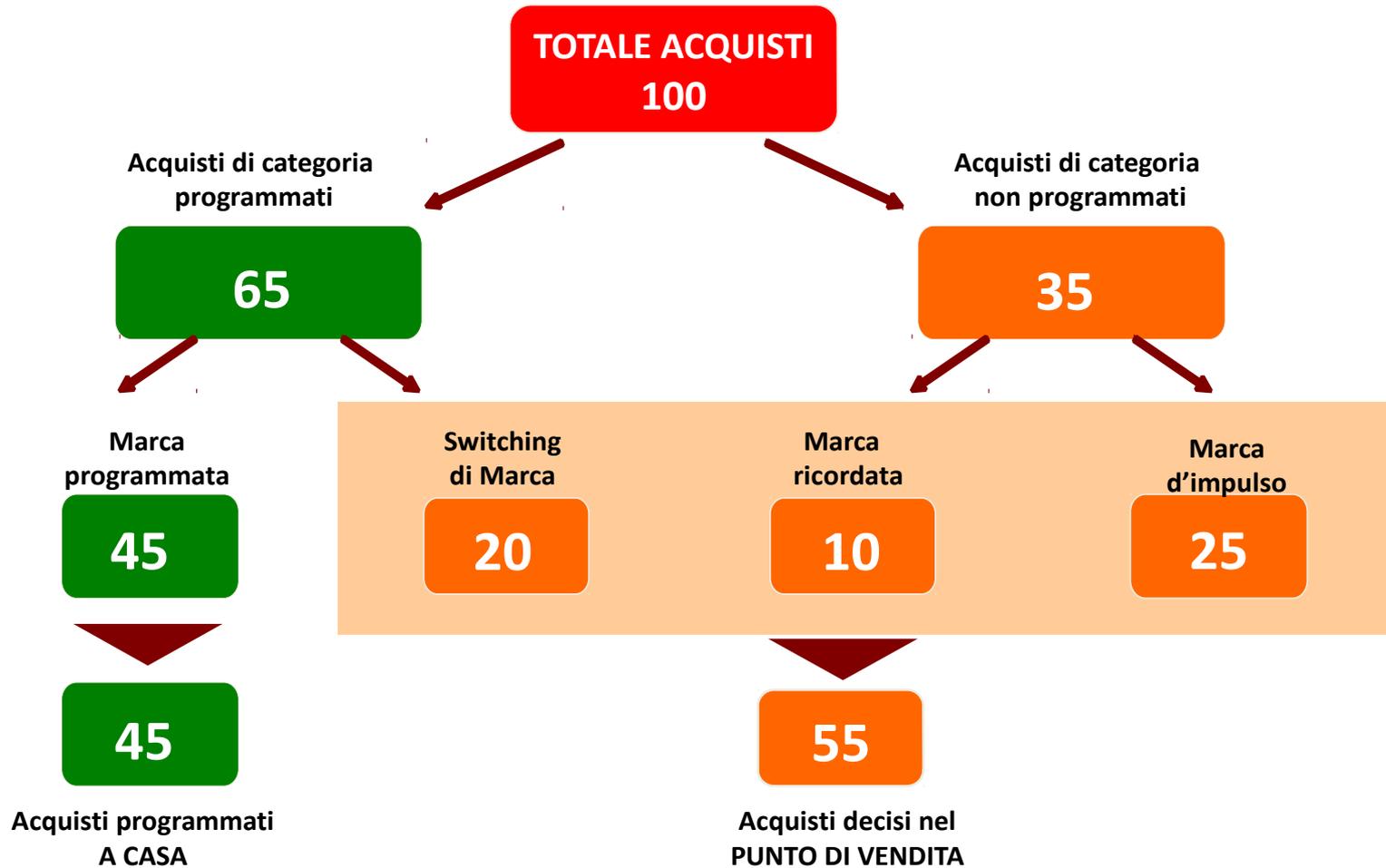
La filiera agro-alimentare



Il peso della Distribuzione Moderna (GDO)

Anni	Distribuzione Moderna		Distribuzione Tradizionale	
	% su totale giro d'affari	Numero punti di vendita (n.)	% su totale giro d'affari	Numero punti di vendita (n.)
1970	17,0	402	83,0	406.850
1980	26,0	1.526	74,0	357.475
1990	54,0	4.425	46,0	298.090
2000	65,4	7.253	34,6	212.520
2013	81,8	9.394	18,2	150.100

Il potere del “media” punto di vendita (% consumatori)



Il processo di selezione degli assortimenti commerciali



Gli investimenti commerciali nei canali di vendita

(indicazioni imprese industriali • Aprile 2013)



Canali di vendita	A. Peso % canale su totale valore vendite industriali	B. Peso % canale su totale investimenti di Trade Marketing	A/B Rapporto tra contributo alle vendite e quota di investimenti
■ IPERMERCATI	18,5	32,8	0,56
■ SUPERMERCATI/SUPERSTORE	46,7	45,8	1,02
■ SUPERETTE/PROSSIMITÀ	18,0	13,6	1,32
■ DISCOUNT	4,9	2,1	2,34
■ ALTRI CANALI	11,9	5,7	2,09
Totale canali	100,0	100,0	1,00

Il riposizionamento dei gruppi distributivi della GDO

(% quote di mercato LCC gruppi distributivi)



Gruppi GDO	2008	2009	2010	2011	2012	Variazione punti quota 2012-2008
Gruppo A	15,5	15,6	15,8	16,1	16,2	+0,7
Gruppo B	11,2	11,8	12,3	12,7	13,6	+2,4
Gruppo C	7,9	8,5	8,9	9,2	9,8	+1,9
Gruppo D	8,2	9,1	9,5	9,6	9,7	+1,5
Gruppo E	9,7	9,7	9,7	9,5	9,6	-0,1
Gruppo F	9,8	9,0	8,1	7,5	7,1	-2,7
Gruppo G	2,2	2,5	2,4	4,0	4,3	+2,1
Gruppo H	4,2	4,3	4,2	5,0	4,1	-0,1
Gruppo I	3,0	3,0	2,9	2,9	3,0	±0,0
Gruppo L	3,4	3,2	3,1	3,2	3,0	-0,4
Gruppo M	3,6	3,0	2,9	2,7	2,4	-1,2
Gruppo N	2,2	2,2	2,2	2,4	2,4	+0,2
Gruppo O	1,7	1,9	2,0	2,2	2,3	+0,6
Gruppo P	1,5	1,5	1,5	1,7	2,2	+0,7
Gruppo Q	1,9	1,8	2,0	2,0	1,9	±0,0
Gruppo R	1,2	1,4	1,5	1,6	1,6	+0,4
Gruppo S	2,0	1,7	1,7	1,6	1,0	-1,0
ALTRI GRUPPI	10,8	9,8	9,3	6,1	5,8	-5,0
Totale Gruppi GDO	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	± 10,5

Lo sviluppo della Marca Privata

(dati relativi alla marca commerciale • totale categorie LCC)



Anni	VARIAZIONE % GIRO D'AFFARI MARCA PRIVATA	QUOTA DI MERCATO MARCA PRIVATA SU TOTALE (%)
■ 2000-2005 <i>(media)</i>	+3,1	12,2
■ 2006	+6,1	12,6
■ 2007	+9,2	13,2
■ 2008	+12,9	14,3
■ 2009	+9,8	15,0
■ 2010	+5,9	16,0
■ 2011	+7,0	17,1
■ 2012	+5,3	18,0
■ 2013 <i>(1° trimestre)</i>	+2,0	18,9

I criteri di selezione dei co-packer utilizzati dalla GDO

(grado di importanza da 1 a 10, 1=minima importanza, 10=massima importanza)



Criteri di selezione	DO	GD	Media GDO	Classi di importanza
■ Rapporto qualità/prezzo dei prodotti	9,4	8,8	9,2	Molto importanti (maggiore di 8)
■ Affidabilità dell'azienda	9,4	8,8	9,2	
■ Contenuti di innovazione dei prodotti	8,3	8,5	8,3	
■ Certificazione della provenienza dei prodotti	8,5	7,0	8,1	
■ Condivisione del controllo sulla filiera	8,0	8,3	8,1	Abbastanza importanti (tra 6 e 8)
■ Grado di specializzazione produttiva	7,7	8,3	7,9	
■ Disponibilità a modificare il pack	7,3	7,5	7,3	
■ Prezzi di listino proposti	7,5	6,0	7,1	
■ Profilo delle strutture logistiche	6,9	6,3	6,7	Poco importanti (minori di 6)
■ Numero di altre Insegne clienti	6,5	5,3	6,1	
■ Dimensione dell'azienda	6,5	3,8	5,8	
■ Vicinanza stabilimenti ai magazzini	5,9	4,3	5,5	
■ Notorietà delle marche aziendali	5,7	4,0	5,3	

Gli effetti dell'entrata in vigore dell'Art.62

(valutazioni imprese industriali/commerciali • % imprese • Aprile 2013)

<i>Effetti</i>	% imprese commerciali	% imprese industriali	
Selezione dei distributori e aumento della concentrazione comm.le	83,3	85,7	EFFETTI COMPETITIVI
Crescita della quota di mercato della marca commerciale	83,4	61,9	
Riduzione della quota di mercato delle marche follower	66,7	57,1	
Riduzione della quota di mercato delle marche minori/locali	33,4	33,1	
Aumento dei prezzi di vendita al pubblico	11,1	23,8	
Aumento delle rotture di stock nei punti di vendita	22,2	66,7	EFFETTI ASSORTIMENTALI
Riduzione della profondità degli assortimenti nei punti di vendita	44,4	50,0	
Allungamento tempi rinnovi contrattuali con i fornitori	44,6	28,6	
Crescita dei costi amministrativi	100,0	66,7	EFFETTI AMMINISTRATIVI
Aumento "burocratizzazione" delle relazioni commerciali	94,5	76,2	
Aumento conflittualità con i fornitori/distributori	66,7	61,9	EFFETTI NEGOZIALI
Modificazione frequenza di liquidazione dei contributi/premi dei fornitori	100,0	90,5	
Miglioramento trasparenza delle relazioni negoziali	50,1	47,6	
Riduzione peso poste negoziate "fuori fattura"	94,4	100,0	

Il cambiamento delle organizzazioni commerciali

(% imprese industriali di marca)

Effetti della crisi economica	SI	NO	Totale imprese industriali
Aumento del “peso” decisionale dell’area vendite	88,0	12,0	100,0
Aumento del peso decisionale dei marketing-brand management	40,0	60,0	100,0
Riduzione del peso decisionale dei marketing-brand management	33,3	66,7	100,0
Razionalizzazione delle reti di vendita	76,0	24,0	100,0
Ampliamento delle reti di vendita “dirette” (<i>versus</i> “indirette”)	28,0	72,0	100,0
Sviluppo dei team di lavoro interfunzionali	84,0	16,0	100,0
Aumento dei livelli di accentramento decisionale	56,0	44,0	100,0
Ampliamento dei ruoli di Category Management	56,0	44,0	100,0
Rafforzamento delle funzioni di Trade Marketing	76,0	24,0	100,0
Rafforzamento delle funzioni di Marketing intelligence	68,0	32,0	100,0
Aumento del turnover aziendale	48,0	52,0	100,0
Aumento dei programmi di job rotation	60,0	40,0	100,0
Modificazione dei sistemi di incentivazione del personale	88,0	12,0	100,0
Rafforzamento dei programmi di formazione	58,3	41,7	100,0

L'evoluzione dei ruoli commerciali

Funzioni	Il modello TRADIZIONALE <i>(ieri)</i>	Il modello MODERNO <i>(oggi/domani)</i>
PROFILO PROFESSIONALE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Venditore classico ■ Agente 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Manager di cliente/merchandiser ■ Key Account Manager (Nam)
FINALITÀ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vendere ■ Stoccare/generare sell- in 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fare marketing sul campo ■ Generare sell-out
ORGANIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Territoriale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Canale/cliente
RESPONSABILITÀ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Distribuzione 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assortimenti
MECCANISMI OPERATIVI	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bassa informatizzazione ■ Piani di cliente indifferenziati ■ Rapporto personalizzato buyer/venditore ■ Sistemi incentivanti su volumi per canale/cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alta informatizzazione ■ Piani di clienti specifici ■ Rapporti interfunzionali azienda/clienti ■ Sistema incentivante basato sulla contribuzione di cliente
ATTIVITÀ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Massimizzazione visite clienti ■ Massimizzazione numero ordini ■ Pressione di stock sui clienti 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informazione sui mercati/prodotti ■ Negoziazione su assortimenti/promozioni ■ Merchandising e category management