

Consumer Packaged Goods Practice

Il prossimo decennio:  
i trend che influenzeranno  
il settore dei beni di  
largo consumo





Consumer Packaged Goods Practice

# Il prossimo decennio: i trend che influenzeranno il settore dei beni di largo consumo

Ishan Chatterjee  
Jörn Küpper  
Christian Mariager  
Carlo Mocci  
Patrick Moore  
Steve Reis





Negli ultimi venticinque anni, la crescita del settore dei beni di largo consumo è stata addirittura elettrizzante. Le aziende hanno lanciato prodotti innovativi per soddisfare una varietà sempre più ampia di bisogni e desideri dei consumatori. Si sono espanse rapidamente nei mercati dei paesi in via di sviluppo e, per rendere possibile e redditizia la loro crescita impetuosa, hanno raggiunto una scala globale in ogni elemento della catena del valore. Queste strategie, unite all'incremento dei margini e a un nuovo bilanciamento dei portafogli verso categorie in rapida crescita, hanno garantito agli azionisti rendimenti straordinari.

Ma per delineare il futuro del settore non possiamo prendere come riferimento il passato. Nel prossimo decennio, è possibile che dalle turbolenze dei mercati globali emergano tanti sconfitti quanti vincitori. L'Asia subentrerà all'Occidente nel ruolo di principale mercato di consumo e imporrà nuovi standard di valore e di innovazione agli operatori del settore. La crescente diffusione di Internet potrebbe rivoluzionare i tradizionali modelli di vendita. La globalizzazione del commercio, insieme alla scarsità di risorse naturali, potrebbe inoltre inaugurare una nuova epoca caratterizzata dalla volatilità nella supply chain.

In questo articolo, illustriamo un approccio analitico messo a punto dalla Practice Beni di Largo Consumo di McKinsey, per consentire ai top manager delle aziende del settore di vagliare la miriade di possibili trend futuri, allo scopo di anticipare quelli effettivamente in grado di influire sul vantaggio competitivo della loro azienda. Applichiamo questo approccio al settore dei beni di consumo nel suo complesso, focalizzando l'attenzione sulle forze che con maggiore probabilità sposteranno l'ago della bilancia verso la creazione di valore nel prossimo decennio e indicando le domande strategiche a cui le aziende del settore dovranno rispondere per trarne vantaggio.



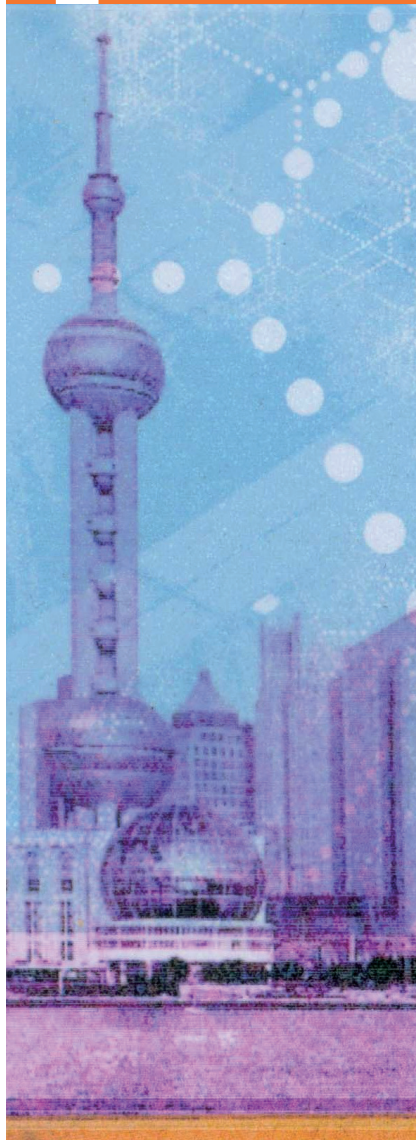




## Le scelte strategiche alla base del successo nel settore

Prima di valutare i trend futuri, vale la pena chiedersi quali siano stati i fattori trainanti delle straordinarie performance raggiunte dal settore negli ultimi decenni. Negli Stati Uniti, per esempio, le aziende quotate del largo consumo hanno registrato un aumento dei rendimenti totali per gli azionisti (TRS) del 10 per cento medio annuo, con performance superiori non solo a quelle registrate nell'indice Standard & Poor's 500 nel suo complesso, ma anche nei settori caratterizzati da una crescita elevata, come quello informatico, energetico e delle telecomunicazioni (figura 1).

Questa crescita è stata sicuramente determinata da un incremento costante dei redditi e della popolazione, soprattutto nei mercati emergenti. Ma i principali operatori del settore del largo consumo non si sono limitati a seguire le tendenze economiche e demografiche, le hanno invece anticipate attivamente nelle loro strategie e scelte di investimento.

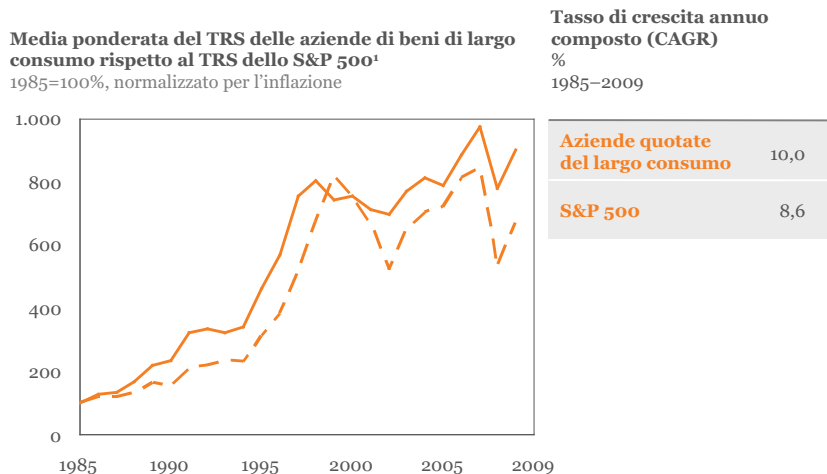


---

**L'innovazione costante, unita alla capacità di trasmettere a valle gli aumenti dei costi dei fattori produttivi, ha permesso al settore di incrementare notevolmente i propri margini.**

Figura 1

Dal 1985, il settore dei beni di largo consumo ha notevolmente superato le performance dello S&P 500



<sup>1</sup> Le società quotate negli Stati Uniti con ricavi reali (valuta 2003) di oltre 1 miliardo di dollari in uno degli ultimi 25 anni  
Fonte: Strumento di analisi della performance societaria (CPAT); analisi McKinsey

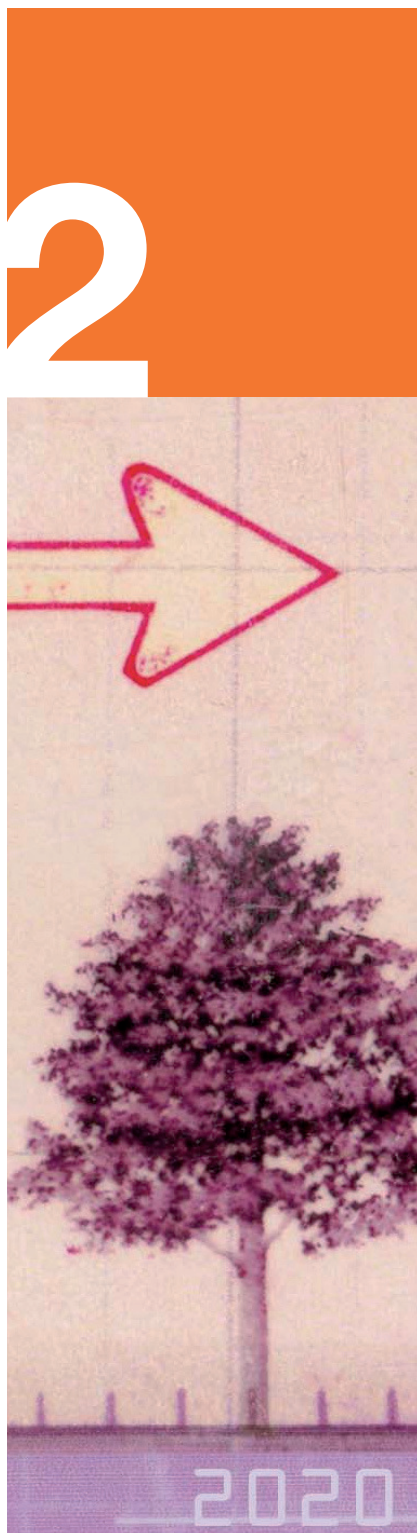
Anzitutto, il settore è stato una fonte inesauribile di innovazione di prodotto. Negli Stati Uniti, per esempio, nel canale dei generi alimentari il numero di referenze è aumentato del 50 per cento solo negli ultimi sette anni<sup>1</sup>. L'innovazione costante, unita alla capacità di trasmettere a valle gli aumenti dei costi dei fattori produttivi, ha permesso al settore di incrementare notevolmente i propri margini.

Inoltre, le aziende del settore hanno rapidamente ampliato il loro raggio di azione oltre i tradizionali bacini di riferimento occidentali: dal 2006, i mercati emergenti hanno apportato oltre la metà dei ricavi globali di Coca-Cola; nel 2009, quasi la metà dei ricavi di PepsiCo è stata generata al di fuori degli Stati Uniti. Allo stesso tempo, le aziende del largo consumo hanno decisamente rimodellato i propri portafogli, aumentando il peso delle categorie di prodotto più redditizie e a più rapida crescita, creando le basi per una crescita solida e duratura. Ne sono una dimostrazione le recenti acquisizioni di Nestlé nelle categorie dei generi alimentari a crescita elevata, quali gli alimenti per l'infanzia (Gerber), il cibo per animali domestici (Purina) e le pizze surgelate (Kraft).

Per rendere possibile – e redditizia – questa espansione, gli operatori del largo consumo hanno investito in misura cospicua per conseguire una scala globale in ogni elemento della catena del valore, anche nelle attività di ricerca e sviluppo, marketing e vendite, approvvigionamento, produzione e distribuzione. La categoria dei gelati di Unilever è un caso emblematico: ha raccolto i suoi diversi marchi sotto un unico logo raffigurante un cuore, ha stabilito la propria unica sede centrale globale per quella categoria in Italia e ha consolidato la produzione in 16 stabilimenti dislocati in tutto il mondo. Anche nell'ultimo tumultuoso triennio, i produttori di beni di consumo hanno ottenuto buoni risultati, soprattutto grazie alla loro esposizione diversificata verso i mercati emergenti a crescita più sostenuta e alla ricerca a lungo termine di efficienza ed economie di scala.

<sup>1</sup> Food Marketing Institute, *The Food Retailing Industry Speaks 2010*.





## Le regole del gioco sono cambiate? Un quadro di riferimento per analizzare i trend futuri

“L'unica costante è il cambiamento”, affermava il filosofo greco Eraclito. Nel prossimo decennio, le turbolenze nei mercati globali del consumo, della distribuzione e delle materie prime, minacciano di sovvertire i modelli di business e gli approcci di marketing consolidati, promettendo enormi ricompense a coloro che dimostreranno una maggiore capacità di prevedere le nuove opportunità.

Come dovrebbero procedere le aziende dei beni di consumo nell'analizzare queste forze e nel dare la priorità a quelle che con ogni probabilità garantiranno il loro vantaggio competitivo? McKinsey ha sviluppato una metodologia analitica per aiutare il top management aziendale a rispondere a queste domande basandosi sui fatti.

Figura 2

I trend che potrebbero influire sulla performance nel prossimo decennio



In queste pagine, illustriamo brevemente la nostra metodologia, che ha preso in esame 11 trend globali, per identificare quelli che, nel prossimo decennio, avranno il maggiore impatto sugli utili del settore del largo consumo (figura 2). Alcuni trend agiscono nell’ambito della domanda (come l’aumento del numero di consumatori orientati al valore), altri nell’ambito dei fattori produttivi (come la crescente volatilità dei costi di produzione delle materie prime), altri ancora nel contesto esterno (come la maggiore diffusione del protezionismo commerciale). Pur non essendo esaustivo, questo elenco include le principali forze capaci di influire sul settore nel suo complesso. Un’analisi concepita ad hoc per una determinata azienda o categoria di prodotto, dovrebbe includere specifici trend locali o di categoria (quali, ad esempio, le normative in merito alla prevenzione dell’obesità) e permetterebbe di identificare un insieme di trend parzialmente differenti da quelli più rilevanti per il settore nel suo complesso.

Il passo successivo è stato quello di stabilire una priorità fra gli 11 trend. Anzitutto, abbiamo classificato ogni trend in base al suo probabile impatto sugli utili lordi delle aziende del largo consumo.<sup>2</sup> Successivamente, abbiamo valutato la probabilità del verificarsi di ogni trend, misurandone la forza relativa, la capacità di resistere a eventuali shock esogeni e il livello di accordo manifestato da analisti ed esperti del settore. Infine, abbiamo valutato l’importanza attribuita a ogni trend dalle aziende del largo consumo nelle comunicazioni istituzionali.

**Nel prossimo decennio, è possibile che dalle turbolenze dei mercati globali emergano tanti sconfitti quanti vincitori.**

<sup>2</sup> Ai fini di questa analisi, abbiamo ipotizzato tassi di cambio delle valute costanti fino al 2020.

Attraverso questo processo di “filtro”, abbiamo individuato cinque trend che sono al contempo estremamente probabili e in grado di esercitare un enorme impatto sugli utili del settore (figura 3):

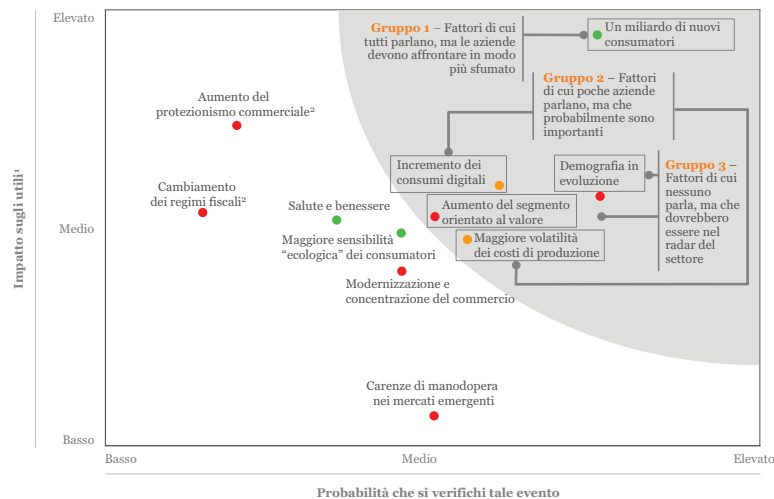
- Un miliardo di nuovi consumatori della classe media nei mercati emergenti
- La crescita dei “consumatori digitali”
- Il maggiore orientamento verso i prodotti *value*
- L’impatto dei cambiamenti demografici, compreso l’invecchiamento, sulle modalità di consumo
- L’aumento progressivo della volatilità dei costi di produzione, determinato dalla scarsità di risorse naturali e dall’emergere di pochi grandi fornitori.

Questo non significa che nel prossimo decennio gli altri trend non avranno alcuna importanza. Per esempio, il “consumerismo ecologico” e le normative potrebbero indurre i produttori di beni di largo consumo a limitare il proprio impatto ambientale riducendo notevolmente la quantità di imballaggi. Tuttavia, nel definire una strategia, le aziende hanno bisogno di disporre di un procedimento basato sui fatti per classificare e quantificare il probabile impatto che questi trend avranno sugli utili. E, alla luce della nostra analisi quantitativa, emerge che gli altri trend attuali, come quello ecologico e quello salutistico, avranno un impatto minore sulla creazione di valore rispetto ai cinque principali che abbiamo indicato sopra.

La nostra analisi ha individuato 5 forze chiave

- Focus di più di 5 delle 10 principali aziende di beni di largo consumo
- Focus di 1-5 delle 10 principali aziende di beni di largo consumo
- Non citato da nessuna delle 10 principali aziende di beni di largo consumo

Figura 3



1 Guida alla classificazione: elevato = utile in questione >300 miliardi di dollari; medio = utile in questione compreso tra i 100 e i 300 miliardi di dollari; basso = utile in questione <100 miliardi di dollari  
 2 Questi fattori non sono stati valutati in modo analiticamente preciso a causa dell’alto numero di variabili in gioco, ma si tratta di stime del loro probabile impatto  
 Fonte: Analisi McKinsey



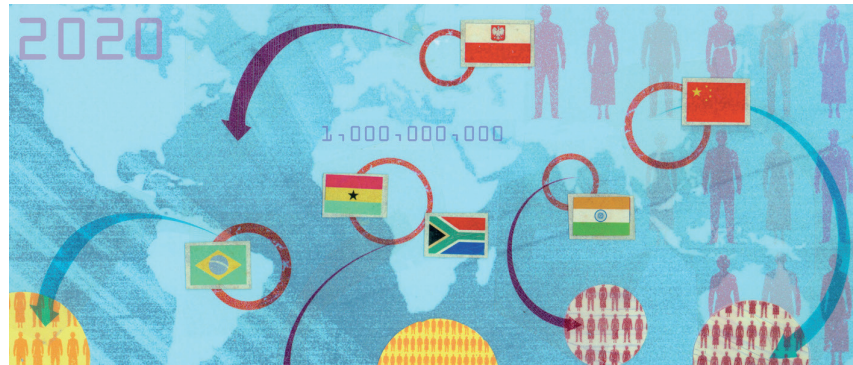


## I cinque trend che incideranno sul futuro del settore

In che modo ognuno di questi trend inciderà sulle sorti del settore nel prossimo decennio? E quali sono le domande strategiche a cui le aziende del largo consumo devono rispondere se intendono cogliere il potenziale di creazione di valore che offre ognuno di essi? Prendiamoli in esame uno alla volta.

---

**Nel prossimo decennio, le turbolenze nei mercati globali del consumo, della distribuzione e delle materie prime, minacciano di sovvertire i modelli di business e gli approcci di marketing consolidati, promettendo enormi ricompense a coloro che dimostreranno una maggiore capacità di prevedere le nuove opportunità.**

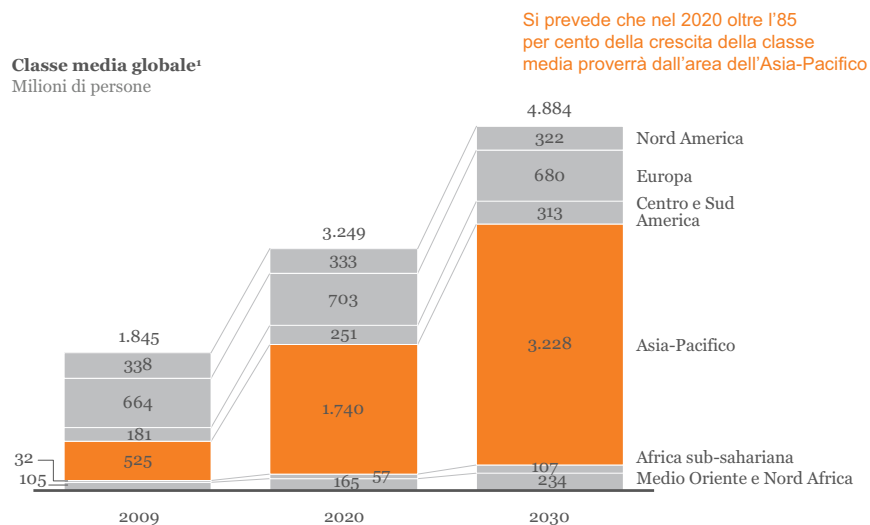


### Un miliardo di nuovi consumatori nei mercati emergenti

Il decennio che verrà sarà cruciale nel fondamentale processo di ribilanciamento economico a lungo termine. Nei prossimi anni, la crescita dei mercati in via di sviluppo continuerà a essere assai superiore a quella dei mercati sviluppati. Sebbene i paesi emergenti asiatici, e in particolare Cina, India e Indonesia, già nel decennio scorso abbiano detenuto una quota significativa della crescita globale (il 18 per cento), si prevede che nei prossimi dieci anni tale quota possa aumentare fino al 30 per cento circa. Di conseguenza, aumenterà notevolmente la “classe media globale”: entro il 2020, si prevede che saranno oltre un miliardo i nuovi consumatori in grado di spendere tra i 10 e i 100 dollari al giorno<sup>3</sup> (figura 4).

Figura 4

La classe media globale aumenterà di oltre 1 miliardo di persone entro il 2020



<sup>1</sup> “Classe media globale” definita come spesa giornaliera compresa tra i 10 e i 100 dollari a persona a parità di potere d’acquisto  
Fonte: Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), Centro per lo Sviluppo

<sup>3</sup> Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), Centro per lo Sviluppo, *The Emerging Middle Class in Developing Countries*, gennaio 2010.



Quasi tutti concordano sull'importanza di questo trend, ma comprendere i nuovi consumatori e i loro bisogni non sarà semplice per gli operatori del largo consumo. Chi ci riuscirà ne trarrà un enorme vantaggio competitivo.

Tra i fattori determinanti per il successo rientra la scelta delle categorie e dei mercati (per garantire che l'azienda raggiunga una posizione di leadership ovunque operi), così come la segmentazione del miliardo di nuovi consumatori e l'innovazione destinata a soddisfarne le esigenze. Prendiamo l'esempio del chewing gum Wrigley in Cina: l'azienda ha conquistato una quota pari al 40 per cento di una categoria a rapida crescita che vale già 2 miliardi di dollari. Le sue tattiche prevedono il lancio a scadenze regolari di prodotti pensati per i consumatori cinesi, tra cui le gomme al gusto di erbe o di pompelmo, una massiccia campagna informativa per pubblicizzare gli effetti benefici del chewing gum sulla salute dei denti, oltre alla capillare distribuzione nei milioni di piccoli punti vendita solitamente frequentati dai consumatori cinesi.

Un altro fattore di successo sarà probabilmente la capacità di creare prodotti orientati al valore. Nel mercato cinese del caffè istantaneo, Nestlé ha ridotto i prezzi del 30 per cento. Per riuscirci, ha tagliato i costi costruendo una base per la fornitura locale nello Yunnan, e il suo sourcing ora è quasi totalmente cinese. In India, Cadbury ha introdotto i suoi prodotti con posizionamento di prezzo molto basso (come quelli del marchio Perk) per attirare un maggior numero di consumatori verso la categoria del cioccolato. Di conseguenza, poiché i mercati emergenti rappresentano una quota crescente delle vendite di prodotti di largo consumo, le aziende saranno sempre più sotto pressione per mantenere i propri margini. Il conseguimento di economie di scala sarà uno dei modi per riuscirci, la raffinata segmentazione dei consumatori dei mercati emergenti un altro.

Nella fascia della popolazione cinese benestante, per esempio, una ricerca McKinsey ha individuato sette segmenti distinti, che vanno dall'“appariscente”, composto da chi ama ostentare marchi esclusivi ma è disposto anche ad acquistare merce contraffatta, all'“urbano”, composto da chi è maggiormente interessato alla qualità e rifiuta di acquistare prodotti contraffatti.<sup>4</sup> Nei mercati emergenti, una segmentazione attenta rivelerà molte opportunità per creare valore – e costruire dei solidi margini – soddisfacendo i bisogni specifici dei consumatori.

Un ulteriore fattore di successo per le aziende del settore radicate in Occidente è la necessità di prendere in considerazione in che modo l'aumento dei consumatori nei mercati emergenti potrebbe influire e trasformare il loro assetto organizzativo. Per un'azienda le cui vendite entro il 2020 saranno realizzate, ad esempio, per il 70 per cento in Cina e in India, sarebbe ancora opportuno avere un Consiglio di Amministrazione guidato da membri occidentali e la propria sede centrale in Europa o in Nord America?

---

**Nei prossimi anni, la crescita dei mercati in via di sviluppo continuerà a essere assai superiore a quella dei mercati sviluppati.**

<sup>4</sup> Yuval Atsmon, Vinay Dixit, Max Magni e Ian St-Maurice, “China's new pragmatic consumers”, *McKinsey Quarterly*, ottobre 2010.



### La crescita dei “consumatori digitali”

Se negli anni recenti la tecnologia ha svolto un ruolo chiave nella crescita del settore dei beni di consumo, nel prossimo decennio svolgerà un ruolo addirittura dirompente. Nel cercare di scoprire come continuare a crescere in questo nuovo mondo digitale, le aziende del largo consumo affrontano alcune importanti questioni strategiche: come costruire un business redditizio attraverso i canali distributivi online, come creare marchi e categorie in un mondo collegato dai social network, oppure come sfruttare le opportunità generate dalla tecnologia per comprendere più a fondo i comportamenti e i gusti dei consumatori ed entrare più spesso in contatto con loro.

È possibile che la percentuale di vendite tramite i canali online stia per raggiungere un punto critico. Negli Stati Uniti, l'e-commerce attualmente rappresenta un mercato da 155 miliardi di dollari, cifra che corrisponde al 6 per cento del totale delle vendite retail.<sup>5</sup> Nel Regno Unito, ben un terzo degli adulti afferma di acquistare generi alimentari online regolarmente;<sup>6</sup> e la stessa percentuale è stata rilevata anche in Germania per l'abbigliamento.<sup>7</sup> In Cina, il mercato retail online è più che raddoppiato in ognuno degli ultimi tre anni e potrebbe superare quota 1,3 miliardi di renminbi (200 milioni di dollari) entro il 2013.

Per conquistare una quota di mercato importante in questo canale in rapida crescita, le aziende del largo consumo devono collaborare con i distributori online, gestendo lo “spazio a scaffale digitale” (e anche la rilevanza con cui i prodotti appaiono sui risultati delle ricerche), condurre insieme campagne pubblicitarie mirate e, in generale, sviluppare il peso dell'online per la categoria merceologica.

Potrebbe anche presentarsi l'opportunità di vendere direttamente ai consumatori. In altri settori *consumer-facing*, per esempio, i produttori sono riusciti a indirizzare con successo i consumatori verso l'e-commerce, permettendo loro di effettuare le transazioni e persino di personalizzare i prodotti sui siti Web dei propri brand. Le aziende del largo consumo devono fare una scelta strategica in merito all'opportunità e alle eventuali modalità per seguire questi esempi. Alcune hanno raccolto la sfida: P&G ha lanciato un test per un proprio sito di e-commerce, [www.pgestore.com](http://www.pgestore.com). In ogni caso, i produttori devono valutare accuratamente i trade-off, e per molti di loro la scelta di lanciare un sito di e-commerce con il proprio brand non si rivelerà profittevole. Coloro che decideranno di non inaugurare dei propri negozi su Internet, potranno comunque ricorrere a piattaforme retail come Amazon.com e Alice.com, che offrono un accesso diretto ai consumatori.

<sup>5</sup> Forrester Research, *US Online Retail Forecast*, marzo 2010.

<sup>6</sup> Mintel International Group, *Online Grocery Retailing – UK*, settembre 2009.

<sup>7</sup> ENIGMA GfK, *Online Shopping Survey*, aprile 2009.

La tecnologia digitale avrà un impatto enorme anche sulla comunicazione di marca. Le persone si affidano più che mai ai giudizi espressi dagli altri consumatori: il 70 per cento legge i commenti degli altri consumatori prima di prendere decisioni di acquisto.<sup>8</sup> Il marketing digitale, inoltre, non è più solo una forma di comunicazione a senso unico: i contenuti generati dagli utenti possono essere difficili da controllare, ma offrono anche uno dei modi migliori per influenzare le opinioni dei consumatori.

I social media rappresentano inoltre un canale importante attraverso cui le aziende possono ascoltare i consumatori senza le distorsioni tipiche indotte dalle ricerche di mercato convenzionali. Le aziende stanno cominciando ad attingere ai nuovi media per comprendere il *buzz* sul marchio, per monitorare l'impatto delle campagne pubblicitarie e persino per raccogliere spunti e idee per lo sviluppo di nuovi prodotti. Unilever, per fare un esempio, si è avvalsa della collaborazione della sua community online per creare Axe Twist, una fragranza che cambia durante la giornata. Le aziende che ignorano questa nuova fonte importante di informazioni rischiano di essere più lente nel rispondere e nell'adattarsi alle mutevoli esigenze dei loro consumatori.

I nuovi media richiedono dunque nuove competenze aziendali, tra cui il monitoraggio rigoroso della performance, capacità analitiche nel marketing digitale e una gestione flessibile dei fornitori. Le aziende che riusciranno a mantenere la leadership saranno quelle che investiranno in queste capacità per stare al passo dei consumatori digitali.

## Il maggiore orientamento verso i prodotti *value*

La crisi finanziaria globale ha spinto i consumatori verso le offerte *value* e questo trend con ogni probabilità è destinato a consolidarsi. Da un recente studio McKinsey, emerge che in questa fase di recessione il 70 per cento dei consumatori statunitensi è alla ricerca di modi per risparmiare<sup>9</sup>, il 15 per cento è impegnato in una "corsa al ribasso" a favore di marchi più economici e quasi la metà afferma che la propria esperienza con i marchi più economici, compresi quelli dei distributori, è stata superiore alle aspettative.<sup>10</sup>

Lo spostamento verso il valore ha importanti implicazioni sulla profittabilità del settore del largo consumo e – altro aspetto non trascurabile – potrebbe erodere il *pricing power* dei marchi. Dalla nostra analisi, emerge che gli operatori delle private label stanno cavalcando questo trend per diventare una forza importante nelle categorie del largo consumo: questi marchi rappresentano infatti oltre il 40 per cento delle vendite nei supermercati nel Regno Unito, oltre il 30 per cento in Germania e oltre il 15 per cento negli Stati Uniti.

Gli attori del largo consumo stanno adottando una serie di strategie per far fronte a questo trend. Alcuni stanno cercando di limitare l'esigenza dei distributori di lanciare le loro marche private, come sta facendo un'importante società produttrice di cioccolato, che nel Regno Unito ha ridotto le dimensioni della confezione da 150 a 125 gr per mantenere il prezzo a scaffale a 1 sterlina. Altri stanno razionalizzando i propri listini per aiutare i retailer a controllare la proliferazione delle referenze.

<sup>8</sup> Penn Schoen Berland, Sondaggio pubblicato su *BusinessWeek*, 15 ottobre 2009.

<sup>9</sup> McKinsey & Company, Consumer Sentiment Survey, settembre 2010.

<sup>10</sup> McKinsey & Company, New Normal Survey, marzo 2010.

Altre aziende stanno cavalcando lo spostamento verso il valore gestendo promozioni congiunte con le marche private in categorie adiacenti. Negli Stati Uniti, un'azienda importante del largo consumo sta allestendo espositori comuni e pianificando promozioni in collaborazione con i distributori (per esempio, offrendo ai consumatori uno sconto se acquistano del formaggio di marca con del pane a marchio del distributore).

Altre ancora stanno affrontando con determinazione la sfida delle marche private, lanciando sul mercato prodotti a prezzi più contenuti in concorrenza diretta e mostrando la superiorità dei propri prodotti mediante confronti espliciti nelle campagne pubblicitarie. In futuro, le aziende di maggior successo saranno quelle capaci di sviluppare marchi di valore forte, contraddistinti da eccellenti vantaggi funzionali e prezzi competitivi.

Lo spostamento verso il valore renderà il conseguimento di economie di scala un vantaggio competitivo ancora maggiore rispetto al passato. Le aziende leader hanno già sfruttato la loro scala globale per ridurre i costi, delocalizzando la lavorazione e distribuendo i costi fissi su un perimetro di business più ampio. Più forte è il posizionamento di mercato generale di un'azienda e più posizioni di leadership di categoria detiene, meglio sarà attrezzata per avere successo in un mondo incentrato sul valore.

## L'impatto dei cambiamenti demografici sulle modalità di consumo

Se è vero che nel prossimo decennio il centro di gravità dei mercati di consumo si sposterà inesorabilmente verso i paesi in via di sviluppo, è anche vero che assisteremo a profondi cambiamenti demografici in tutti i mercati e, in particolare, al rapido invecchiamento della popolazione mondiale. Le Nazioni Unite prevedono che la popolazione totale sopra i 65 anni raddoppierà, arrivando a quota un miliardo nei prossimi 20 anni.<sup>11</sup> Entro il 2030, un abitante dell'Europa occidentale su quattro sarà anziano, così come un abitante del Nord America su cinque. E questo trend sarà accentuato anche nei paesi emergenti: in Cina, la popolazione sopra i 65 anni raddoppierà, toccando il 16 per cento della popolazione totale; in India raggiungerà quasi il doppio, toccando l'8,5 per cento.

Le aziende del largo consumo dovranno individuare modi innovativi per soddisfare le esigenze dei consumatori senior. Il marchio Dove di Unilever, per esempio, ha recentemente lanciato Pro-Age, una linea di deodoranti e di prodotti per la cura dei capelli e della pelle destinata alle consumatrici di età compresa tra i 54 e i 63 anni. Nel segmento dei prodotti alimentari, ConAgra si rivolge a questi consumatori con il proprio marchio Golden Cuisine, che propone alimenti nutrizionalmente bilanciati e confezioni che riportano scritte a caratteri grandi e facilmente leggibili.

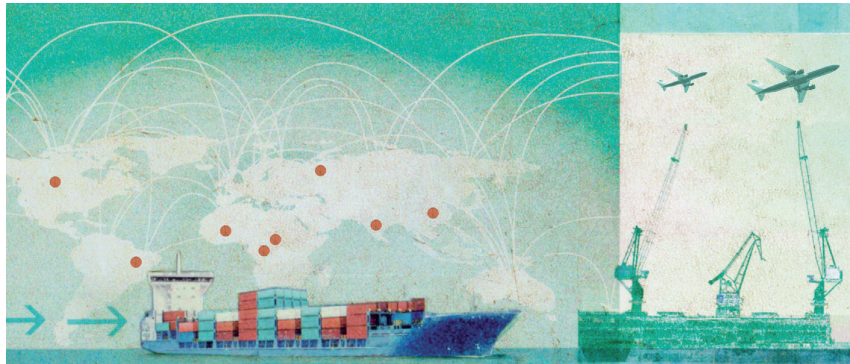
Sebbene l'invecchiamento rappresenti uno dei più importanti trend demografici a livello globale, che il largo consumo deve prepararsi ad affrontare, ve ne sono anche altri ugualmente rilevanti che incidono nei principali mercati. Negli Stati Uniti, nel 2030 la percentuale di popolazione ispanica salirà al 23 per cento, rispetto all'odierno 16 per cento; mentre la fascia di popolazione bianca registrerà un calo dal 65 al 55 per cento.<sup>12</sup> Secondo le proiezioni del Census Bureau, entro il 2023 la maggior parte dei bambini non sarà bianca.

<sup>11</sup> United Nations (Population Division), *World Population Prospects: The 2008 Revision Population Database*.

<sup>12</sup> US Census Bureau, *National Population Projections*, 2008.

Inoltre, malgrado il trend globale all'invecchiamento, in alcuni mercati importanti il numero di consumatori giovani aumenterà. Nell'Africa sub-sahariana, dove – secondo molti osservatori – nel prossimo decennio assisteremo a una rapida crescita economica, le Nazioni Unite prevedono un aumento del 23 per cento della popolazione sotto i 50 anni, che raggiungerà circa i 700 milioni entro il 2020.

Questi cambiamenti micro-demografici creano ulteriori opportunità di crescita per le aziende del largo consumo. Negli Stati Uniti, molte società stanno puntando al sempre più ampio segmento ispanico: sapendo che quei consumatori prediligono i prodotti dalle profumazioni accentuate, P&G di recente ha lanciato i detersivi per il bucato Gain al profumo di lavanda, di agrumi o di mela e mango, e si è rivolta a un'agenzia di marketing specializzata in media di lingua spagnola.<sup>13</sup>



### L'aumento della volatilità della supply chain

Finora abbiamo preso in esame quattro trend che agiscono nell'ambito della domanda. Altrettanto dirompente, tuttavia, sarà un trend nell'ambito dei fattori produttivi, ossia l'aumento della volatilità dei costi di produzione, dovuto all'affermarsi di un numero ristretto di fornitori di notevoli dimensioni e alla scarsità di risorse naturali.

Per le aziende leader del largo consumo, il commercio globalizzato ha rappresentato una grande opportunità per penetrare nuovi mercati e consolidare l'offerta e la produzione. La globalizzazione, unita alla specializzazione, ha però anche determinato un netto aumento della volatilità globale dei prezzi delle materie prime. Le supply chain globali, che in passato hanno creato così tanto valore, in futuro potrebbero essere esposte a una maggiore volatilità.

---

**Le Nazioni Unite prevedono  
che la popolazione totale  
sopra i 65 anni raddoppierà  
toccando quota un miliardo  
nei prossimi 20 anni.**

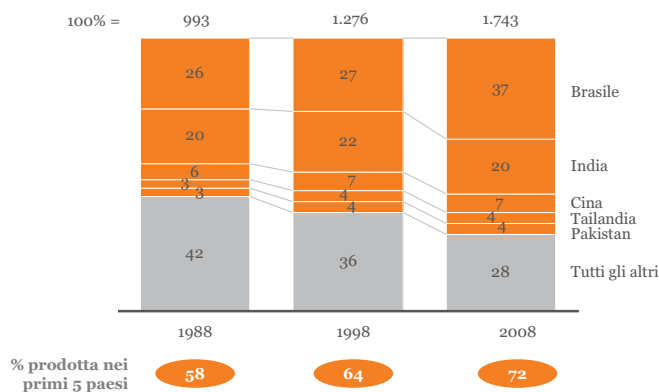
<sup>13</sup> "P&G taps into popularity of heavier scents", *Financial Times*, 20 ottobre 2010.

Figura 5

L'aumento della concentrazione globale delle materie prime:  
esempio della canna da zucchero

Milioni di tonnellate

**Fornitura globale di canna da zucchero**  
% delle tonnellate totali prodotte



Fonte: Food and Agricultural Organization of the United Nations (FAOSTAT)

La produzione sempre più concentrata di diverse materie prime fondamentali spiega questa tendenza: il 57 per cento della canna da zucchero in commercio in tutto il mondo viene attualmente prodotto in Brasile e in India (figura 5), mentre Cina e Russia insieme forniscono quasi la metà della produzione mondiale di alluminio – per fare solo alcuni esempi.

Una calamità naturale o una crisi politica in uno di questi paesi potrebbe determinare gravi ripercussioni sulle supply chain globali. Nel 2010, il terremoto che ha colpito il Cile ha avuto proprio questo effetto sul mercato globale della pasta di legno, riducendo l'offerta dell'8 per cento e causando un'impennata dei prezzi. Analogamente, verso la fine del 2009, un incendio in uno stabilimento di acido acrilico in Texas, insieme ai problemi tecnici verificatisi in un impianto di Dow Chemical, ha determinato una carenza a livello globale di polimeri superassorbenti, il componente fondamentale dei pannolini e degli assorbenti igienici.

Le possibili carenze di risorse naturali, e in particolare la crescente importanza dell'offerta idrica globale, aumentano ulteriormente la volatilità. Con l'incremento della popolazione e l'espansione delle aree urbane, le Nazioni Unite prevedono che entro il 2025 i prelievi idrici aumenteranno del 50 per cento nei paesi in via di sviluppo e del 18 per cento nei paesi sviluppati.<sup>14</sup> Dal momento che le carenze idriche incidono sulla produzione dei beni di largo consumo, gli aumenti dei prezzi potrebbero diffondersi rapidamente lungo la supply chain.

Le aziende del largo consumo, nel riflettere sul modo in cui sia preferibile gestire il rischio correlato a questa maggiore volatilità, devono affrontare alcune questioni strategiche, tra cui il prezzo che sono disposte a pagare per garantirsi la stabilità a lungo termine della fornitura, le modalità per conseguire efficienza nell'utilizzo delle materie prime e delle risorse naturali e quelle per accrescere la flessibilità nelle loro supply chain. Per ridurre l'esposizione a questa volatilità, è dunque necessario un nuovo modello di gestione del rischio.

<sup>14</sup> UN Environment Programme, *Global Environment Outlook: Environment for Development*, 2007.





Nel prossimo decennio, le aziende del largo consumo assisteranno a dei cambiamenti strutturali, sia nell'ambito della domanda sia in quello dei fattori produttivi, che con ogni probabilità saranno più travolgenti di qualsiasi altro cambiamento visto nella storia recente. La vostra azienda è pronta?

L'approccio analitico che abbiamo descritto permette di valutare l'impatto dei trend futuri sulle attività aziendali con un metodo quantitativo basato sui fatti, consentendo anche di misurare e tutelare il valore messo a repentaglio da questi trend, come pure di esaminare le enormi opportunità che essi offrono in termini di creazione di valore. Nei prossimi articoli, esporremo le nostre riflessioni sui modi in cui le aziende dei beni di largo consumo potranno mettere a punto le strategie più efficaci per cogliere queste opportunità.

*Ishan Chatterjee è consulente nell'Ufficio di Londra. Jörn Küpper e Christian Mariager sono direttori rispettivamente negli Uffici di Colonia e New Jersey. Carlo Mocci è partner nell'Ufficio di Milano. Patrick Moore è partner nell'Ufficio di Atlanta, dove Steve Reis lavora come consulente.*





**Contatto**

**Carlo Mocci**

McKinsey & Company

Tel. +39 02 72406 508

Cell. +39 348 8952864

e-mail: [carlo\\_mocci@mckinsey.com](mailto:carlo_mocci@mckinsey.com)

Finito di stampare nel febbraio 2011

©McKinsey & Company, Inc. Italy