

**Ambiente Cucina**

**5 incontro tra i protagonisti del Made in Italy**

**Trade  
Lab**

# **La distribuzione. Lo scenario e le sfide per le imprese**

Luca Pellegrini  
Università Iulm – Presidente TradeLab

Milano, 4 febbraio 2009  
Sede Il Sole 24 ORE - Viale Monte Rosa, 91

# Assetti di filiera

## Industria

- ❑ Alcune imprese hanno iniziato a percorrere la strada verso posizionamenti di marca chiari
- ❑ Ma molti sono ancora “in mezzo”, fra marca e offerta discount

## Distribuzione

- ❑ Alcune imprese, sia specialisti sia generalisti con offerta di prezzo, stanno costruendo politiche d’insegna
- ❑ Ma la gran parte sono ancora imprese artigiane con posizionamenti confusi

- Posizionamenti poco definiti: per non perdere occasioni di vendita industria e distribuzione fanno “di tutto”
- Scarsa trasparenza del mercato, con offerta ridondante, difficile da esperire

# La distribuzione stimola il cambiamento

## La distribuzione si sta industrializzando:

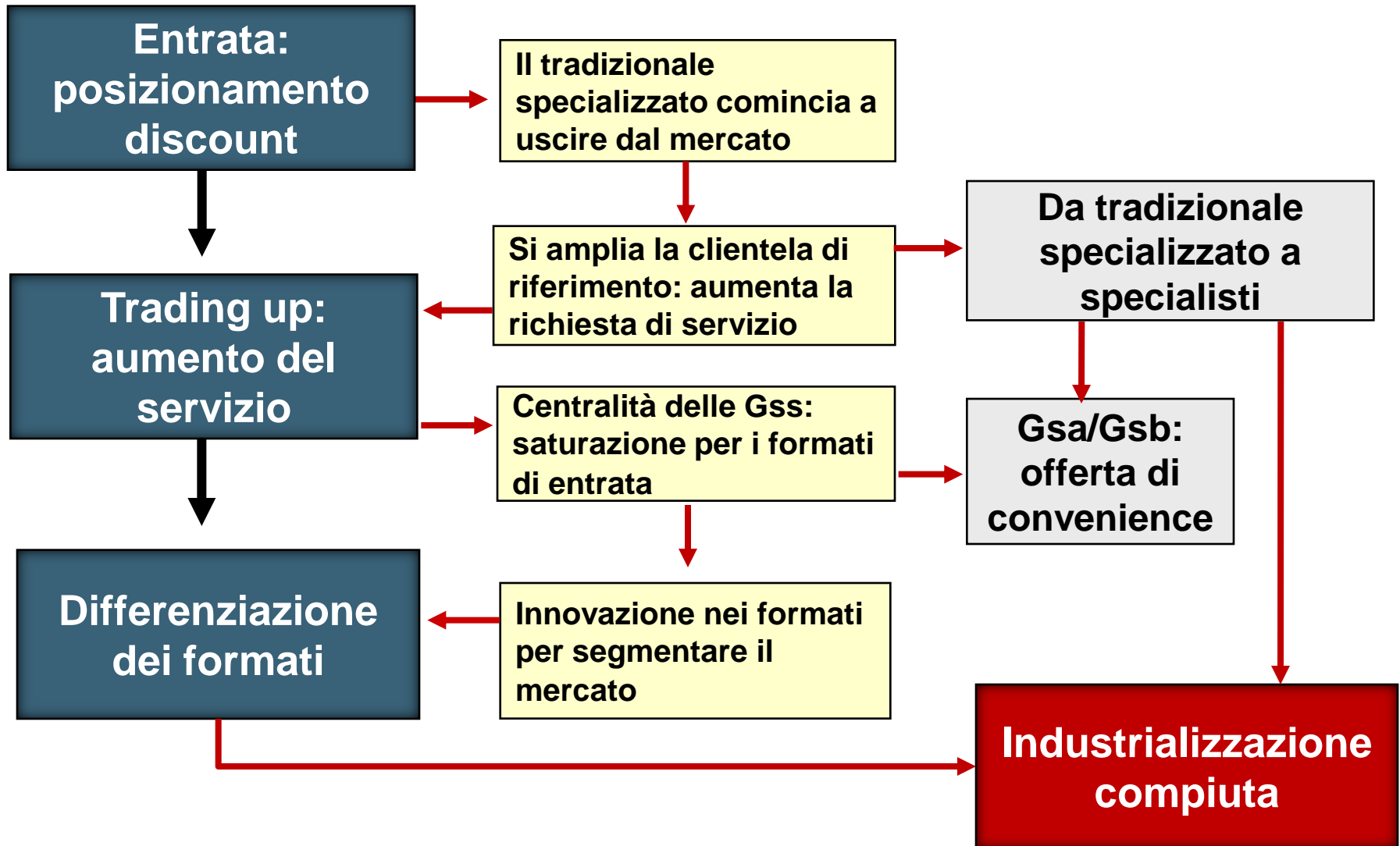
- ❑ quali traiettorie segue?
- ❑ con quali implicazioni?

## Industrializzazione:

1. grandi mercati omogenei
2. standardizzazione e posizionamento discount
3. saturazione e differenziazione dei formati

**Prima i Fmcg, poi le Gss non food ... poi il resto**

# Lo sviluppo delle Gss



# Implicazioni

## Nel percorso verso l'industrializzazione la distribuzione:

- ❑ capitalizza il suo rapporto privilegiato con il consumatore
- ❑ sviluppa la marca commerciale per ridurre la sovrapposizione competitiva fra insegne
- ❑ promuove le insegne come vere e proprie marche

### **Strutturale rovesciamento nei rapporti di forza industria-distribuzione:**

- **più potere contrattuale: volumi**
- **concorrenza diretta: insegne = marche**

# Nel frattempo, l'industria ...

## Ho modificato la sua offerta

- ❑ **Varietà:** ipersegmentazione, aumentano le varianti di prodotto
- ❑ **Velocità:** ricambio dei prodotti sempre più rapido
- ❑ **Trasversalità dell'offerta:** entrata in mercati contigui

## E ha bisogno di:

- **Riconoscimento del proprio saper fare:** ma la varietà e variabilità dei prodotti rende difficile comunicare
- **Informazione in tempo reale:** è la condizione per produrre just in time ed evitare invenduto
- **Esperienzialità:** per arricchire la marca

**La rete di vendita  
assume un ruolo  
centrale**

# Quindi

## **Industria:**

integrazione a valle:  
relazione con il cliente per  
creare valore

## **Distribuzione:**

integrazione a monte:  
carica valore aggiunto per  
il cliente che ha già

**L'industria ha un crescente bisogno della  
distribuzione proprio quando la distribuzione  
acquisisce crescente autonomia dall'industria**

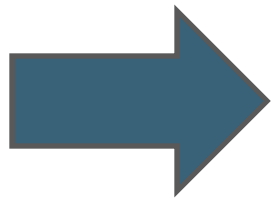
**Come risolvere il problema?**

**Posizionamenti coerenti, non solo nella prospettiva  
del consumatore, ma anche in rapporto alla capacità  
di controllo della distribuzione**

# Cucine

## Per la Gd è un settore particolarmente difficile:

- ❑ bassa frequenza d'acquisto
- ❑ crescente peso dei brand
- ❑ necessità di elevato servizio
- ❑ forte segmentazione per stile e per fascia di prezzo



- **Una distribuzione ancora dominata da specialisti tradizionali**
- **Alcune insegne Gd che coprono la fascia bassa del mercato**
- **Una crescente presenza di monomarca nella fascia alta**

# Cucine: le opzioni distributive

## Fascia alta

- Lusso (+ o - democratico)
- Monomarca (franchising e non) integrati con presenze selezionate negli specialisti di fascia alta
- Linee di fascia media per sostenere i volumi



## Fascia media

- Monomarca insostenibili
- Specialisti, selezionando i partner con cui collaborare: numerica più bassa senza incidere sulla ponderata
- Selezione rapporti con Gd



## Fascia bassa

- In prospettiva, terzista Gd
- Concentrazione su costi e servizio alla Gd
- Grazie ai volumi con la Gd, possibile trading up selezionando specialisti

# I modelli di business

- ❑ **Agli estremi del mercato due modelli di business integrati e polari: lusso e low cost**
  - ❑ posizionamento forte
  - ❑ economie di transazione
  - ❑ voce sul mercato
  
- ❑ **Al centro un modello condizionato da interdipendenze reciproche**
  - ❑ potenziali asimmetrie di posizionamento: marca v. insegna
  - ❑ elevati costi di transazione: opportunismo
  - ❑ sovrapposizione della comunicazione

# Futuro

Oggi il modello prevalente è quello non integrato, ma la pressione degli integrati crescerà: o integrazione o coopetition

- coesistenza di marche e insegne
- che insieme contribuiscono al successo dell'offerta
- non rinunciando ad integrazioni parziali (marca commerciale e reti proprie anche virtuali)
- costruendo una collaborazione obbligata in condizioni di rivalità