

# Meno sprechi



**I dati di consumo sono ormai diventati argomento di conversazione generale: Mark Up ne parla con Angelo Massaro, general manager di SymphonyIri in Italia**

di **Patrick Fontana**

**D**ice Angelo Massaro: “Non credo che si consumi di meno. Sono fortemente convinto che si acquisti di meno”. E se ad affermarlo è il general manager di SymphonyIri in Italia è quasi una certificazione del cambiamento in atto. “La gente è più attenta agli sprechi. In alcune categorie questo risulta più evidente, pensiamo al fresco a peso imposto che, pur costando

più del variabile, va meglio proprio perché funzionale al contenimento dello spreco. Si tratta di un valore riconosciuto dal consumatore”.

Mark Up incontra il general manager di SymphonyIri in un momento in cui dati sui consumi e lettura degli stessi sembrano diventati argomento di conversazione anche per coloro che fino a ieri non si sentivano coinvolti dalle dinamiche dell'economia “reale”. Oggi, siamo alla vigilia di un passaggio importante: quel-

lo dei consumi pasquali, un passaggio cruciale perché potrebbero rappresentare un indicatore delle caratteristiche che avrà questo 2012 per il mercato italiano e di quale direzione prenderanno i consumatori”.

— ■ —  
**LA PASQUA SARÀ  
 PASSAGGIO  
 FONDAMENTALE  
 PER CAPIRE  
 LE CARATTERISTICHE  
 DELL'ANNATA E  
 I COMPORTAMENTI  
 DEGLI ITALIANI**

## Chi è Angelo Massaro

Ha maturato una significativa esperienza nel settore del Largo consumo confezionato nel corso degli ultimi venti anni in ambito di aziende produttrici, consulenza e servizi per il business. Il suo ultimo incarico è stato quello di Managing Director IRI Spagna. Ha iniziato la sua carriera in Nielsen e in seguito ha fatto parte del team che ha fondato SymphonyIri in Italia nel 1994. Dopo aver guidato con successo il team di Client Service per 5 anni è passato a lavorare in azienda presso Mars. Nel 2003 è tornato in SymphonyIri dove prima di guidare la unit spagnola, ha assunto diversi incarichi a livello europeo e globale sempre nell'area del marketing e innovazione di prodotto. I progetti chiave nei quali è stato coinvolto comprendono il lancio di InfoScan Census in Francia, Italia e recentemente in Spagna, oltre alla creazione del sistema di delivery delle informazioni del gruppo.

— ■ —  
**■ Massaro, il consumatore è davvero cambiato?**

Sì. Ultimamente la sfera emotiva/psicologica alimentata dai continui messaggi catastofistici su quanto ci riserva il futuro è diventata un'importante chiave di lettura dei comportamenti. Ciò determina reazioni di breve periodo abbastanza inedite in un settore di consumi primari normalmente poco sensibile al ci-

# e acquisti mirati

clo economico. A titolo di esempio basti citare le cadute dei volumi registrate dai beni di largo consumo all'indomani del crac Lehman Brothers piuttosto che a seguito dell'acuirsi del rischio default a settembre.

■ **L'economia coincide sempre di più con la politica, in particolare modo in Italia. SymphonyIri ha riscontrato nel consumatore reazioni dirette fra dibattito politico e atteggiamento di acquisto? È misurabile?**

Non nel senso di definire una relazione diretta di causa/effetto, però sono evidenti due elementi che determinano il modo di comportarsi dei consumatori. Quello razionale, che coincide con la ricerca del risparmio (ma capace di determinare dinamiche particolari all'interno dei molteplici segmenti, con nomadismi vari). E l'aspetto psicologico-emotivo, di cui credo bisognerà tener conto nelle prossime settimane, quando i vari passi compiuti da questo governo inizieranno a incidere nella vita delle famiglie.

■ **Al momento, SymphonyIri cosa registra?**

Nello specifico maggiore pianificazione d'acquisto delle categorie, minore fedeltà alla marca, maggiore frequenza di visita dei punti di vendita, esigenza di contenere lo scontrino. Sono comportamenti che registriamo ormai da qualche anno e che ultimamente hanno mostrato un'accelerazione. Coerente con la volontà espressa dal cliente di non

volersi stoccare eccessivamente, con un occhio ai costi di trasporto legati al prezzo al litro della benzina. Se guardiamo ai canali è in linea con la crisi dell'ipermercato, mentre i supermercati sanno mettere a segno anche risultati positivi.

■ **Come cambiano, invece, i clienti: che cosa vuole indagare la distribuzione, che cosa il largo consumo?**

A mio modo di vedere chiedono entrambi esattamente la stessa cosa. L'obiettivo strategico di aziende della distribuzione e imprese di marca rimane lo stesso: costruire un brand. Le metriche possono essere differenti, ma alla fine si tratta da un lato o dall'altro di misurare quanto share of wallet si riesce a raggiungere. Entrambi desiderano stimolare la crescita dei mercati e ricominciare a produrre valore. La dialettica nella filiera dovrebbe fondarsi proprio su questo, sulla creazione di valore per il consumatore.

■ **Pare che lo stimolo sia soprattutto promozionale...**

Benchè l'efficiacia della leva promozionale abbia recentemente ripreso vigore, non è possibile pensare di utilizzare la stessa come mezzo principale per il sostegno dei volumi. Industria e distribuzione vogliono entrambi tornare a misurare i ritorni in termini di crescita portati dal valore immesso nel mercato.

■ **Molto concretamente: incas-**

**si-2008 e costi-2012. I retailer chiedono mai come si esce da questo vicolo cieco gestionale?**

Le indicazioni principali riguardano i volumi, per andare a capire che cosa succederà nei prossimi mesi. A questo si aggiunge l'evoluzione dei prezzi, nelle aree e nei bacini in cui operano. Eppure, attenzione. Il quadro non è

IL CONSUMATORE  
SI STA MUOVENDO  
IN MANIERA  
ESTREMAMENTE  
COERENTE:  
SCONTRINO BASSO,  
FREQUENZA ALTA

omogeneo. I retailer non vanno tutti male, c'è anche chi va benino tenuto conto del contesto generale. Sta meglio chi ha lavorato sulla conoscenza del consumatore quando varca i propri ingressi, chi utilizza meglio le informazioni di mercato, chi ha avuto intuito.

■ **C'è differenza tra Pmi e multinazionali quando si parla di misurare il mercato? E tra società italiane e straniere?**

Serviamo oltre 400 clienti che includono tanto Pmi quanto grandi gruppi internazionali. La differenza principale fa riferimento alla possibilità di utilizzare strumenti più o meno sofisticati. Non mi riferisco semplicemente a possibilità economiche,

ma anche a disponibilità di risorse interne e di cultura "analitica". La lettura dei mercati in logica di "cosa è accaduto" è ormai una commodity. Il valore aggiunto si crea facendo leva su due dimensioni chiave: la capacità di trarre dalla lettura dei mercati indicazioni di natura operativa e la cultura nell'utilizzo di soluzioni analitiche.

■ **Può farci un esempio di soluzione analitica?**

Per intenderci bisogna passare da una logica di "cerco di capire cosa è successo" a una logica di "comprendo cosa succederebbe se". Oggi, esistono strumenti che consentono di fare questo passo in avanti e che sono adeguati a realtà aziendali di tutte le dimensioni. Chi saprà utilizzarli con profitto vincerà anche nella fase congiunturale attuale sia essa una Pmi o una grande multinazionale. Posso garantirvi che esistono diverse piccole e medie imprese italiane che hanno fatto il passo sopra descritto attrezzandosi di conseguenza, come pure qualche grande gruppo multinazionale interessato semplicemente a riempire una tabella con una quota di mercato da mandare all'headquarters.

■ **Avete anche co-packer tra i vostri clienti?**

Sì. Nel nostro portfolio clienti ci sono anche dei terzisti.

■ **Differenze?**

Non finiscono normalmente tra i big spender.

■ **Che tipo di consumatore ha in mente oggi il mondo del retail? È un'immagine in linea con i vostri rilevamenti?**

Il retail per sua stessa natura osserva il consumatore nel momento in cui lo stesso frequenta e opera delle scelte all'interno dei suoi punti di vendita (Il primo momento di verità così come definito da qualcuno). Noi facendo leva sul punto di osservazione privilegiato del retail siamo in grado di esplorare tutte le fasi e gli stimoli che portano il consumatore/shopper a operare le sue scelte di acquisto. Il quadro che ne emerge è quello di un consumatore attento, parsimonioso, esigente che può diventare improvvisamente anche molto poco fedele. Resta legato alla marca quando ne riconosce il valore e l'unicità, ma è comunque predisposto al cambiamento quando determinati valori vengono a mancare o quando avverte un'impellente necessità di risparmiare percependo comunque qualità. Si tratta inoltre di un consumatore nomade pronto a muoversi tra le diverse tipologie di punto di vendita.

■ **I neo-sobri esistono?**

Sì, c'è più sensibilità, non legata al potere d'acquisto. Lo registriamo nelle nostre analisi sui consumatori.

■ **Razionalizzazione dei consumi e abbattimento dello spreco: sono atteggiamenti consolidati per sempre?**

Io credo che quando ci sono periodi di forte discontinuità, quali quelli che stiamo attraversando, sia poi molto difficile tentare di ripristinare le situazioni precedenti. Quindi presumo che sarà un atteggiamento consolidato, capace di sopravvivere anche al di fuori della crisi. E, del resto, si tratta di comportamenti considerati virtuosi.

■ **Su quali target "spendaccioni" resta ancora possibile puntare?**

Il concetto di target-responsabile d'acquisto è sicuramente più sfuggente oggi. La chiave di volta va trovata nel dialogo uno-a-uno con il consumatore. Gli strumenti esistono. Saranno premiate le insegne capaci di passare a un marketing individualizzato. C'è una concreta corrispondenza fra le imprese che stanno facendo risultati e quelle che studiano di più il proprio consumatore, utilizzando i dati in maniera più attenta, facendo ricorso a soluzioni più analitiche...

— ■ —  
**LA RESPONSABILITÀ  
 DEGLI ACQUISTI  
 È SEMPRE MENO  
 RICONDUCEBILE  
 A PARAMETRI NOTI  
 E PERDE LA SUA  
 RICONOSCIBILITÀ**  
 — ■ —

■ **"La" responsabile d'acquisto è dunque una figura al tramonto?**

Non possiamo pensare che la responsabile d'acquisto scompaia dall'oggi al domani. Vero è che questa figura è rappresentata sempre meno da donne (in 3 casi su 10 è un uomo), sempre più l'acquisto è individuale e, in generale, la conduzione della spesa familiare è una pratica condivisa all'interno di tutto il nucleo. C'è una grossa azienda multinazionale che sta lavorando a un programma strategico chiamato "il mondo senza retail". Al di là dello statement molto visionario è ovvio come la tecnologia abbia un ruolo chiave in un programma del genere. Ciò detto, io a rischio di essere considerato un po' fuori moda ritengo che, se parliamo di largo consumo e se teniamo in debito conto la cultura ali-

mentare del nostro Paese, l'esperienza fisica d'acquisto rimarrà rilevante sicuramente per me e per mio figlio.

■ **L'invecchiamento?**

L'invecchiamento della popolazione è un dato sotto gli occhi di tutti. Abbiamo mediamente 43 anni, un tasso di natalità bassissimo e il 20% della popolazione ha più di 65 anni. Senza andare molto lontano la Francia che ha portato avanti una politica di incentivazione per le famiglie è mediamente più giovane di tre anni.

■ **Le minoranze etniche sono più rilevanti in termini di richieste?**

L'immigrazione gioca un ruolo importante e anche qui sono necessarie politiche meno improntate a ideologie obsolete. Provate a guardare l'impatto che l'immigrazione dal Sud America ha avuto sullo sviluppo dei consumi in Spagna prima della crisi piuttosto che quello dalla Turchia in Germania. Chiaramente tutto ciò ha delle implicazioni immediate sulle scelte di marketing della filiera in un Paese che rischia di essere tra i più complessi nell'ambito dei Paesi con un'avanzata struttura dei consumi.

■ **Dal vostro osservatorio riesce a darci un'istantanea inedita dell'Italia?**

Otto tra le prime 25 aziende di marca del largo consumo hanno mostrato nell'ultimo anno delle crescite dei volumi di vendita. Allo stesso modo dieci insegne della distribuzione mostrano andamenti positivi in alcuni casi anche molto interessanti. Le caratteristiche che accomunano queste aziende sono: saper interpretare (retail) e presidiare (industria) al meglio il punto di vendita, innovazione (non necessariamente di prodotto ma anche di marketing o di proces-

so) e sviluppo di una conoscenza approfondita dello shopper. L'istantanea di un Paese dove lavorando bene con i propri clienti è possibile crescere e assumere dei giovani, come abbiamo fatto noi nel nostro piccolo assumendo 13 ragazzi solo nel 2011 probabilmente in controtendenza rispetto a quanto osservavamo attorno a noi.

■ **È in atto davvero un ritorno agli anni Ottanta? Che, tra l'altro, non erano particolarmente rigidi... C'è qualcosa che è sfuggito ai giornalisti?**

Credo che il rapporto Intesa intendesse fare semplicemente un commento sull'evoluzione dei dati. È chiaro che si è trattato di un annuncio che ha fatto notizia. Credo, in realtà, che sarebbe una fortuna se si ritornasse al mood di quegli anni.

■ **Possiamo chiederle, in chiusura, un consiglio gratuito per l'industria e uno per la distribuzione?**

Oggi la rincorsa a risultati di breve periodo porta a una situazione di rischio di omologazione promozionale come del resto già sperimentato nel recente passato (2010). In questo contesto non vince nessuno, né industria né distribuzione. Il consiglio potrebbe essere per entrambi gli attori della filiera che si trovano a fare i conti con domanda debole, crisi di crescita e consumatore emotivo quello di preservare il più grosso patrimonio che possiedono: che è dato dalla fedeltà del consumatore/cliente, unico elemento che garantisce risultati economici soddisfacenti nel medio lungo periodo. La deomologazione delle attività e delle meccaniche promozionali può conciliare sostegno dei volumi nel breve e rafforzamento del valore della marca sia essa l'insegna piuttosto che il prodotto. ■