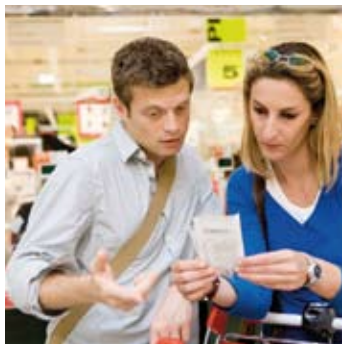


PRICEWATERHOUSECOOPERS: SI FANNO STRADA I PRIMI TIMIDI SEGNALI DI OTTIMISMO (SETTEMBRE 2010)

# Usa & Europa: sta cambiando il clima è necessario aggiornare le strategie

Nicola Nicoletti-Erika Andreetta\*

**N**ei mesi di luglio e settembre 2010 PwC ha intervistato 56 Cfo di aziende di distribuzione alimentari e non, localizzate in Nord America e in Europa. L'obiettivo era capire le azioni intraprese e previste per il 2011 volte a migliorare la performance di business e finanziaria. Mentre nel corso del 2009 il panel intervistato dichiarava uno sforzo importante di gestione della crisi con un rigoroso



## Orientamento del consumatore

La maggior parte delle economie **sta riemergendo lentamente**, mentre l'impatto della recessione continua a influire negativamente sugli acquisti da parte dei consumatori con alcuni segni di cauto ottimismo (la fiducia sta lentamente crescendo). I clienti sono ora più attenti alla proposta "valore prezzo" quando effettuano acquisti selettivi. In particolare: il 49% dei Cfo intervistati ritiene che i clienti **si sentano leggermente più ottimisti**; il 40% li vede preoccupati e l'11% in posizione attendista.

## Marketing/Advertising

Quest'anno assistiamo a una minore focalizzazione verso grandi e ampie iniziative di marketing. Dovendo affrontare un mercato delle vendite difficile, i retailer hanno lavorato sodo per trovare modi nuovi e più efficaci di comunicare con i clienti attuali e target. Sono più propensi a investire in pubblicità per **mantenere e aumentare l'attuale clientela**, piuttosto che a spendere importi significativi in pubblicità per acquisirla. Alcuni citano modesti successi di programmi di social marketing, mentre altri hanno continuato a **rafforzare la propria lealtà** privilegiando programmi tattici a scapito di campagne più tradizionali come volantini, cataloghi e altre campagne di brand building.

- Il 22% degli intervistati afferma di avere **ridotto** la spesa totale per marketing e pubblicità
- Il 24% di avere ridotto la dipendenza da spese tradizionali di marketing e pubblicità, aumentando allo stesso tempo l'attenzione posta verso promozioni mirate
- Il 27% degli intervistati sostiene di avere **aumentato** la spesa per pubblicità e marketing per **guadagnare quote di mercato**
- Il 15% ha affermato di non avere cambiato livello di spesa (**neutro**).

1. *Una ricerca su 5 aree importanti*
2. *Positività dal marketing e ritardi nell'e-commerce*

controllo delle scorte e degli investimenti in immobilizzazioni, quest'anno molti Cfo hanno iniziato, timidamente, a sentirsi maggiormente ottimisti. Si segnalano nuove iniziative tese ad attrarre i clienti, investendo con giudizio in scorte e tecnologia, nel tentativo di servire meglio i clienti nei mercati locali. La maggior parte dei distributori, in particolare quelli nord-americani, ha già tagliato i costi operativi in eccesso, e attualmente si sta focalizzando a generare vendite redditizie tramite una migliore esecuzione della strategia e miglioramenti all'efficacia del merchandising, gestione delle scorte e servizio di vendita del negozio e re-

lativa produttività. Ridurre gli investimenti in scorte resta una priorità del management, ma i Cfo intervistati hanno risposto che quest'anno hanno permesso una crescita selettiva nei livelli di scorte di alcune categorie. Si sta iniziando a parlare di iniziative strategiche come la crescita redditizia, l'espansione internazionale, il Board Management e l'ottimizzazione del portafoglio immobiliare. Le cinque aree principali esaminate nella survey comprendono: orientamento del consumatore, e-commerce, produttività delle scorte, real estate, marketing/advertising.

sione internazionale, il Board Management e l'ottimizzazione del portafoglio immobiliare. Le cinque aree principali esaminate nella survey comprendono: orientamento del consumatore, e-commerce, produttività delle scorte, real estate, marketing/advertising.

\*PricewaterhouseCoopers

## Real estate

I proprietari immobiliari sono stati meno ricettivi ai tentativi di rinegoziare i canoni. Molti retailer intervistati hanno affermato che in generale non hanno potuto ottenere concessioni dai proprietari se non per i rinnovi. Gli **sforzi per rinegoziare i canoni nell'ultimo anno**, hanno portato comunque a riduzioni nell'ordine del 2-6% nei costi di occupazione. Circa un terzo dei retailer intervistati ha **continuato a differire l'apertura** di nuovi negozi quando possibile. La ragione principale citata è il fatto che chi sviluppa immobili commerciali perde accesso alla possibilità di finanziamento e lo sviluppo si è sostanzialmente arrestato nel 2008, e non si è ancora ripreso.

## E-commerce

Rappresenta solo il 3% circa del fatturato totale degli intervistati. Rimane ancora una sfida per i retailer sviluppare il business model giusto per pervenire a un successo redditizio. Il tasso di crescita dell'e-commerce sta superando quello dei negozi tradizionali, eppure **molte retailer non hanno raggiunto la scala necessaria** affinché le vendite online siano significative per la performance finanziaria. I risultati della survey indicano che il canale online sembra raggiungere una redditività significativa dopo un periodo da tre a sei anni dall'inizio. In media, i partecipanti all'indagine vendono su internet da circa 4 anni. Inaspettatamente, il 33% dei retailer intervistati non dispone di un sito e-commerce transazionale operativo, ma ha pianificato di rafforzarne la funzionalità entro i prossimi 12 mesi.



## NATALE 2010

I Cfo hanno elencato le tre principali priorità per la stagione di Natale 2010:

- Gestione del **cash flow**
- Gestione più rigorosa delle scorte
- Riduzioni sostenibili delle **spese generali**
- Maggiore attenzione posta sulla **qualità del talento**
- Il 57% dei partecipanti ha manifestato un certo livello di preoccupazione per la **pressione inflazionistica** esercitata dalle materie

prime e dai costi del trasporto sul margine lordo

- Rinegoziare i contratti di **trasporto**
- Approvvigionamento da paesi dell'area occidentale



## Produttività delle scorte

L'attenzione alla gestione delle scorte rimane priorità fondamentale. I retailer sono attualmente focalizzati ad agevolare vendite redditizie assicurandosi di avere l'assortimento giusto e di essere riforniti nelle categorie fondamentali di prodotti per servire meglio i clienti. Secondo gli intervistati, lo stato patrimoniale

è molto più forte rispetto agli ultimi due anni di trambusto economico. **Il 23% dei retailer** intervistati sostiene che una ripetizione delle previsioni di vendita più frequente e conservativa ha permesso di avvicinare la merce alla domanda invece di approvvigionare tutti i prodotti all'inizio della stagione. Questa è

stata indicata come la principale priorità. **Il 20% dei Cfo** intervistati sostiene che una ripetizione delle previsioni di vendita più frequente e conservativa ha portato a una riduzione strategica delle quantità pronte da acquistare, rendendo questo punto il secondo per importanza nella gestione dei livelli di scorte. L'as-

sortimento e il vendor editing sono al terzo posto, con il 14% che lo identifica come meccanismo chiave per ottimizzare le scorte e soddisfare le esigenze degli acquirenti. **Solo il 9% dei partecipanti** ha confermato di avere proceduto all'acquisto di software di ottimizzazione replenishment e/o markdown.