

BAIN & COMPANY

Crisi economica e possibili strategie

Fabrizio D'Eredità, Bain & Co.

VI Forum Giovani imprenditori Federalimentare

20 Marzo 2009

Obiettivi

- Sintetizzare il **contesto macro economico di recessione** con focus particolare sul settore dei **beni di largo consumo**
- **Fornire un quadro strategico** per le aziende del settore alimentare, sulla base delle “lezioni imparate” nel corso delle precedenti recessioni

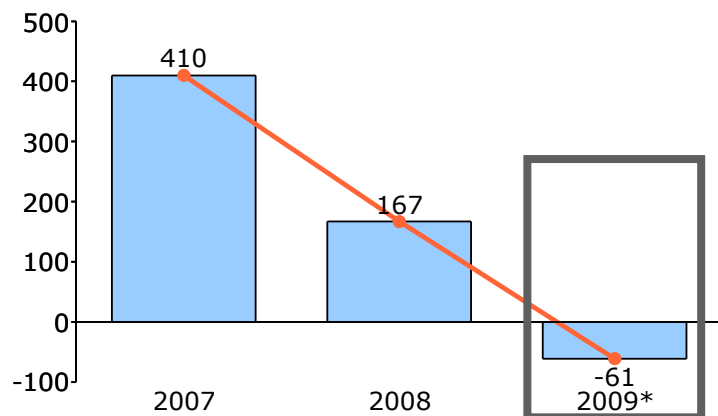
Agenda

- Contesto della crisi
- Andamento dei beni di largo consumo
- Possibili strategie
- Sintesi delle conclusioni

Progressiva "De-globalizzazione" finanziaria: credito in frenata, per lo più mantenuto a livello domestico

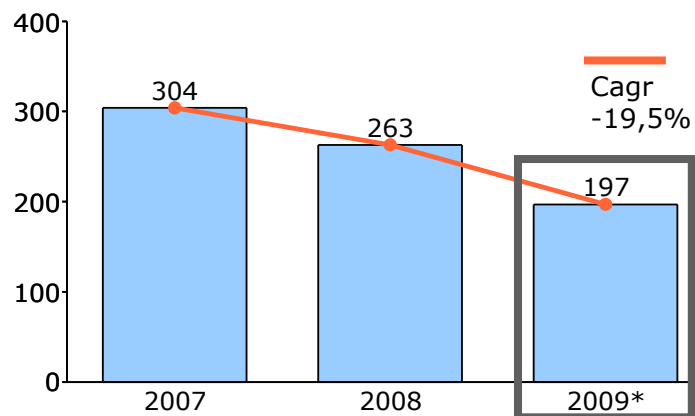
Crediti delle banche

Erogazione del credito banche occidentali vs. paesi emergenti (\$ Mld)



Investimenti diretti esteri

Investimenti diretti esteri \$ Mld

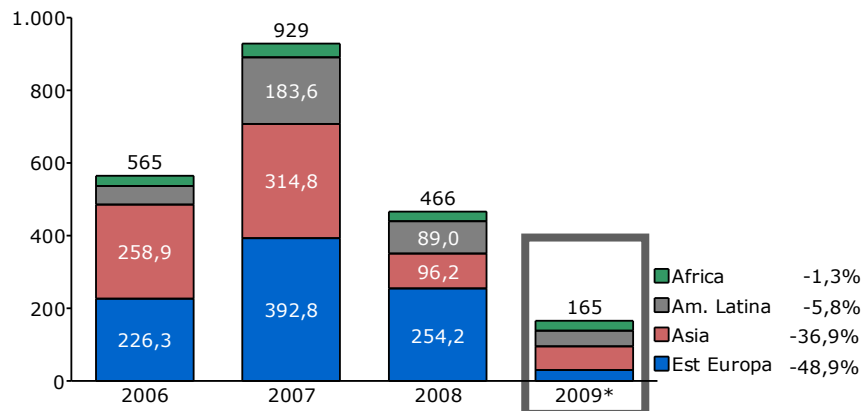


- Forte **frenata del credito** sul piano internazionale, anche in erogazioni storicamente meno volatili (IDE)

Flussi finanziari privati

Flussi finanziari privati verso paesi in via di sviluppo (\$ Mld)

CAGR 2006-2009



- Ritirata dei capitali privati, maggiormente indirizzati a sostegno del consumo **nei mercati domestici** ed in **titoli più stabili** (titoli di stato)
- Progressiva "**De-Globalizzazione**" del **credito e quindi del finanziamento al consumo** nel panorama internazionale

*2009 stimato (Il sole 24 ore)

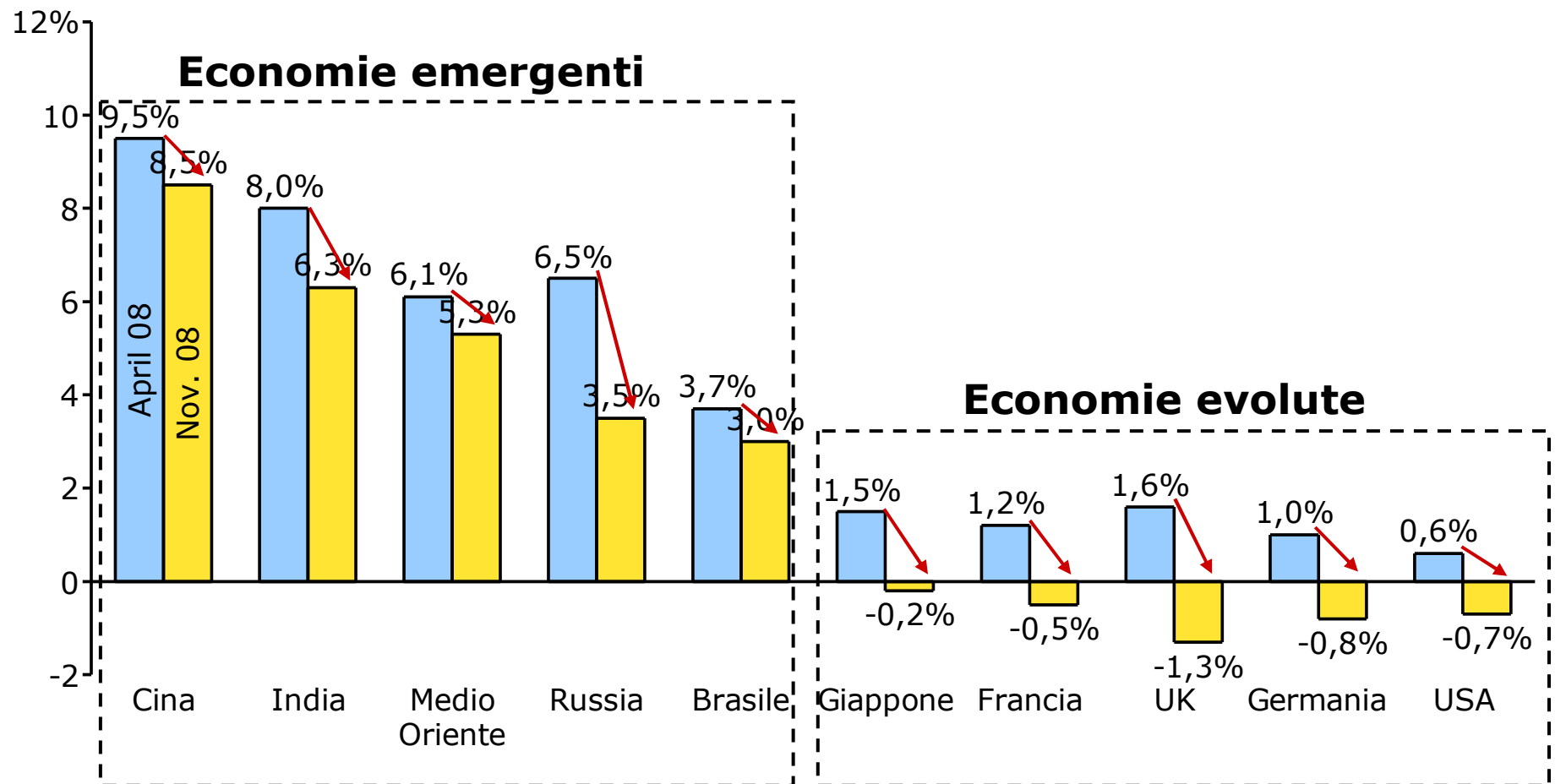
Fonte: The Institute of international finance, OCSE, Il sole 24 ore

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent.

Sia i paesi emergenti sia le economie moderne hanno rivisto in negativo le previsioni di crescita del PIL

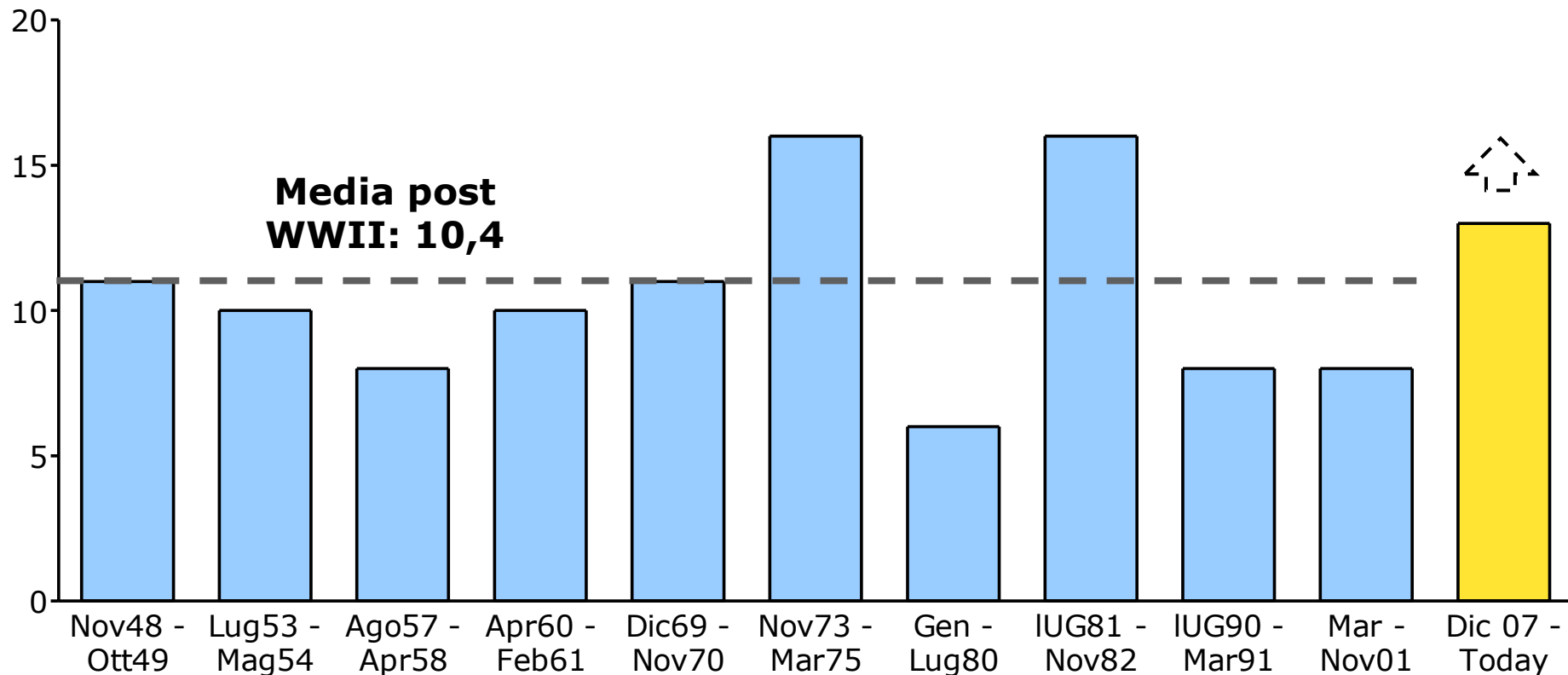
Crescita PIL 2009

Previsioni ad Aprile e Novembre 2008 (%)



La storia ci mostra una durata media delle recessioni di ca. 10 mesi...

Periodi di recessione
Durata media (mesi)



Fonte: National Bureau of Economic Research (<http://www.nber.org/cycles.html#announcements>)

Nota: NBER non definisce la recessione come due trimestri consecutivi di riduzione del PIL; ma come riduzione significativa del tasso delle attività svolte nell'economia, con durata almeno di alcuni mesi, riconoscibile sia a livello di produzione industriale, sia di impiego, di salari reali, e di commercio all'ingrosso

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent.

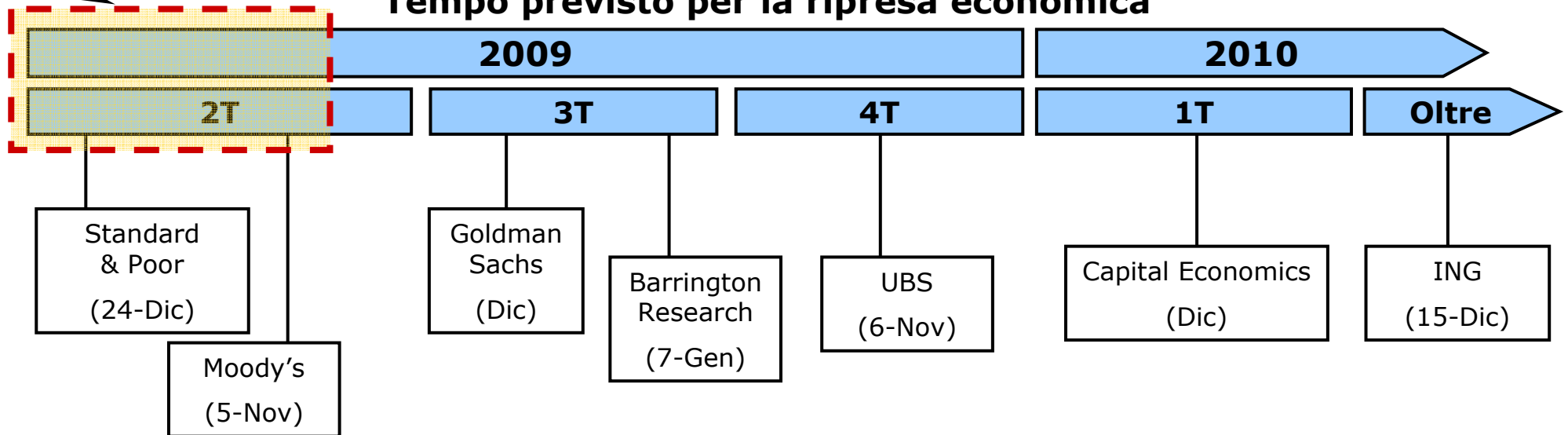
...tuttavia questa crisi sarà più profonda e più lunga (anche se ancora tra gli analisti non c'è consensus)

"We're not talking about an ordinary recession. We're talking about something which is very severe and **arguably could be the worst downturn since the Great Depression.**"

Ex governatore della Federal Reserve, Laurence Meyer, 18 Novembre 2008

Siamo ancora all'inizio della crisi

Tempo previsto per la ripresa economica



"**If you thought 2008 was bad, just wait for 2009.** Consensus views for both growth and inflation remain ... unrealistically high. **Expect more uncomfortable/unconventional results and policies.**"

ING, 15 Dicembre 2008

"The financial crisis is in no doubt **the worst since the second world war.** The depth of the economic crisis is harder to gauge. It is clear that the global recession will be worse than the recession in the early nineties."

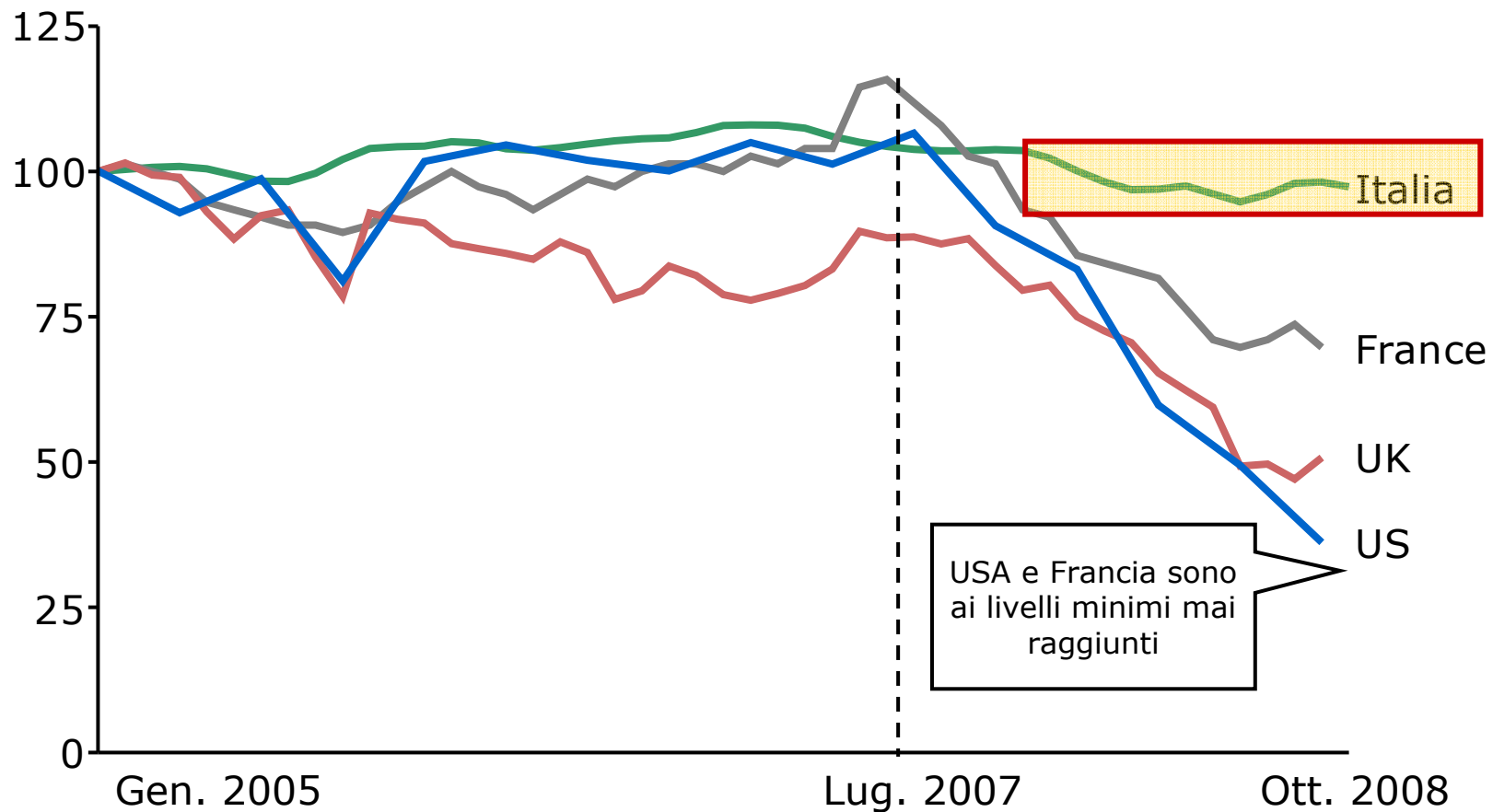
JP Morgan, 3 Novembre 2008

"**At best, we expect the economy to emerge from recession in the second half, but the recovery in employment will take longer**"

Chief global economist
The Economic Outlook Group
9 Gennaio 2009

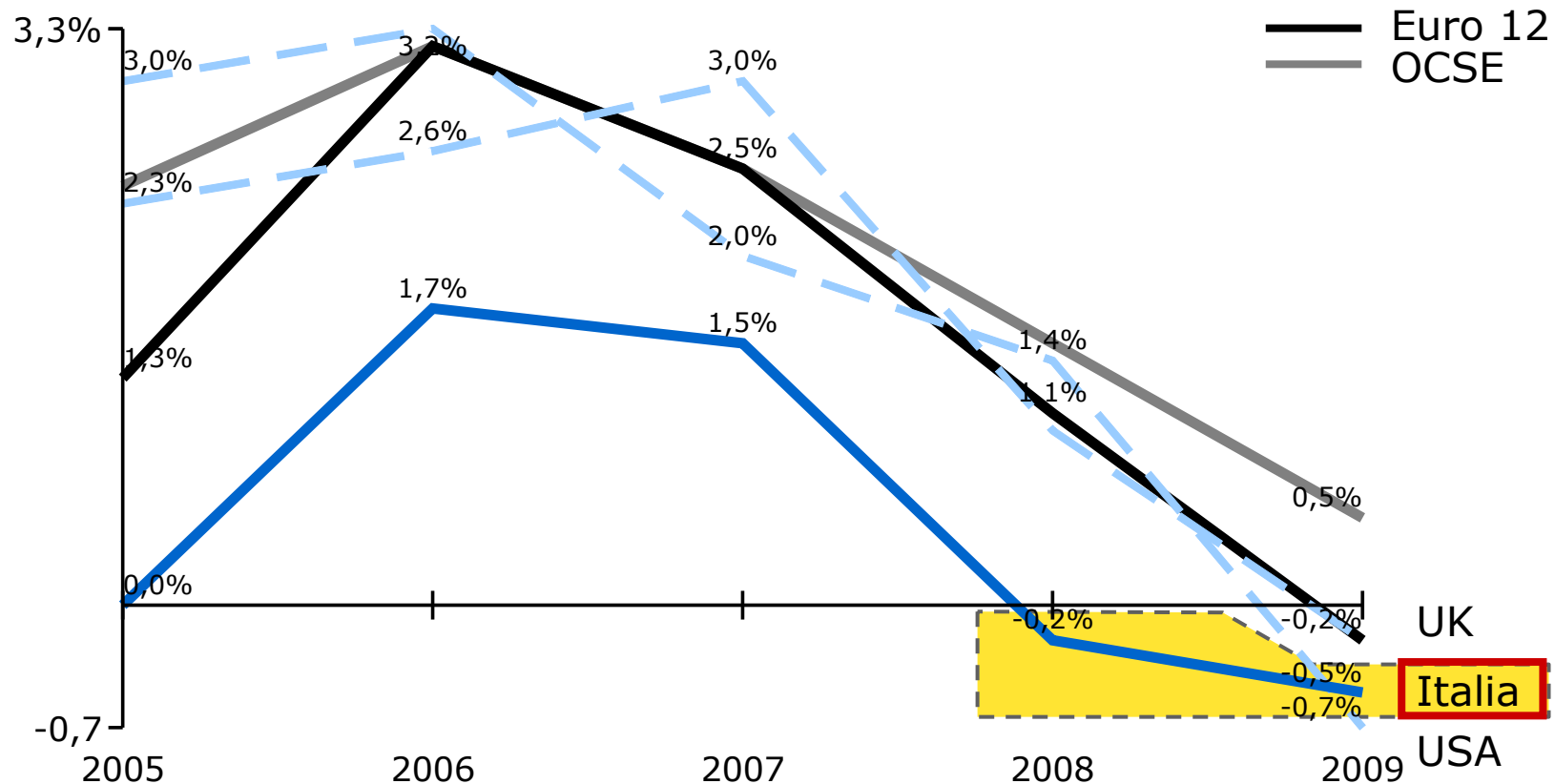
Il livello di confidenza dei consumatori è ai livelli più bassi di sempre, Italia ancora mediamente stabile

Indice di confidenza del consumatore
Base 100: 1T 2005



Il PIL Italiano ha risentito maggiormente della crisi, sia rispetto ai paesi OCSE, sia rispetto alla media EU 12

Dinamiche del PIL (%)



Il quadro economico è drasticamente cambiato nel giro di un anno...per modificarsi nuovamente di recente

Ottobre 2007

Ottobre 2008

Marzo 2009

• Cambio €/ \$	1,41	1,35	1,29
• Indice S&P MIB di borsa	39.121	22.221	11.446
• Tasso di interesse Euribor 6 mesi	4,3 %	6,0%	1,8%
• Tasso di inflazione (var. % annua)	2,1 %	3,8%	1,6%
• Tasso di crescita PIL (var. % annua)	1,5%	-0,2%	-0,4%
• Consumi servizi (var. % annua)	2,0%	-0,3%	
• Consumi beni (var. % annua)	0,5%	-2,7%	

Agenda

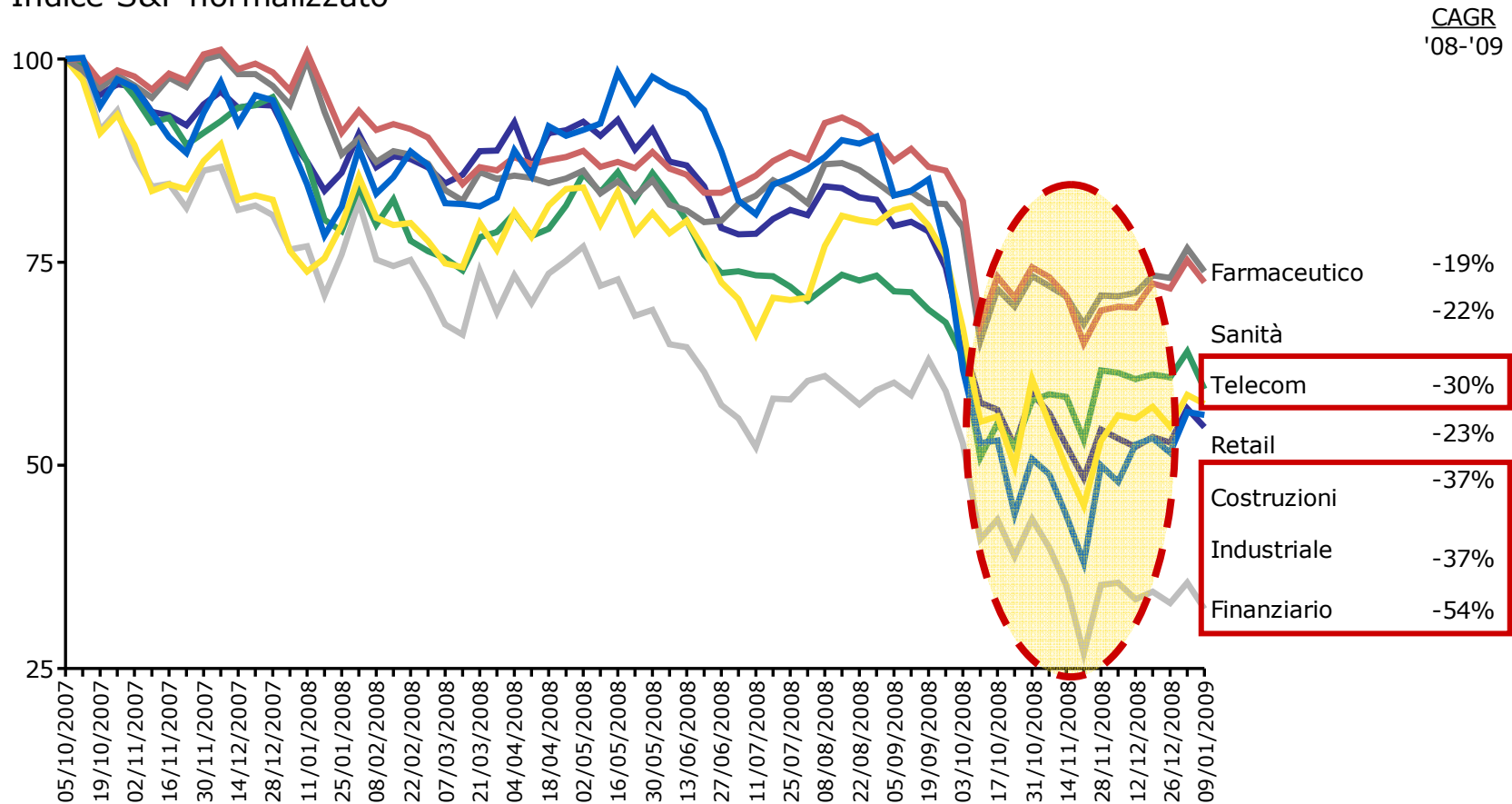
- Contesto della crisi
- Andamento dei beni di largo consumo
- Possibili strategie
- Sintesi delle conclusioni

I diversi settori industriali caratterizzati da una generale riduzione, sentono in modo diverso la crisi

QUADRO INTERNAZIONALE

La volatilità ambientale per settore

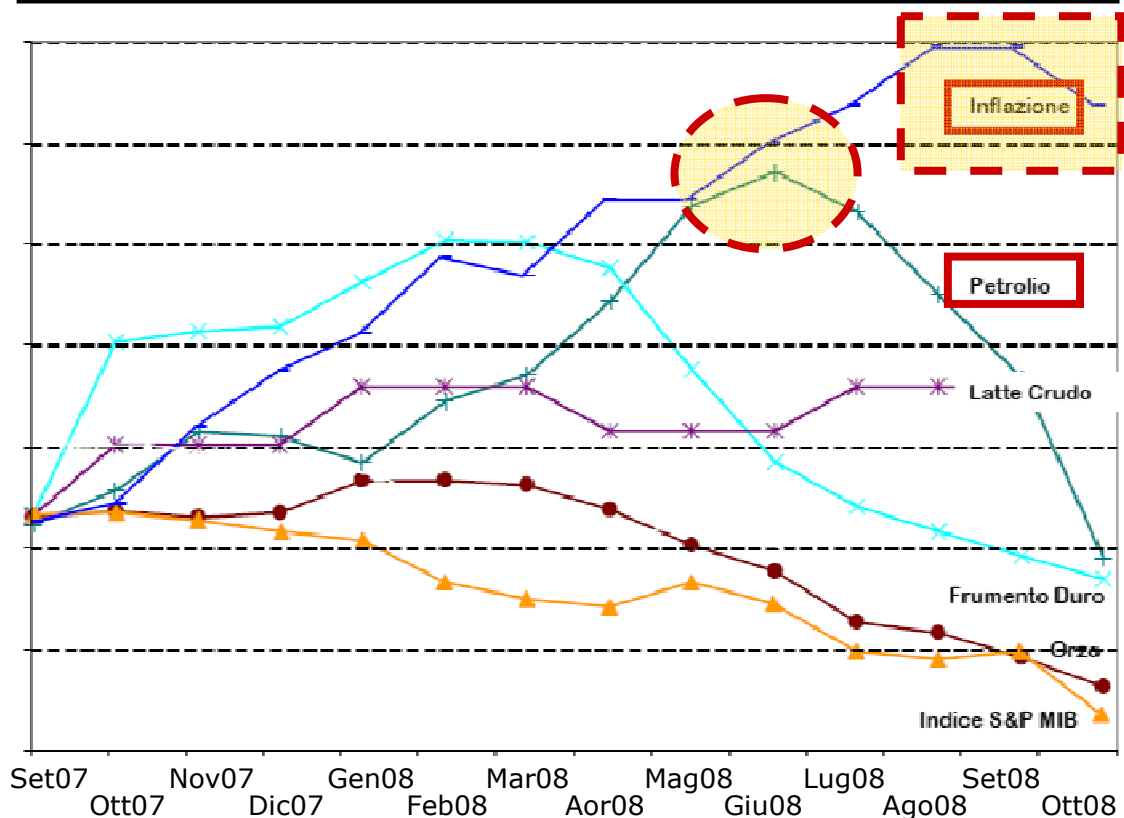
Indice S&P normalizzato



In Italia la fine del 2008 porta una forte flessione del potere d'acquisto e una riduzione progressiva dei prezzi delle materie prime

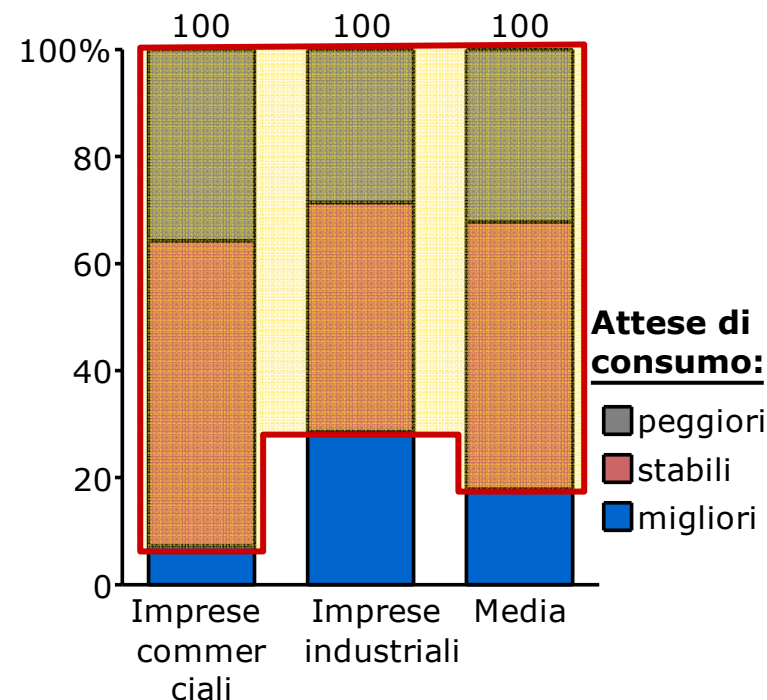
QUADRO ITALIANO

La volatilità ambientale in Italia



Previsioni aziendali sui consumi 2009

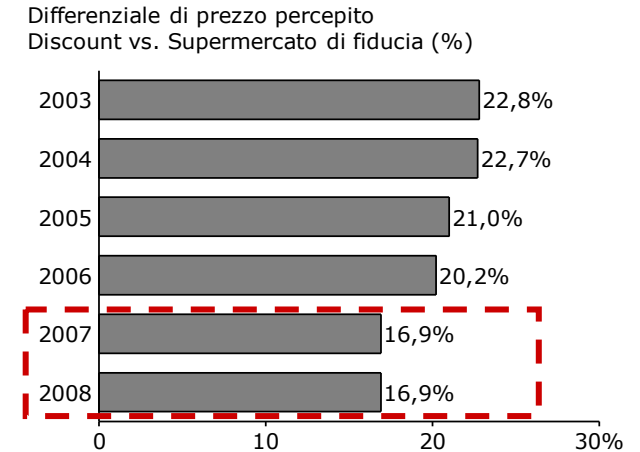
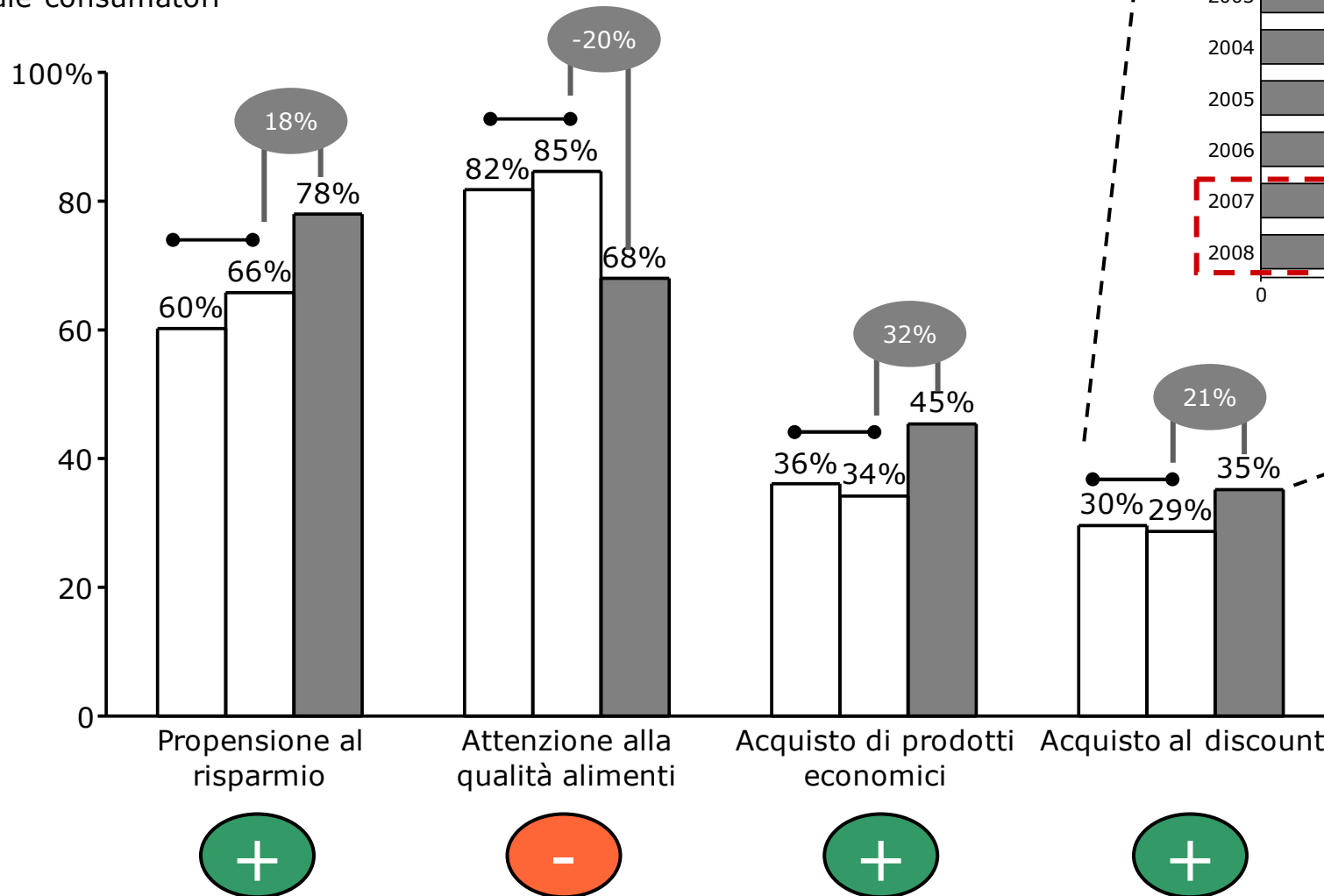
Previsioni aziendali consumi 2009 (attese %)



Le previsioni vedono nel 2009 consumi pari o minori di quelli attuali

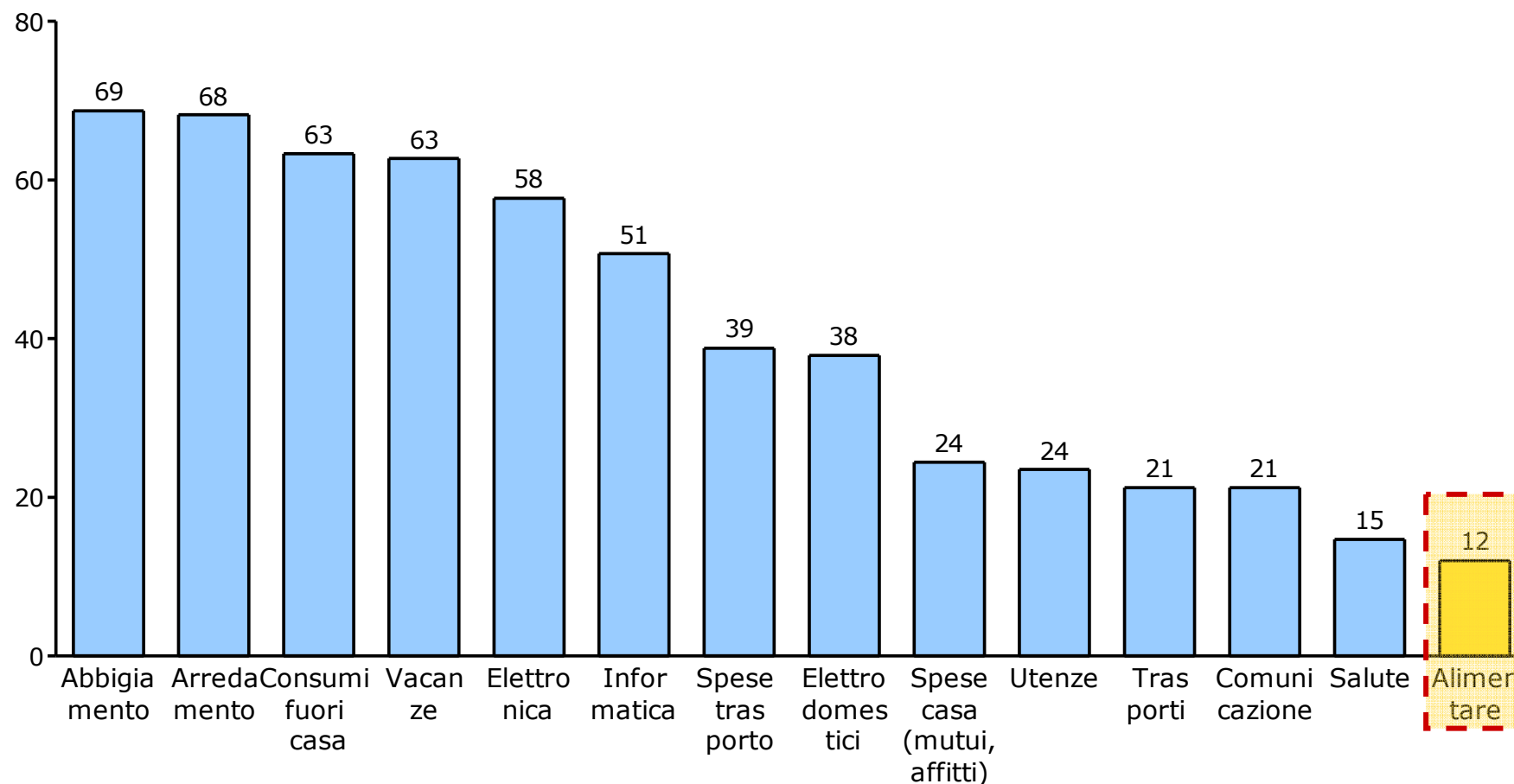
Maggior attenzione al risparmio da parte dei consumatori, anche a scapito della qualità prodotti...

Comportamenti d'acquisto
Percentuale consumatori



... tuttavia la propensione al consumo alimentare cambia per un limitato numero di consumatori

Settori di riduzione dei consumi
% consumatori

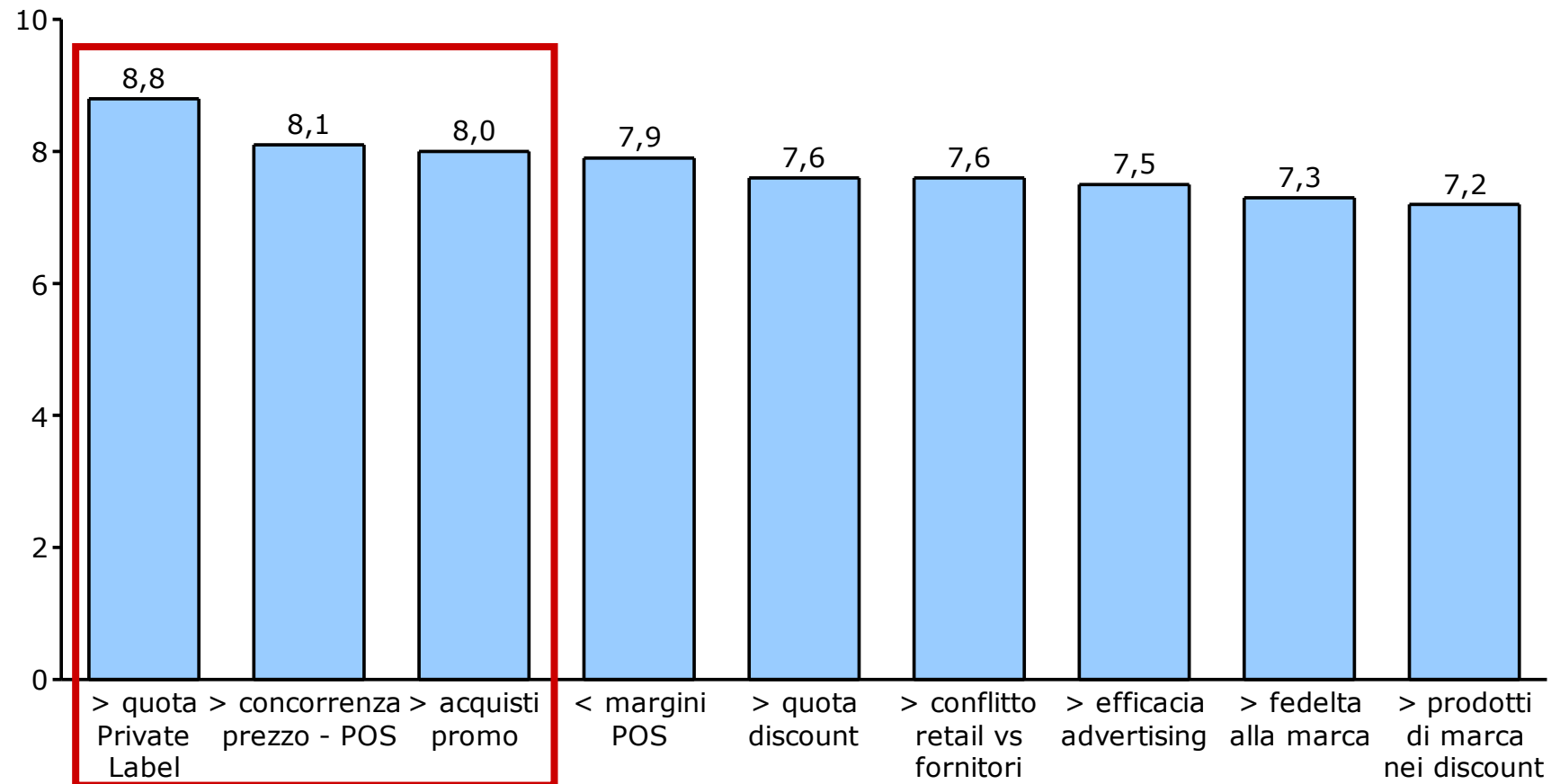


Fonte: indagine Cermes, ottobre 2008

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent.

Aspettative commerciali 2009

Principali attese delle imprese
10 = massima probabilità



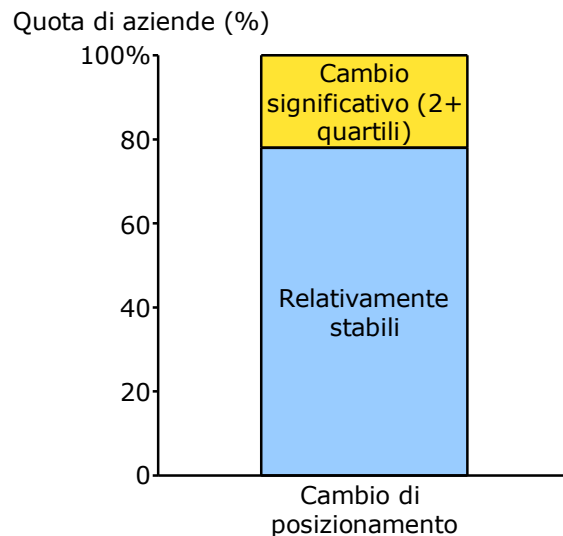
Agenda

- Contesto della crisi
- Andamento dei beni di largo consumo
- Possibili strategie
- Sintesi delle conclusioni

La crisi porta un "effetto ingrandimento" dei picchi di perdita ma anche di guadagno

Periodi di stabilità

La performance delle aziende è misurata secondo il posizionamento in **quartili di distribuzione** (1° quartile=*top performing*, 4° quartile=*bottom performing*)



In periodi di **stabilità meno del 20% delle aziende modifica** in modo deciso (+/- 2 quartili) nell'anno la sua **performance**

Periodi di crisi

- Durante la recessione, **aumentano le opportunità per le aziende più solide di guadagnare posizioni** sulle aziende deboli
- Si **amplia le forbice dei guadagni**, le aziende possono arrivare a perdere, così come a guadagnare moltissimo, **con picchi maggiori rispetto ai periodi di stabilità**
- Le **aziende che riescono a gestire le difficoltà** e guadagnare durante la crisi, hanno statisticamente **maggiori probabilità di fare meglio nel periodo di ciclo successivo**

La crisi porta un "effetto **ingrandimento**" dei picchi di perdita ma anche di guadagno

Le strategie di successo per vincere il periodo di crisi gestiscono due fronti importanti: interno ed esterno

1

"Managing in"



- I vincitori **analizzano attentamente i loro passi** e **procedono lentamente** durante la crisi ...

- **Obiettivo: Sopravvivere e riorganizzarsi** per avere una struttura più solida di prima
 - Gestire attentamente i costi ed i flussi di cassa
 - Indirizzare l'utilizzo dei ricavi e dei margini per i successivi 12-24 mesi

2

"Managing out"



- ... per poter **procedere velocemente** una volta che la **crisi inizia a dissolversi**

- **Obiettivo: Sfidare e superare la competizione**
 - Investire selettivamente nelle attività legate al *core business*
 - Cogliere le opportunità strategiche

Gestire la recessione focalizzandosi sulla flessibilità; uscirne continuando ad investire sulla crescita

1

"Managing in"



- **Tagliate** aggressivamente i **costi**
- **Gestite** sapientemente le disponibilità di **cassa**
- **Indirizzate** in modo appropriato la **value proposition** dei prodotti ed il **marketing**
- Costruite una **competenza** di **prezzi**
- **Ottimizzate** l'**investimento** dei clienti

2

"Managing out"



- Continuare ad **investire nel marketing** / nell'advertising e nella **R&S / innovazione**
- **Assumete talenti eccellenti**
- **Acquisite i player più deboli**

Mantenete un'azienda snella e flessibile e tagliate aggressivamente i costi di sovrastrutturazione

1

"Managing in"



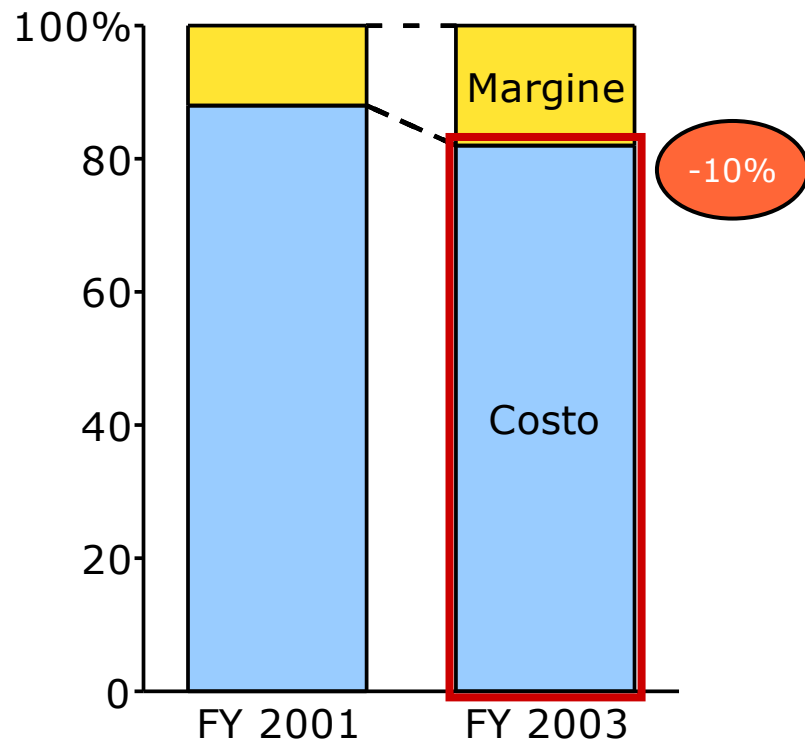
• **Tagliate** aggressivamente i costi

- **Gestite** sapientemente le disponibilità di cassa
- **Indirizzate** in modo appropriato la *value proposition* dei prodotti ed il marketing
- Costruite una **competenza di prezzi**
- **Ottimizzate l'investimento** dei clienti

- **Riducete i costi variabili di produzione**, attraverso uno **studio delle possibili economie** ed **ottimizzando il packaging**
- **Ottimizzate** i costi di **stabilimento produttivo** e di **fornitura**
- **Tagliate** aggressivamente i costi di **SG&A**
- **Riducete la complessità organizzativa** e di **processo** della vostra attività
- **Disinvestite i marchi** o le **attività non core**

Ogni azienda presenta spazio per l'ottimizzazione dei costi, che consentono all'attività di solidificarsi

Procter & Gamble
Ricavi



EBIT (% di ricavo)	FY 2001	FY 2003
	12%	18%

Strategia di riduzione costi per P&G durante la recessione 2001-2002

- **Snellimento della catena di fornitura**
- **Eliminazione delle sovrapposizioni di divisione e consolidamento della produzione**
 - **Riduzione del personale** per 18k posti di lavoro (~18%), con un **risparmio di ~\$700M**
- **Outsourcing delle attività funzionali al business** (non core) comprese IT e HR
 - Ha generato un **risparmio di ~\$200M**
- **Disinvestimento** della divisione "Snack & Beverage" che era **sottoperformante** e **focus sui segmenti Health and Beauty Care**, in crescita



P&G ha avuto una forte crescita negli anni successivi al 2003

Fonte: Factiva; Bloomberg; Company Annual Report

Gestite attivamente le disponibilità di cassa, ottimizzando il capitale di funzionamento e dando priorità agli investimenti di capitale

1

"Managing in"



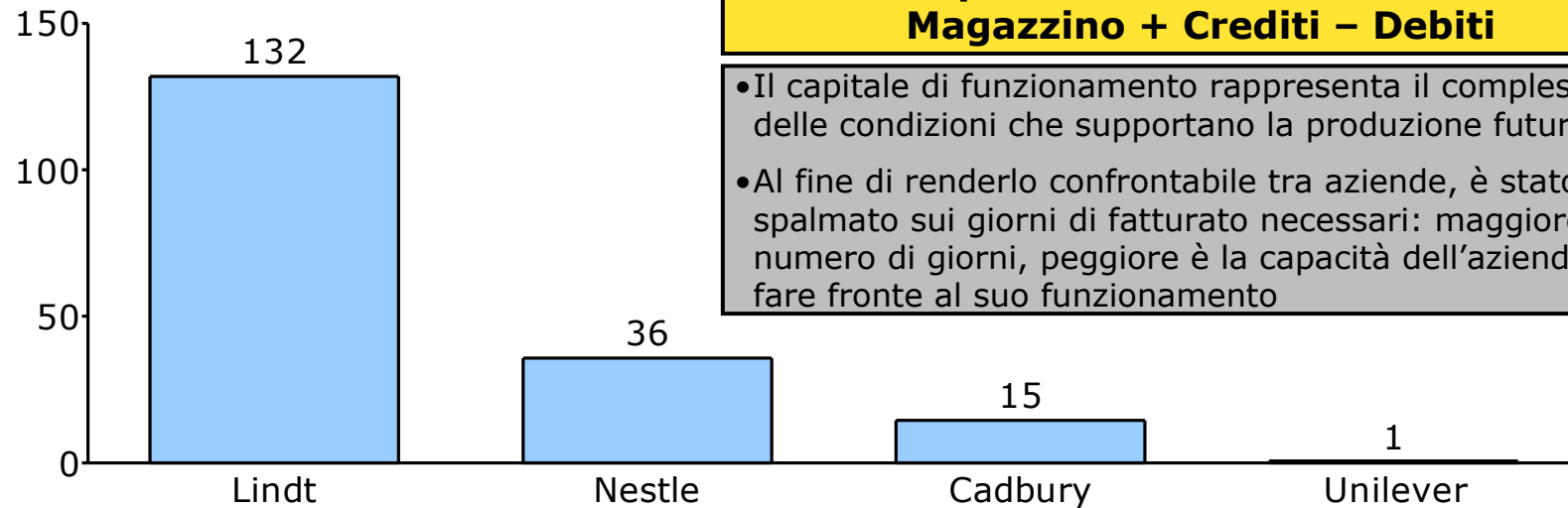
- **Tagliate** aggressivamente i costi
- **Gestite** sapientemente le disponibilità di cassa
- **Indirizzate** in modo appropriato la *value proposition* dei prodotti ed il marketing
- Costruite una **competenza** di prezzi
- **Ottimizzate** l'investimento dei clienti

- **Gestite attentamente il capitale circolante**
- Definite **quali investimenti ritardare** in quanto non essenziali o strategici (date una **priorità alle attività di investimento**)

Le aziende gestiscono il loro capitale circolante con diversi livelli di successo

AZIENDE FOOD

Capitale di funzionamento
(Giorni di fatturato)



**Capitale di funzionamento =
Magazzino + Crediti - Debiti**

- Il capitale di funzionamento rappresenta il complesso delle condizioni che supportano la produzione futura
- Al fine di renderlo confrontabile tra aziende, è stato spalmato sui giorni di fatturato necessari: maggiore è il numero di giorni, peggiore è la capacità dell'azienda di fare fronte al suo funzionamento

Giorni magazzino*	55	31	38	35
Giorni credito*	112	52	55	38
Giorni debito*	34	48	78	73

*Giorni magazzino, debito, credito, calcolati utilizzando i giorni di fatturato
Fonte: Company annual reports, Bain analysis

Mantenetevi vicini a quello che il consumatore vuole, con un marketing che enfatizzi il valore del prodotto

1

"Managing in"

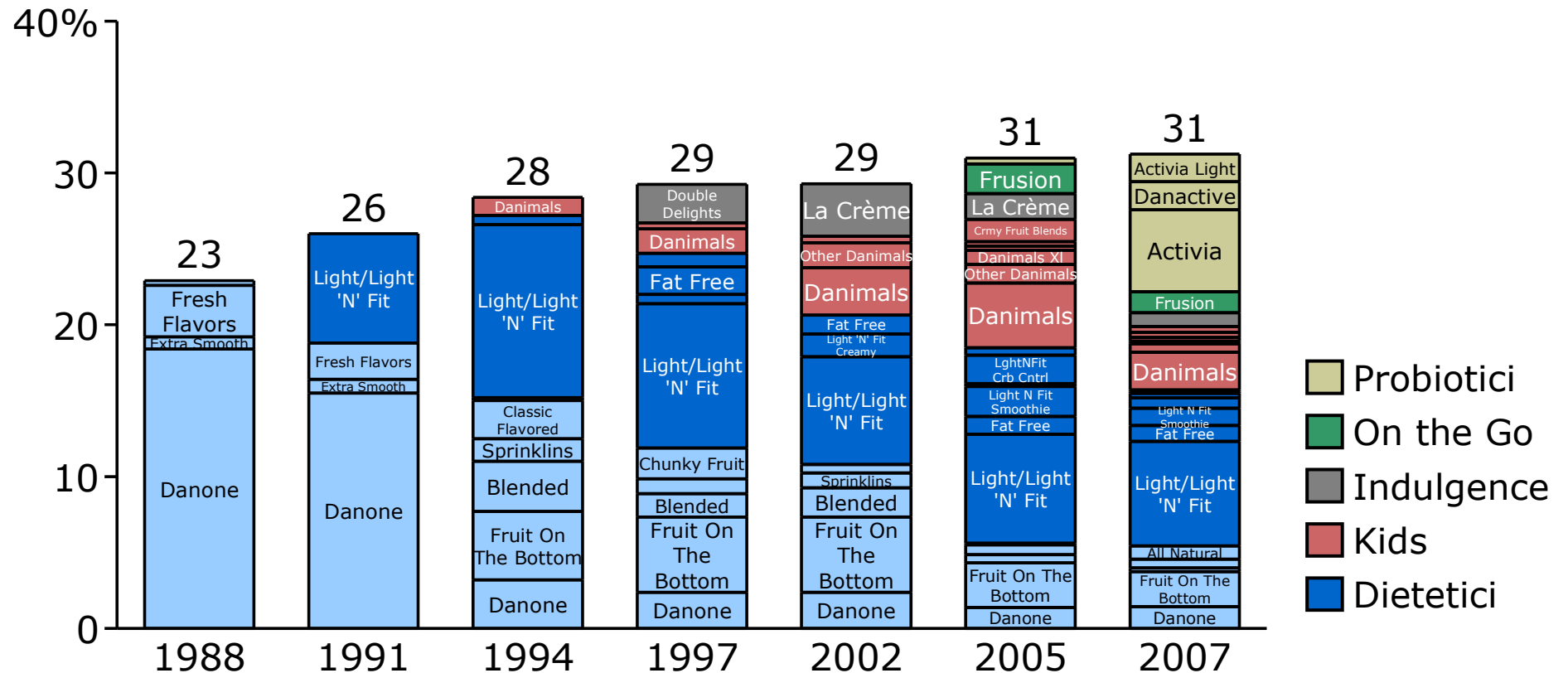


- **Tagliate** aggressivamente i **costi**
- **Gestite** sapientemente le disponibilità di **cassa**
- **Indirizzate** in modo appropriato la **value proposition** dei prodotti ed il **marketing**
- Costruite una **competenza** di **prezzi**
- **Ottimizzate l'investimento** dei clienti

- **Mantenetevi vicino** al **consumatore** ed alle tendenze in atto
- Alcune aziende di prodotti di largo consumo **adattano i loro messaggi per enfatizzare il "valore del denaro"** piuttosto che il solo basso prezzo del prodotto

Danone ha identificato e "targettizzato" i principali trend alimentari degli ultimi 10 anni

Yogurt Value Market Share



Costruite una competenza di prezzo che vi permetta di sostenere il prodotto sia sia nell'immediato sia a livello strategico

1

"Managing in"

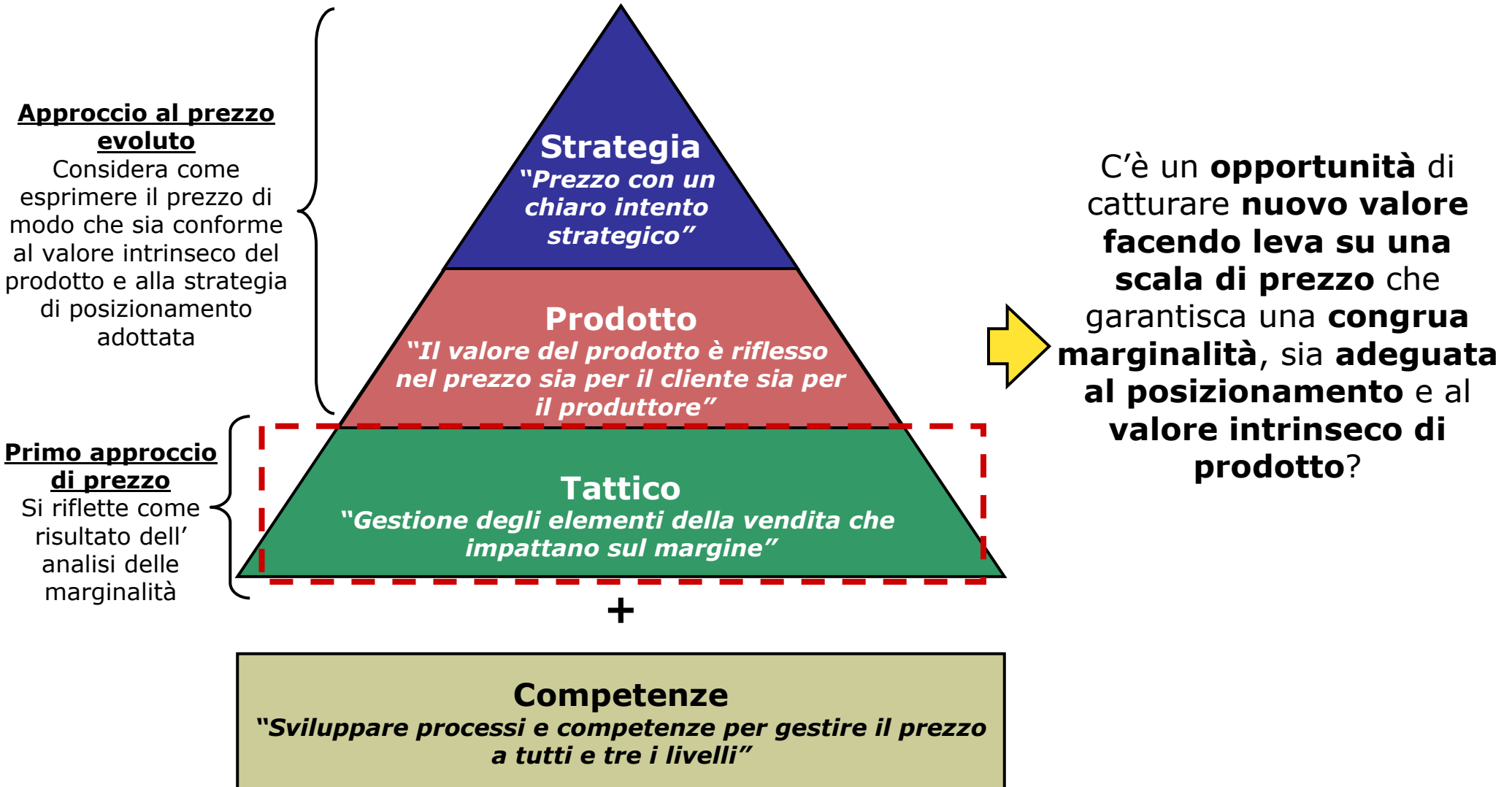


- **Tagliate** aggressivamente i **costi**
- **Gestite** sapientemente le disponibilità di **cassa**
- **Indirizzate** in modo appropriato la **value proposition** dei prodotti ed il **marketing**
- Costruite una **competenza di prezzi**
- **Ottimizzate l'investimento** dei clienti
- Concentratevi **non solo** sul **prezzo che al momento vi permette di sviluppare le vendite**, ma sviluppate una **strategia di costruzione del valore** da sostenere nelle diverse fasi di spinta del prodotto

Le aziende di beni di largo consumo tendono a focalizzarsi prevalentemente sul "prezzo tattico"

Piramide di prezzo

"Key Question"



Individuate le opportunità di collaborare con i clienti, salvaguardandovi dai rischi

1

"Managing in"

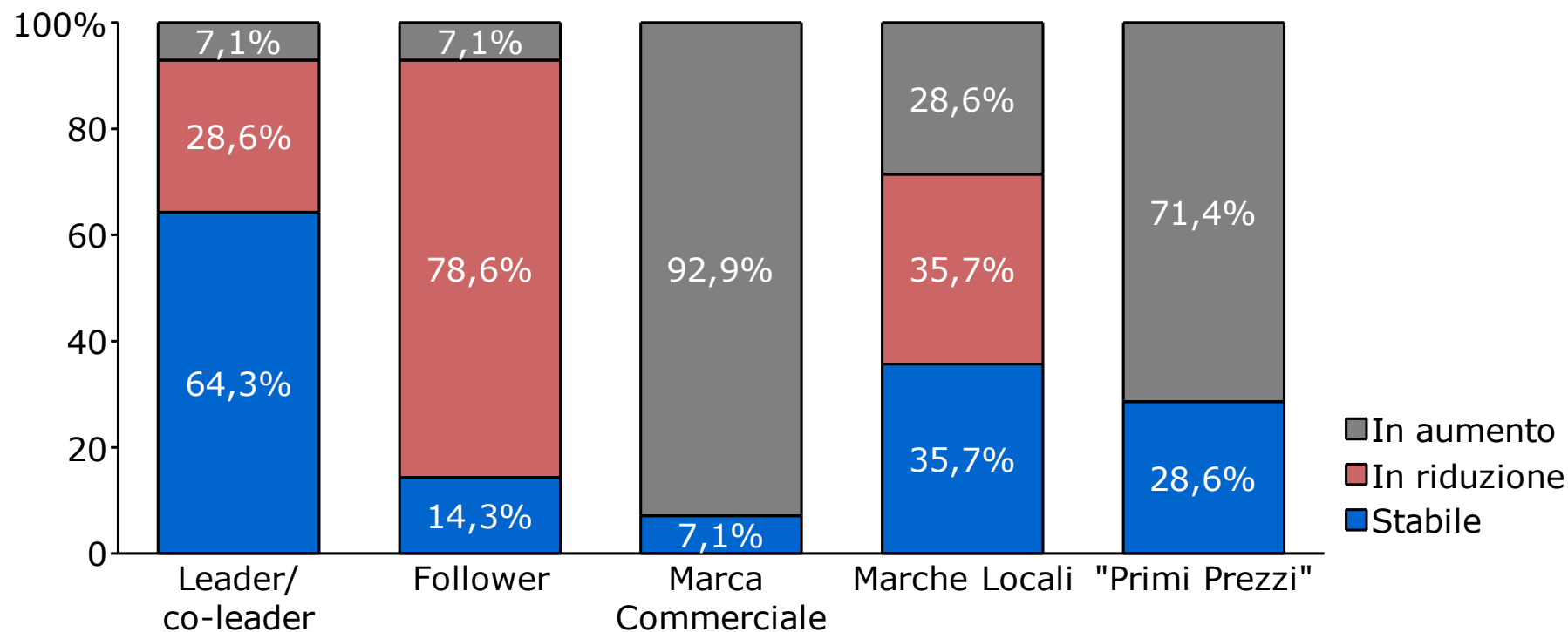


- **Tagliate** aggressivamente i **costi**
- **Gestite** sapientemente le disponibilità di **cassa**
- **Indirizzate** in modo appropriato la **value proposition** dei prodotti ed il **marketing**
- Costruite una **competenza di prezzi**
- **Ottimizzate l'investimento** dei clienti

- **Controllate** costantemente la **reazione del mercato** al prodotto
 - contenete la competizione
 - identificate nuove opportunità di collaborazione
- **Adattate la forza vendita ed il costo di distribuzione** per ottenere la massima efficienza/efficacia

Il mercato richiede prodotti a prezzi minori, tra cui marche commerciali e primi prezzi

Sviluppo marche industriali
Quota - imprese commerciali



Il mercato richiede l'acquisto di prodotti a basso prezzo, mentre i prodotti "follower" sono in forte calo e subiscono la concorrenza delle marche commerciali (private label) e dei primi prezzi

Gestire la recessione focalizzandosi sulla flessibilità; uscirne continuando ad investire sulla crescita

1

"Managing in"



- Preparatevi al peggio
- **Tagliate** aggressivamente i **costi**
- **Gestite** sapientemente le disponibilità di **cassa**
- **Indirizzate** in modo appropriato la **value proposition** dei prodotti ed il **marketing**
- Costruite una **competenza** di **prezzi**
- **Ottimizzate l'investimento** dei clienti

2

"Managing out"



- Continuare ad **investire nel marketing** / nell'advertising e nella **R&S / innovazione**
- **Assumete talenti eccellenti**
- **Acquisite i player più deboli**

Continue a supportare gli investimenti in advertising e ricerca e sviluppo

2

"Managing out"

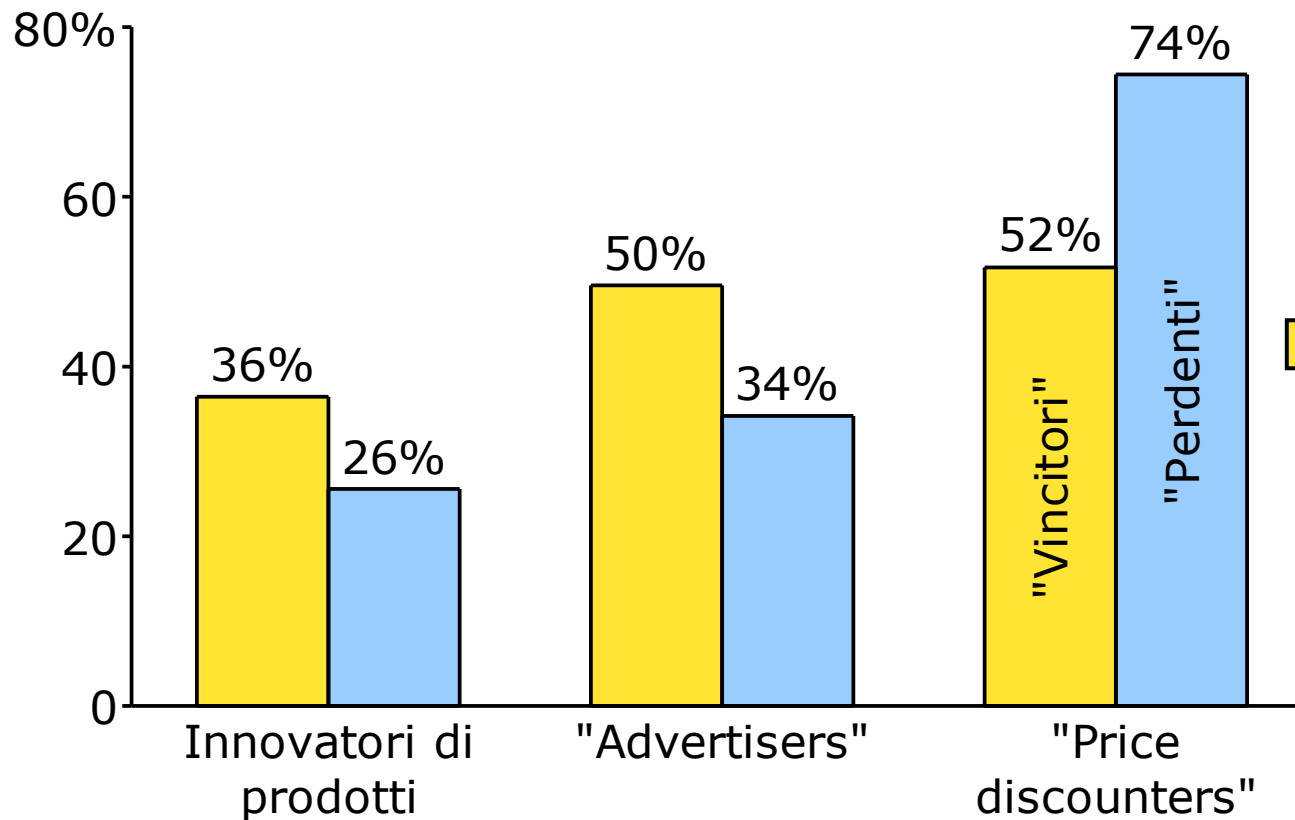
- Le aziende che nel lungo periodo arrivano ad essere le "**vincitrici**" hanno la tendenza ad **investire molto** durante la recessione, **nell'innovazione, nell'advertising** e nella **leadership di prezzo**
- La crisi apre l'**opportunità** per **spendere in advertising ad un costo minore**



- Continuare ad **investire nel marketing** / nell'advertising e nella **R&S / innovazione**
- **Assumete talenti eccellenti**
- **Acquisite i player più deboli**

Le aziende che nel lungo periodo hanno migliorato la quota di mercato hanno investito di più in "advertising" e innovazione, e hanno mantenuto la "price leadership"

Quota dei brand
% per le diverse leve



Uno studio condotto da McGraw-Hill mostra che **le aziende che hanno investito aggressivamente nell'advertising** durante la recessione del 1981-82 hanno avuto un **ritorno post-recessione del 256% di aumento vendite** in media, rispetto alle aziende che non hanno investito nell'advertising

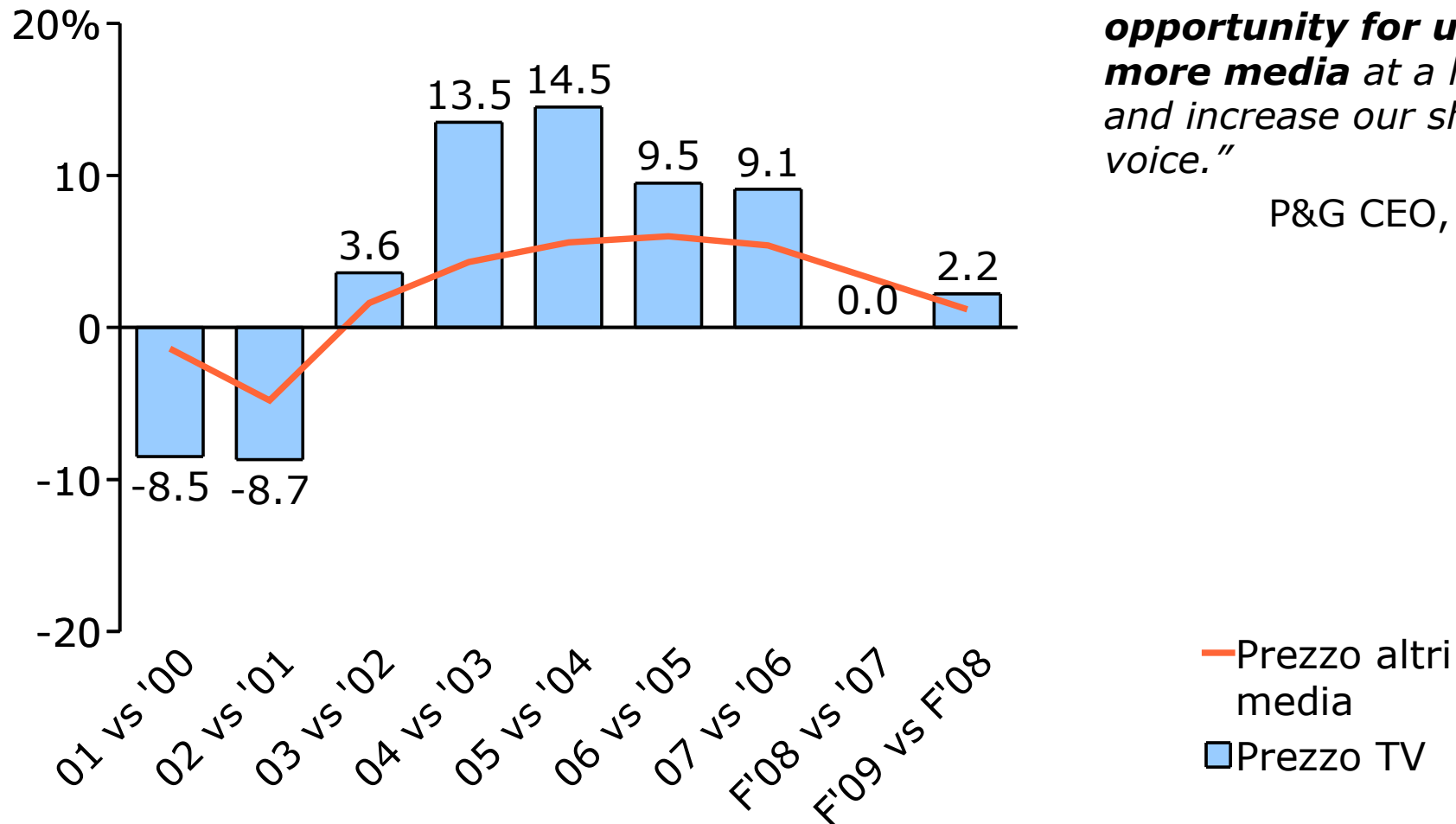
Note: "Vincitori" e "perdenti" sono le aziende che hanno guadagnato / perso quota di mercato nel periodo

Fonte: "The Rules for Brand Growth, Revisited" Ivan Hindshaw, John Blasberg, Suzanne Tager; Knowledge@Wharton

La crisi crea anche l'opportunità di spendere meno nell'aumento di advertising

EXAMPLE

Evoluzione del prezzo di Advertising (YoY%)



*"In tight economic times, many companies **pull back on advertising** as a cost-cutting measure. This creates an **opportunity for us to buy more media** at a lower cost and increase our share of voice."*

P&G CEO, A.G. Lafley

Barilla è entrata negli Stati Uniti con un prodotto premium ed un forte investimento in advertising

Prodotto migliore

- 100% grano duro
- Performance al dente
- Enfasi su qualità, autenticità e tradizione italiana

Maggiore investimento rispetto alla concorrenza

Barilla ha continuato a introdurre nuovi prodotti rafforzando il proprio posizionamento premium

2002

- Mini Penne



- La Collezione



2003

- Academia Line: Prodotti premium professionali per chefs



- Tortellini 3 formaggi ("Best Retail Product of the Year")



2004

- Spaghetti rigati



- Sughì per ristoranti



2005

- Barilla PLUS: Pasta con proteine, fibre e Omega-3

Product	Protein g	Fat g	Omega-3* mg	Fiber g
PLUS* (100g)	17	3	360	7
Chicken breast (1 breast)	27	3	30	0
Ground beef 90% lean (1 lb.)	21	10	190	0
Milk, 2% (8 fl. oz.)	8	5	120	0
Egg, hard-boiled (1 large)	6	5	40	0
Spinach (1 cup)	4	0	20	4
Broccoli (1 cup)	3	0	60	3
Salmon (3 oz.)	22	4	1725	0
Shrimp (boiled) (1 oz.)	18	1	375	0

- Barilla integrale



2006

- "Super-pasta": 7 grammi di fibre e più di 25 grammi di proteine



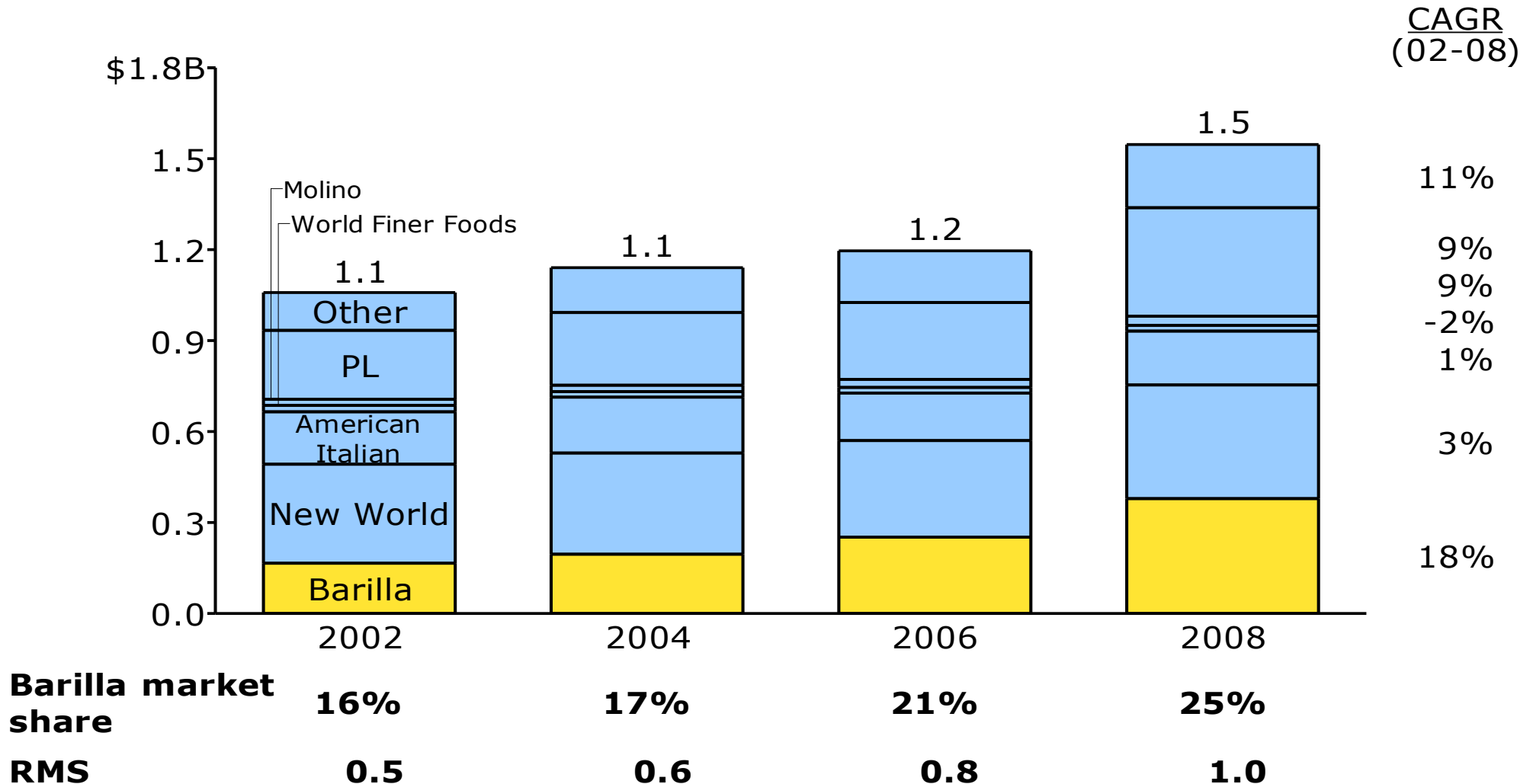
+



...

La strategia di comunicazione ed innovazione di Barilla ha portato a uno sviluppo della categoria e al rafforzamento della posizione competitiva

US pasta sales



Cogliete l'occasione per reclutare talenti da inserire nella vostra azienda

2

"Managing out"



- La crisi crea **l'opportunità di reclutare talenti importanti dalle aziende competitor**
- **Reclutate le persone giuste, mantendo il vostro organico** anche durante il periodo di crisi

- Continuare ad **investire nel marketing** / nell'advertising e nella **R&S / innovazione**
- **Assumete talenti eccellenti**
- **Acquisite i player più deboli**

La crisi offre l'opportunità di acquisire aziende più deboli pagandole poco

2

"Managing out"

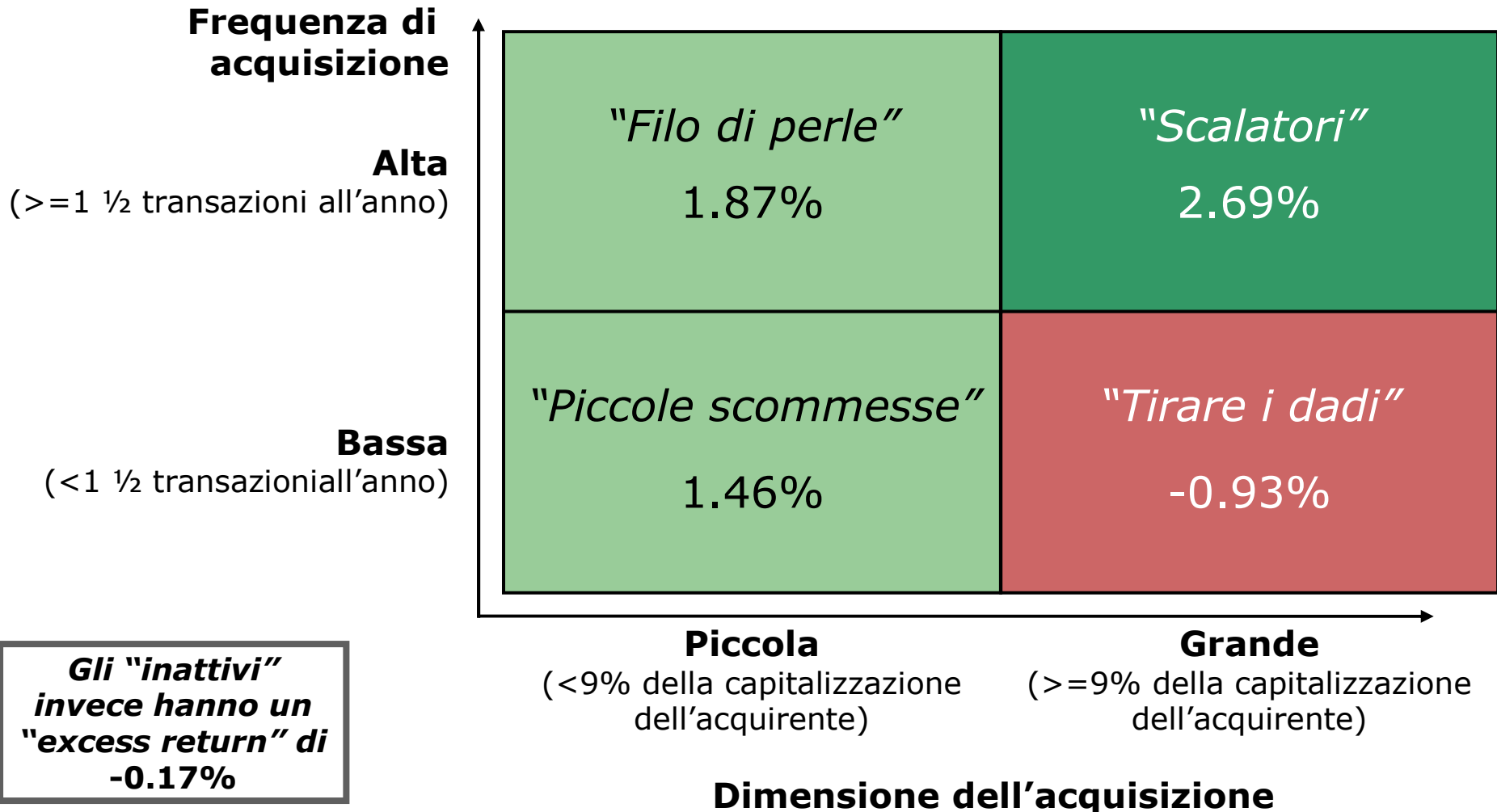


- La crisi offre **l'occasione di acquisire aziende competitor in stress** finanziario
- Le aziende di successo hanno **strategie chiare di acquisizione e comprano e disinvestono frequentemente in modo consistente** con la loro strategia

- Continuare ad **investire nel marketing** / nell'advertising e nella **R&S / innovazione**
- **Assumete talenti eccellenti**
- **Acquisite i player più deboli**

Ci sono diversi percorsi validi per M&A, tuttavia è importante non cadere nella fascia "tirare i dadi"

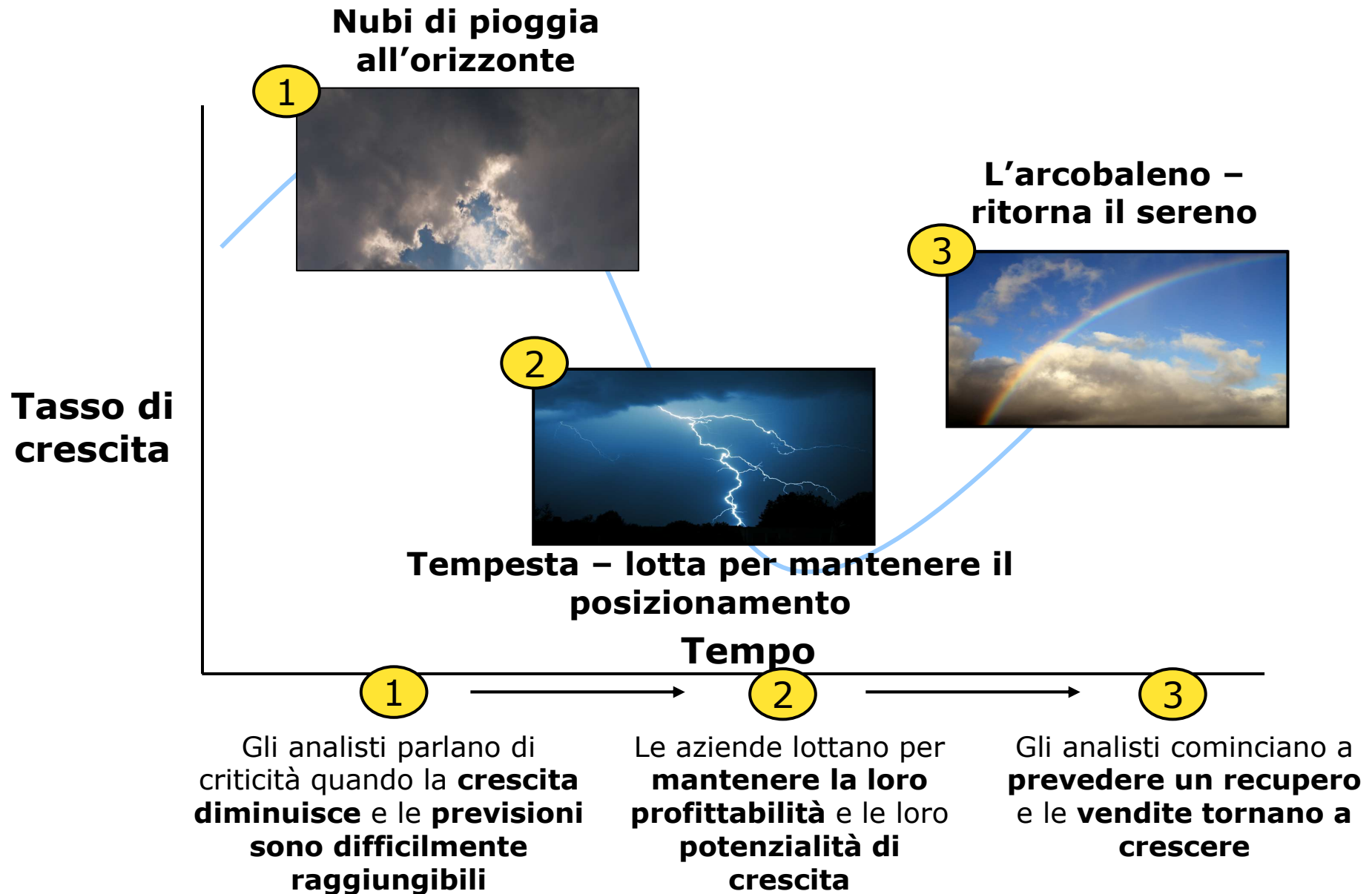
"excess return" annuali (1987-2006)



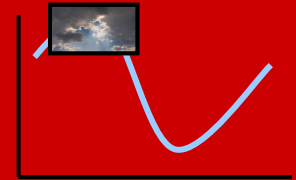
Agenda

- Contesto della crisi
- Andamento dei beni di largo consumo
- Possibili strategie
- Sintesi delle conclusioni

La recessione può essere suddivisa in un ciclo di tre fasi consecutive



Linee guida: Nubi di pioggia all'orizzonte



Da non fare

- **Crederci che i propri clienti non saranno toccati dalla crisi.** Tutti i consumatori, anche i frequentatori di boutique di lusso, verranno influenzati dalla crisi in corso

Da fare

- **Valutate i vostri principali segmenti di clientela** per capire a quali dare priorità
- **Definite un piano di contingenza per adattarvi alle mutate condizioni di mercato.** Promuovete la *value proposition* del prodotto adattandola a ciò che il cliente vuole, date la possibilità di acquistare prodotti a prezzi minori, e siate disponibili a collaborare con il cliente

-
- **Provare a coprire il rischio di mercato, espandendosi in categorie o prodotti in cui non siete attualmente presenti.** Potrebbe allontanare il focus dal "core business" e distrarre i consumatori dal proprio brand

- **Identificate le linee più profittevoli e i clienti principali su cui focalizzarvi**
 - Capite la vera profittabilità delle diverse linee
 - Focalizzatevi sui prodotti e sui clienti principali in base ai quali definite l'offerta

Linee guida: Lotta per mantenere il posizionamento



Da non fare

- **Ridurre drasticamente i costi, specialmente se afferiscono all'attività core.** I costi devono essere gestiti, ma non a danno del proprio brand

- **Dismettere attività core.** E' importante mantenere le principali attività e i talenti dentro l'azienda, in quanto permetteranno di superare la crisi

- **Smettere di investire sul proprio brand o sulla propria strategia.** Porta con se ulteriori rischi di diminuzione del fatturato

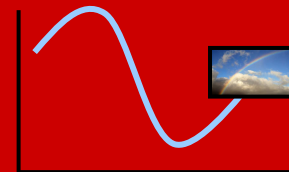
Da fare

- **Costruite il profitto attorno al "core"**
 - Migliorate l'efficienza interna, tagliando i costi di sovra strutturazione, migliorando i costi di packaging e distribuzione, e i costi di fornitura
 - Disinvestire rami a bassa performance
 - Gestite sapientemente i flussi di cassa
 - Sviluppate una scala prezzo che rispecchi anche la vostra strategia

- **Acquisite nuove attività incentrate sulle attività core (contrattando sul prezzo).** Durante la recessione attività valide e talenti sono spesso disponibili a prezzi migliori, e danno l'opportunità di rafforzare il core business

- **Continuate a portare avanti le strategie di crescita.** Concentratevi sugli investimenti a basso costo

Linee guida: Ritorna il sereno



Da non fare

- **Tirare il fiato, tanto il peggio è passato**

- **Perdere di vista quello che è appena accaduto.** Considerate sempre che i "tempi buoni" non durano per sempre

Da fare

- **Percorrete le strategie di crescita.** Le aziende che hanno investito appropriatamente durante la fase di recessione avranno le basi già pronte per ripartire

- **Ristrutturatevi per il futuro.** Il processo affrontato in recessione è un grande insegnamento da memorizzare per affrontare meglio nuove fasi di ciclo

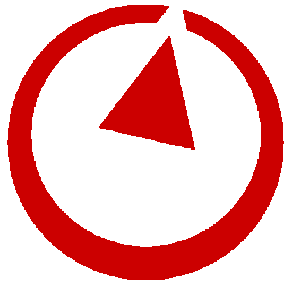
“Monday morning questions”

- ☑ Quali sono le 3-5 azioni necessarie per fronteggiare questa recessione?
- ☑ Come gestire l'implementazione delle azioni necessarie fronteggiando anche la pressione che deriva dalla recessione?
- ☑ Quale è il miglior investimento per continuare il processo di crescita? Ci sono nuovi possibili investimenti?
- ☑ Come questa recessione toccherà la nostra attività? Come possono i competitor danneggiarci maggiormente?
- ☑ Abbiamo già affrontato una recessione prima? e cosa abbiamo imparato?
- ☑ Che cosa dovremmo fare (o non fare) per affrontare correttamente la situazione?
- ☑ La nostra organizzazione è sufficientemente strutturata per prendere la decisione giusta?

...In conclusione...



- La crisi rappresenta uno stato economico che grava su tutti gli operatori di mercato e pertanto non va subita, ma va affrontata in modo strutturato ed attento, agendo tempestivamente sulle principali leve di creazione del valore
- I “vincitori” troveranno una strada per mantenere e rinforzare la loro posizione di mercato e crescere più forti quando la recessione sarà terminata, la cosa importante è mantenere il focus sul proprio “core business”



BAIN & COMPANY

Grazie per l'attenzione!

Crisi economica e possibili strategie