

**8° CONSUMER
& RETAIL SUMMIT**

MILANO, 9 OTTOBRE 2014
SEDE GRUPPO 24 ORE



La rivoluzione digitale – Una sfida per la distribuzione italiana?

Consumer & Retail Summit 2014

Milano, 9 ottobre 2014

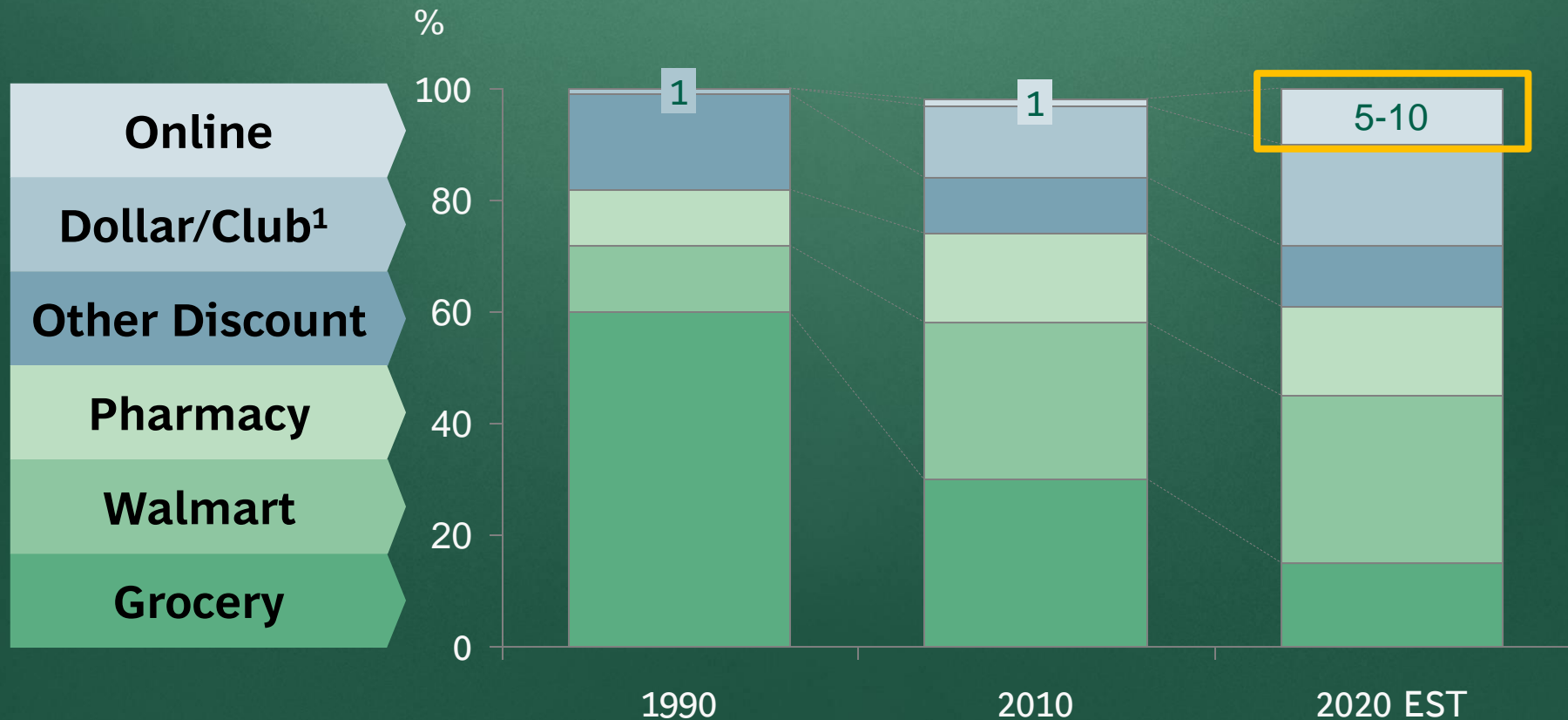
Alberto Zunino

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Il Digital è oramai una realtà negli Stati Uniti anche per il Grocery

Stime mercato Retail alimentare in US per canale



Nota: Composizione del mercato alimentare retail U.S. basato sui top ~ 50 retailer per ogni periodo 1. Club segment includes Sam's Club, di proprietà di Walmart.

Source: BCG Value Science Center, Company annual reports

La domanda di servizi digitali è già ampiamente presente

Esempio US



Big Data



Smart Devices



Cognitive Computing



Sociale



Connettività



Smart Devices



Alcune delle tradizionali barriere all'eCommerce sono state superate

Esempio US

Scarpe: 10%



Ricambi auto 10%



Fiori: 15%



L'on-line ha oramai dimostrato di essere efficace anche quando il prodotto é:

esperienziale, fresco,

voluminoso, eterogeneo,

abituale e commoditizzato

Articoli sportivi: 12%



Prodotti per ufficio: 16%



Pannolini: 13%



Nota: le percentuali indicano la penetrazione eCommerce
Fonte: Forrester data; analisi BCG

Gli investimenti della distribuzione sono significativi – non è solo PR



Amazon: 13.9\$Md di investimenti in magazzini

Amazon acquisisce Kiva Systems¹, la seconda più grande operazione della sua storia



@WalmartLabs

Oltre alla crescita organica del nostro team, @WalmartLabs ha acquisito competenze esterne che ci hanno aiutato a creare un e-commerce best-in.class

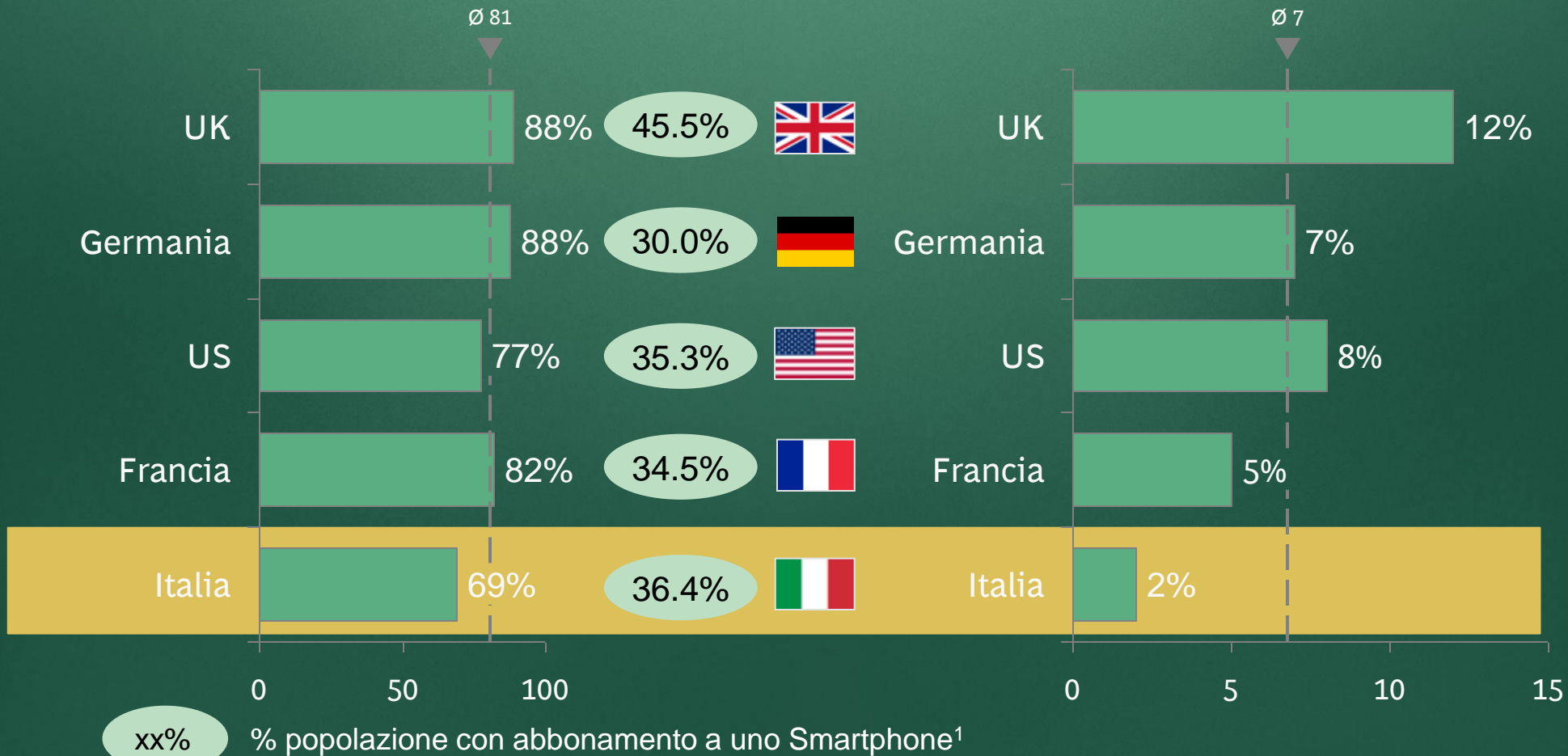


1. Produttore di robot specializzati nel trasporto merci
Source: Press search; BCG analysis

In Italia siamo lontani dai paesi più avanzati, ma le potenzialità sono evidenti

% famiglie con accesso a internet

% Vendite retail online²

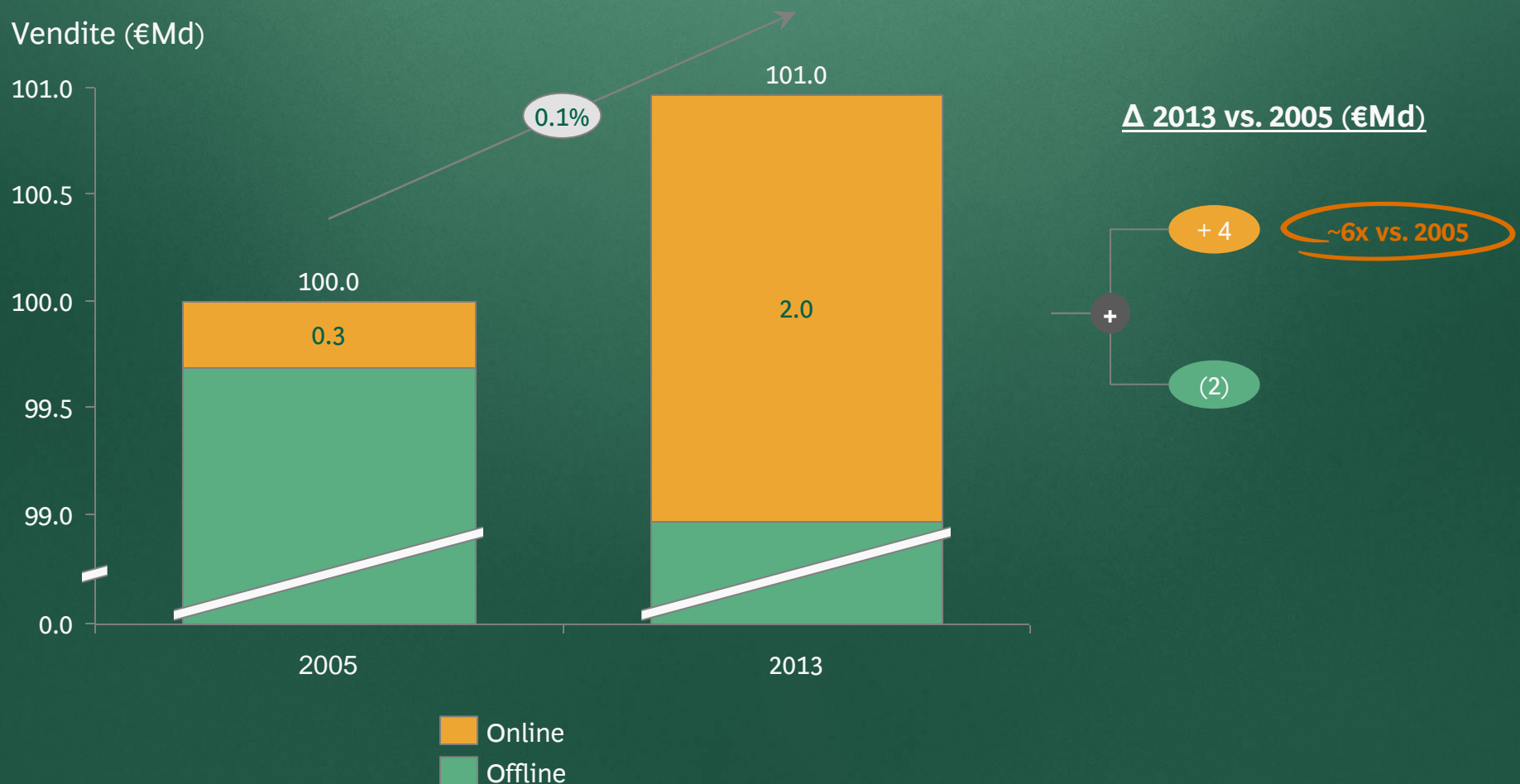


1. Dati 2011 2. Dato 2012

Fonte: Istat, ITU, Forrester

Negli ultimi anni il digitale, anche se ancora marginale ha assorbito tutta la crescita

Crescita mercato Retail 2005 - 2013



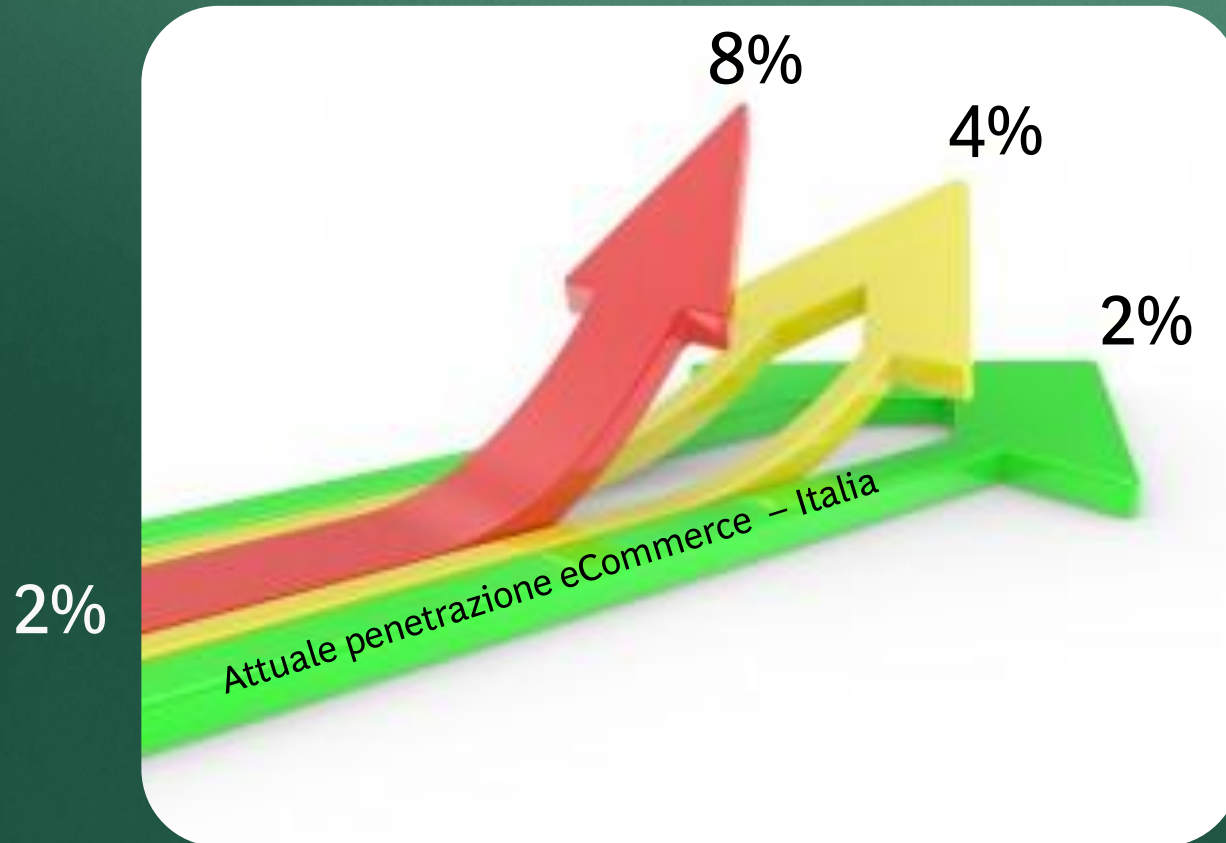
Alcune categorie hanno già raggiunto tassi di penetrazione importanti

% Vendite retail online in Italia

Categoria	2005	2013	Δ p.p. '13 vs. '05
Musica	8.4%	38.6%	30.3 p.p.
Computer	7.2%	26.7%	21.5 p.p.
Video e DVD	3.1%	24.9%	21.7 p.p.
Computer – periferiche ¹	6.2%	23.5%	17.3 p.p.
Biglietti per eventi	1.9%	11.1%	9.2 p.p.
Elettronica di consumo	1.6%	10.6%	9.1 p.p.
Libri	1.3%	9.6%	8.3 p.p.
Software e videogiochi	3.1%	9.2%	6.1 p.p.
Attrezzature e accessori per bambini	1.1%	6.3%	5.1 p.p.
Elettrodomestici	0.5%	5.0%	4.5 p.p.
Giocattoli	0.5%	4.6%	4.1 p.p.
Ricambi auto	0.8%	4.4%	3.6 p.p.
Articoli sportivi	0.5%	3.8%	3.3 p.p.
Abbigliamento	0.4%	3.7%	3.4 p.p.
Mobili e complementi di arredo	0.1%	2.0%	1.8 p.p.
Scarpe	0.1%	1.8%	1.7 p.p.
Bevande alcoliche	0.3%	1.2%	0.9 p.p.
Profumeria e cosmetica	0.1%	1.1%	0.9 p.p.
Giardinaggio e fai da te	0.1%	1.0%	0.9 p.p.
Gioielleria / Orologi	0.1%	0.5%	0.4 p.p.
Prodotti per la salute / Medicinali	0.0%	0.3%	0.3 p.p.
Cibi e bevande	0.0%	0.2%	0.2 p.p.

1. Monitor, stampanti, componenti, ...
Source: Forrester, BCG analysis

Il tasso di crescita futuro è incerto: prepararsi a uno scenario 2-4-8



Viviamo in un mondo eterogeneo...

- Penetrazioni diverse per mercato / categoria / segmento

...che vedrà un'accelerazione a tassi incerti

- Bisogna prepararsi per un mercato al 4% sapendo che potrebbe essere l'2% o il 8%

La crescita e la penetrazione varierà per mercato e categoria (Es. Stati Uniti)

Penetrazione eCommerce prevista nel 2018

Esempi

Mercati

Categoria	Ondata 1	Ondata 2	Resto US	Totale US
Salute e bellezza	25%	12%	3%	~10%
General merchandise	17%	9%	2%	~7%
Prodotti per la casa	9%	3%	2%	~4%
Bevande	8%	4%	1%	~3%
Alimentari	8%	3%	1%	~3%
Surgelati				
Cibo fresco	2%	<1%	<1%	~1%
Totale	~11%	~5%	~2%	4 - 5%



San Francisco, salute e bellezza → ~35%



Houston, General Merchandise → ~8%



Indianapolis, bevande → ~2%

Esempio di potenziale impatto su profittabilità di un grocery retailer



Penetrazione
E-commerce 5%

Penetrazione
E-commerce 10%

Δ Vendite LFL (%)

(5)

(10)

**Δ Margine
commerciale (%)**

(0.3-0.5)

(0.8 – 1.0)

Δ EBITDAR (%)

(8-10)

(15 – 20)

È il momento di fare una scelta

Subire?

Sfruttare?



Come cogliere l'opportunità digitale?

Non aspettare — Non aspettare Amazon, anticiparlo sul proprio terreno

Rendere sostenibile il modello logistico — Adattare il modello di business alle caratteristiche del mercato, sfruttare la multi-canalità

Differenziare in maniera sostenibile — Focalizzare le risorse laddove si può costruire un vantaggio competitivo, fare leva su partnership

Evolvere e adattarsi — Definire un piano di sviluppo digitale a 3-5 anni; adattarsi e imparare dall'esperienza



Thank you

bcg.com | bcgperspectives.com