

NEL MEDIO PERIODO SI DELINEA IL TRASFERIMENTO DI CLIENTI DALLA MACELLERIA AI CIRCUITI MODERNI

Le formule distributive subiscono il percepito del consumatore

Roberto Della Casa
Raffaello Bernardi

Le specifiche peculiarità che caratterizzano il modo attraverso cui il consumatore nazionale si rapporta alla carne ne condiziona inevitabilmente il processo d'acquisto. Non si tratta solamente dei criteri di scelta

1. **Elemento differenziante è il rapporto personale con il venditore**
2. **Nella Gda non vi sono formule di gestione comuni**
3. **Necessità di interventi di riorganizzazione del display**

interni alla categoria e dei fattori di switch verso prodotti di differente origine maturati alla luce del contesto socio-economico e che con esso, necessariamente, evolvono. Anche la relazione instaurata con le diverse formule distributive impegnate nella commercializzazione delle carni fresche, a sua volta dinamica nel tempo, è figlia di fenomeni che si inseriscono nel vissuto dello shopper, modellandone il profilo. E, all'interno di tale processo, ruolo discriminante assume il percepito sulle caratteristiche distintive del singolo format. Se il canale tradizionale, macellerie in primis, ancora oggi controlla quasi il 35% dell'offerta al dettaglio (a valore,



Il reparto carne assume una crescente valenza strategica per la Gda

l'incidenza supera il 38%), la recente tendenza di medio periodo mostra un progressivo trasferimento di clienti a vantaggio dei moderni circuiti di vendita. Pur tuttavia, nell'ultimo quinquennio, la distribuzione delle quote fra negozi tradizionali, da un lato, e supermercati-ipermercati dall'altro tende alla stabilità, benché in un quadro di fisiologiche variazioni su base annuale. A fronte di un simile stato dell'arte, sorgono spontanei almeno tre interrogativi:

- perché ancora oggi macellerie e affini, pur in netto calo rispetto a 15 anni fa, godono di uno share di mercato così elevato in Italia, soprattutto se rapportato a quello degli altri paesi europei, dove queste concorrono invece al sell-out di comparto in misura quasi mai superiore al 10%?
- quali sono le criticità attualmente addebitabili al canale moderno, in termini di concept distributivo e gestione dell'offerta sui prodotti carni?

- fra i vari format della Gda, ve n'è qualcuno che si muove realmente a differente velocità su tali referenze, o è la performance complessiva della formula, legata ai suoi connotati caratteristici, a influenzare positivamente o negativamente le prestazioni nel reparto carni?

Cercheremo nel prosieguo di rispondere con ordine e in maniera puntuale a tali quesiti.

LA PROFESSIONALITÀ METTE IN SECONDO PIANO IL PREZZO

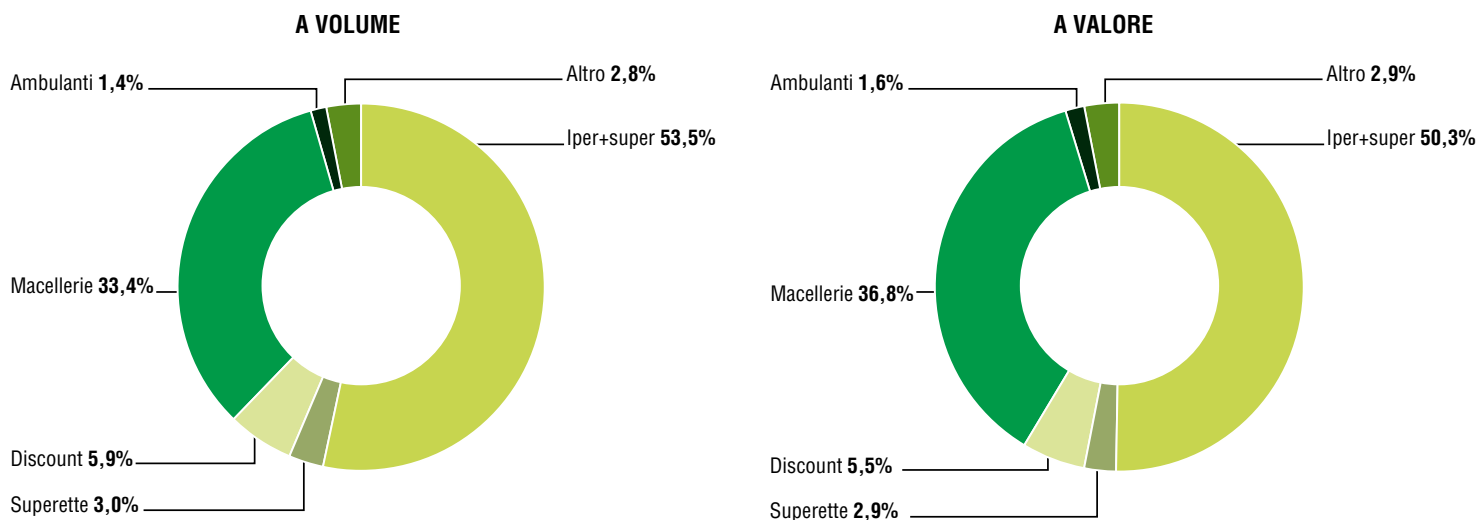
Primo elemento su cui occorre far chiarezza è che se a oggi ancora una larga parte dei volumi d'acquisto di carne fresca in Italia viene veicolata al consumo tramite il canale tradizionale, erroneo è ricercarne la ragione nella convenienza di prezzo. Lo comprovano le fonti statistiche. Stando, per esempio, a GfK-Eurisko, durante l'anno passato le macellerie presenti lungo lo stile avrebbero praticato, infatti, un prezzo medio di vendita pari a 8,44 euro/kg per le carni nel complesso, contro i 7,22 euro/kg dell'aggregato iper+super, con un differenziale di quasi 17 punti percentuali. E anche spostando l'orizzonte di osservazione al 2007 le cose non cambiano, con i negozi specializzati a vendere, in media, a 8,36 euro/kg a fronte dei 7,09 euro/kg applicati dalle moderne superfici. In altre parole: più caro del 18%. Questione di fonte, qualcuno potrebbe obiettare. Niente affatto: anche assumendo co-

Consumi domestici di carni fresche a volume

(Italia - split per format distributivo - 2008 vs. 2007 - quote in t)	2007	2008 a universo costante	Var. % '08 vs. '07 a universo costante
Iper+super	838.065	840.049	+0,2%
Self service	45.582	46.661	+2,4%
Discount	82.875	92.764	+11,9%
Macellerie	543.733	525.444	-3,4%
Ambulanti	25.697	22.695	-11,7%
Altro	42.127	43.610	+3,5%

Fonte: elaborazioni dell'autore su dati GfK-Eurisko

Quota dei differenti format distributivi nel mercato italiano delle carni fresche (2008)



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati GfK-Eurisko

me base d'analisi i dati Ismea/Nielsen, il gap al rialzo è ancora a favore delle macellerie e sempre a due cifre: limitandoci al solo 2008, +10,7% sul bovino, +20,3% sul suino, +12,7% sull'avicolo. E il livello qualitativo delle referenze in assortimento? Il bandolo della matassa non sta neppure lì. Molto più semplicemente, il reale elemento differenziante in questo mercato va letto nel rapporto personale con il venditore. Rapporto, quest'ultimo, che si estrinseca sia con riferimento all'aspetto sociale della relazione sia relativamente agli elementi di professionalità dell'operatore, traslati sul-

l'interlocutore quale componente aggiuntiva del servizio allo stesso fornito. Rispetto al primo ambito, attraverso la vendita assistita il consumatore percepisce una reale attenzione nei propri confronti, finendo quasi per sentirsi coccolato. Rispetto, invece, al secondo, trae sicurezza dalla possibilità certa di ricevere spiegazioni e chiarimenti sulle più opportune modalità di preparazione e consumo del prodotto, anche in funzione del peculiare contesto atteso di fruizione. Se questo è il pilastro portante del concept macelleria, negli ultimi anni ha consolidato e rafforzato il suo ruolo

di vantaggio competitivo, complici le ripetute emergenze sanitarie abbattutesi sul comparto. Ne è derivato un freno allo shift di canale a favore delle moderne superfici.

La paura dovuta a tali scandali ha spinto, infatti, gli shopper a rivolgersi ai macellai per trovare risposte di cui fidarsi incondizionatamente, per riuscire in qualche modo a delegare scelte che, nel bailamme mediatico di informazioni, risultava difficile assumere. E, così, al dettaglio specializzato è stata riconosciuta una competenza che nel tempo lo ha portato a capitalizzare il valore della relazione con la clientela, fidelizzandola al punto di vendita frequentato.

Lungi dal sedersi sugli allori e consapevoli che un fattore di vantaggio competitivo difficilmente si traduce d'ampère in una rendita di posizione, tanto più se ci si trova a concorrere con la Gda, le macellerie vi hanno poi investito sopra, cercando anch'esse di interpretare il cambiamento in atto negli stili di vita e nei modelli di consumo degli italiani. Sul fronte dell'offerta ciò si è sostanziato in un'attenzione non più limitata al solo taglio da cucinare e rivolta, anzi, in misura crescente ai pronti

da cuocere, segmento che da alcuni anni sta incontrando il favore di una larga fetta di acquirenti e che rappresenta oggi, dal punto di vista della proposta assortimentale, la chiave di volta per competere con la moderna distribuzione.

Una chiosa su questo aspetto aiuta a comprenderne meglio la portata. In premessa si era accennato al fatto che nella maggioranza dei paesi europei i punti di vendita specializzati detengono attualmente una quota, l'un per l'altro, pari al 10% del totale mercato delle carni fresche per consumo domestico; se è indubbio che a realtà geografiche differenti corrispondano strutture distributive altrettanto diverse, con un più elevato o ridotto livello di radicamento delle moderne superfici, è altrettanto vero che, sulla base di analisi di benchmarking sviluppate ad hoc, un elemento accomuna tali ambiti di mercato: lì le macellerie ancora oggi si limitano a vendere solamente tagli di carne da preparare. Difficile trovare in campo alimentare, tra i freschi, una case-study più adeguata per illustrare l'efficacia competitiva dell'innovazione orientata al mercato.

Consumi domestici di carni fresche a valore

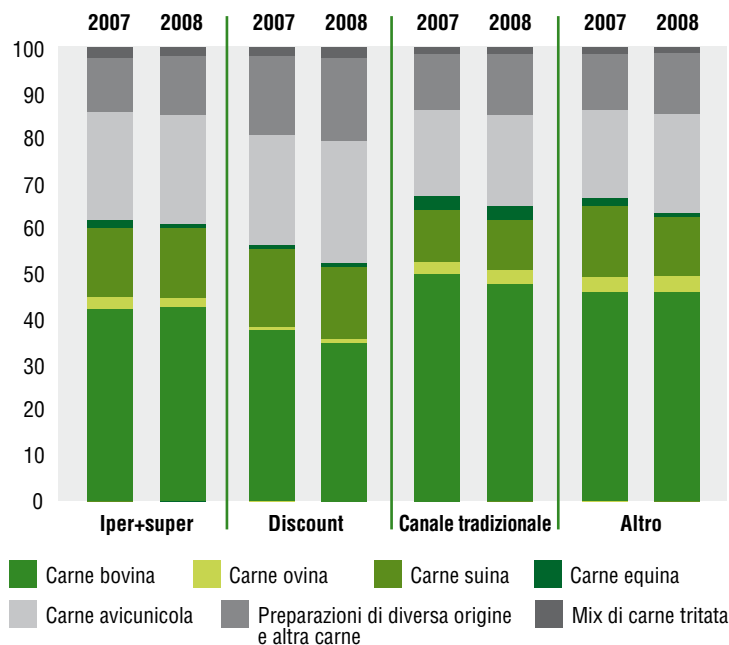
(Italia - split per format distributivo - 2008 vs. 2007 - quote in migliaia di €)

	2007	2008 a universo costante	Var. % '08 vs. '07 a universo costante
Iper+super	5.943.490	6.236.880	+2,1%
Self service	332.670	357.190	+4,4%
Discount	601.620	682.730	+10,4%
Macellerie	4.543.250	4.557.980	-2,4%
Ambulanti	205.570	194.090	-8,2%
Altro	320.800	359.120	+8,9%

Fonte: elaborazioni dell'autore su dati GfK-Eurisko

Quota a volume della carne fresca per format

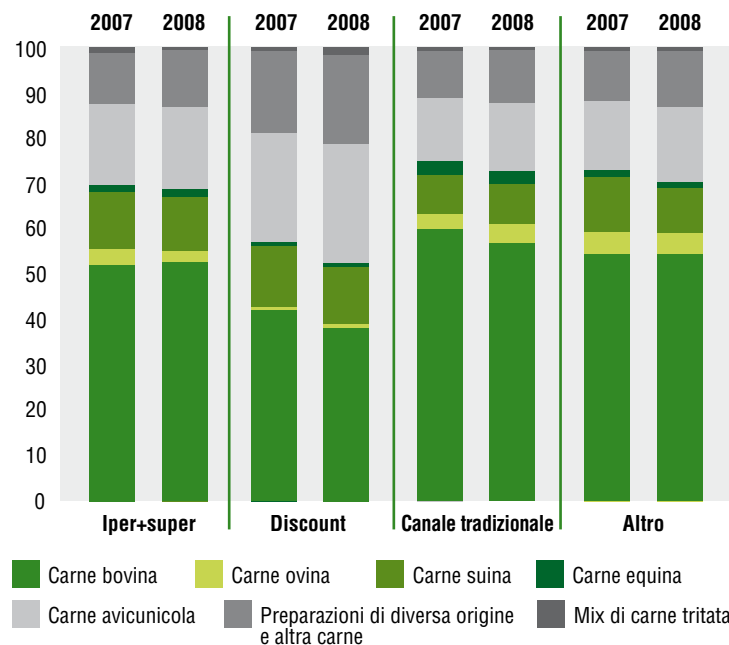
2008 vs. 2007 (valori %)



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati GfK-Eurisko

Quota a valore della carne fresca per format

2008 vs. 2007 (valori %)



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati GfK-Eurisko

UN REPARTO PROBLEMatico DALLA VALENZA STRATEGICA

Venendo al secondo punto cui si cercherà di dare risposta nelle righe a seguire, una premessa d'inquadramento è d'obbligo. Oggigiorno le carni stanno assumendo una crescente valenza strategica per la distribuzione moderna, sia in forza del proprio valore intrinseco (l'incidenza media del reparto sul fatturato di una catena si attesta al 15%) sia, al pari degli altri freschi, per la loro funzione di vetrina del punto di vendita. Per

propria natura, infatti, i prodotti alimentari ad alta deperibilità si prestano a essere gestiti in chiave differenziante come traffic builder, in quanto la qualità percepita sugli stessi costituisce notoriamente un importante criterio decisionale per il consumatore, in forza del quale sceglie lo store da cui servirsi. Benché strategico per la Gda, il reparto carni è però anche uno dei reparti più problematici e che necessita quindi di attenzioni e cure maggiori. Per ragioni già accennate nell'ambito del

presente rapporto, i consumatori vivono con i prodotti di macelleria un rapporto difficile e complesso, molto più di quanto non accada per altre categorie. Da un lato sono attratti, infatti, dall'acquisto, dall'altro avvertono a ogni atto di spesa timori e insicurezze sulla qualità del prodotto sia sotto il profilo organolettico e nutrizionale sia funzionale. Detto questo, va sottolineato come a oggi nella distribuzione moderna risulti impossibile individuare relativamente al reparto macelleria una for-

mula di gestione comune ai diversi retailer e insegne, frutto, dunque, di una piena ottimizzazione di processo. E il fenomeno pare per di più trasversale rispetto alle principali tipologie distributive. Così, non di rado è possibile ritrovare a reparto un laboratorio di sezionamento, che può essere a vista oppure no, o alternativamente solo referenze sezionate e confezionate altrove e poi trasportate al punto di vendita. Non sono poi da escludersi formule ibride - di fatto l'opzione più diffusamente

Consumi domestici di carni fresche a volume

(Italia - 1° trimestre 2009: split per format distributivo - quote in t)

	1° trim. 2008	1° trim. 2009 a universo costante	Var. % 1° trim. '09 vs. '08 a universo costante
Iper+super	228.029	231.404	+1,5%
Discount	21.499	26.179	+21,8%
Canale tradizionale	143.585	132.853	-7,5%
Altro	23.170	24.147	+4,2%

Fonte: elaborazioni dell'autore su dati GfK-Eurisko

Consumi domestici di carni fresche a valore

(Italia - 1° trimestre 2009: split per format distributivo - quote in migliaia di €)

	1° trim. 2008	1° trim. 2009 a universo costante	Var. % 1° trim. '09 vs. '08 a universo costante
Iper+super	1.649.194	1.638.184	-0,7%
Discount	152.445	180.170	+18,2%
Canale tradizionale	1.201.556	1.130.184	-5,9%
Altro	180.390	186.037	+3,1%

Fonte: elaborazioni dell'autore su dati GfK-Eurisko

perseguita dai retailer nel Belpaese -, in cui item preconfezionati in esterna vanno a integrare l'offerta di prodotti vaschettati nel back store, che a ogni modo rappresentano la quota preponderante di referenze riposte nello scaffale a libero servizio. Relativamente al caso di lavorazioni decentrate, il centro di sezionamento può essere locato, inoltre, nella piattaforma di riferimento oppure caratterizzarsi per un raggio d'azione regionale o interregionale. O ancora essere affidato a un solo partner industriale con elevato grado di specializzazione o a una pluralità di supplier di marca. Da ultimo, nel front store il reparto può essere completato da un banco assistito o meno. Se quanto elencato rappresenta l'intera casistica delle possibili ossature organizzative per il reparto carni della moderna distribuzione in Italia, dal confronto diretto con alcuni responsabili di settore appartenenti alle primarie catene è emerso che il consu-



L'alta deperibilità comporta una gestione attenta e veloce

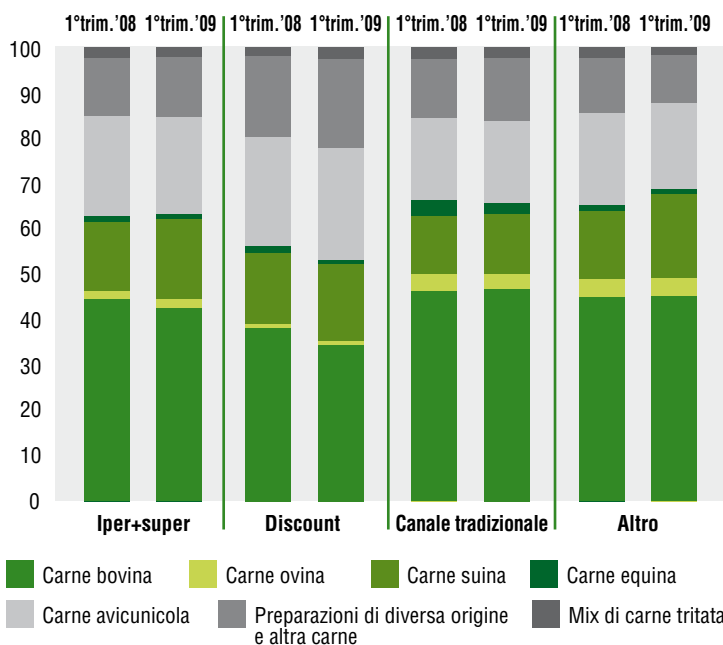
maturatore desidera ancora oggi scoprire a punto di vendita la presenza tangibile di un laboratorio di lavorazione, come elemento di rassicurazione sulla qualità complessiva dell'offerta. Non si tratta di semplici ipotesi. Recenti test condotti da Coop Italia su diversi store hanno dimostrato che andando a gestire l'intera proposta assortimentale in atmosfera protettiva nello scaffale a libero servizio, si regi-

stra un tracollo medio delle vendite di carni fresche nell'ordine del 20%. Numeri che fanno riflettere sui reali vantaggi di una completa decentralizzazione, anche in prospettiva, delle attività di sezionamento/confezionamento. Ammesso anche che così si possa conseguire un effettivo recupero di efficienza - il che va dimostrato caso per caso - Esselunga docet: è ragionevole sacri-

ficare vendite e quote in nome di un miglioramento di marginalità con tutta probabilità, poi, non sostenibile sui volumi? Altro tema è sicuramente legato alla miglior gestione dell'offerta a libero servizio che deriverebbe, inoltre, dalla presenza a punto di vendita di uno staff di macelleria dalla forte expertise in materia di prima e seconda trasformazione della carne; del resto l'efficacia del management di un prodotto passa necessariamente dalla conoscenza della sua natura e delle problematiche a essa connesse. Ancor più vero se si tratta di freschi, più delicati, deperibili e, dunque, necessitanti di maggiori attenzioni. Purtroppo l'aria che si respira oggi in casa Gda pare differente: secondo una nutrita schiera di operatori, infatti, lo scenario più plausibile per il prossimo futuro prevede una significativa spinta alla razionalizzazione (effettiva o solo apparente?) delle attività connesse alla preparazione dell'offerta, con

Quota a volume della carne fresca per format

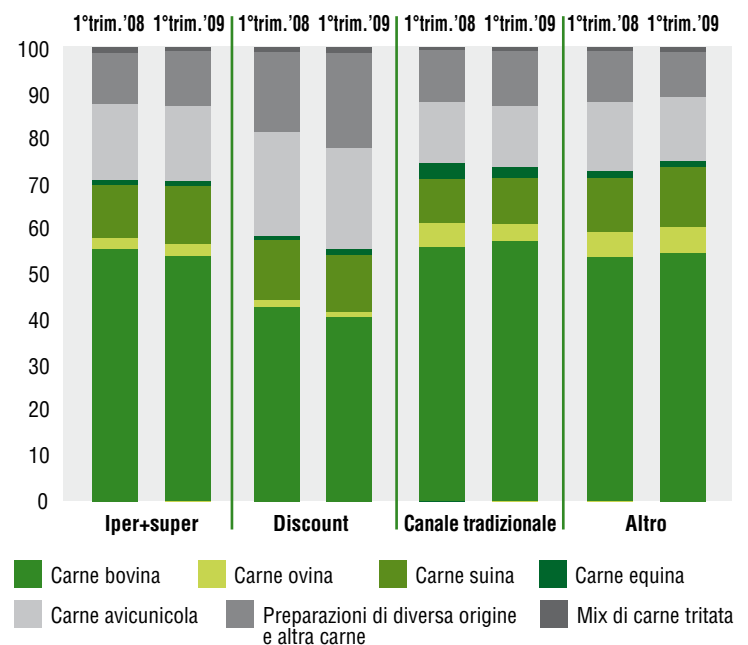
1° trimestre 2009 vs. 1° trimestre 2008 (valori %)



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati GfK-Eurisko

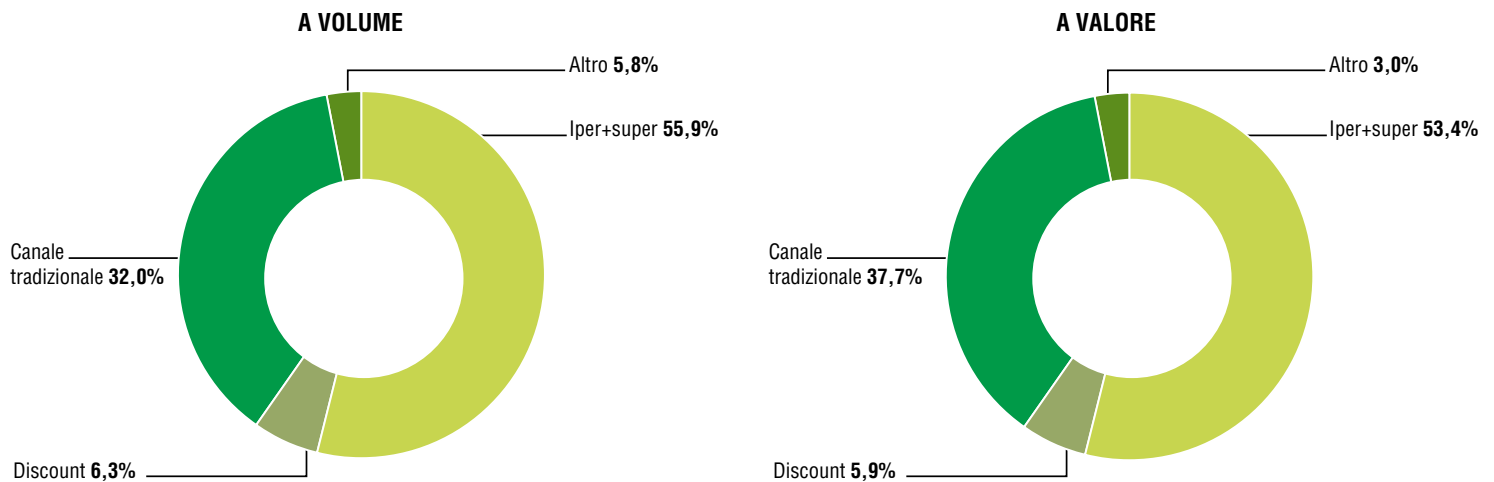
Quota a valore della carne fresca per format

1° trimestre 2009 vs. 1° trimestre 2008 (valori %)



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati GfK-Eurisko

Quota dei differenti format distributivi in Italia delle carni fresche nel 1° trimestre 2009



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati GfK-Eurisko

aumento della concentrazione delle lavorazioni a piattaforma. Se quanto descritto costituisce l'attuale stato dell'arte, si delinea la necessità, per le moderne superfici, di ottimizzare un concept distributivo per le carni che rappresenti il giusto trade-off tra esigenze di efficienza di costo e di efficacia di vendita. A nostro avviso una possibile soluzione da approfondire potrebbe consistere in un'equilibrata integrazione fra macelleria professionale per vendita assistita a banco, da una parte, e proposta assortimentale self service interamente derivante da lavorazioni esterne, dall'altra. Esempi, in questo senso, già ce ne sono, in particolare su reti mino-

ri e grandi spazi. Ovvio che la formula va poi tarata sulla singola realtà in funzione di un set di variabili cui fanno da capofila le peculiarità del particolare bacino d'utenza. Altri sono però gli aspetti critici da non sottovalutare in ipotesi di modello composito d'offerta e, come intuibile, fortemente concentrati nell'area della vendita assistita. Fretta, in primis, dovuta soprattutto alle esigenze delle grandi superfici, e scarsa conoscenza delle regole professionali, non solo del taglio. E pur tuttavia, in verità, è proprio quest'ultimo il punto più delicato: lavorare un taglio anatomico in modo sbagliato significa modificare completamente la struttura del-

la carne, che cuocendo rilascerà poi molta della sua acqua, andando a deludere il cliente. Quest'ultimo, non essendo un tecnico, giocherà a convincersi di avere acquistato un prodotto di basso livello qualitativo. Questo nella migliore delle ipotesi, vista la conclamata tendenza della Gda a esporre nel banco assistito tagli anatomici con grasso, membrane e cartilagini. Ma il cliente, se il taglio anatomico non è perfettamente toiletta-to, ci rinuncia e se ne va. Anche il merchandising assume quindi una valenza discriminante in tale contesto e può fare la differenza fra un banco assistito di successo e uno, invece, non sostenibile economicamente.

TECNICHE ESPOSITIVE

Dato l'attuale livello di formazione del settore in materia, quanti fanno, per esempio, che il banco espositivo dovrebbe essere a mezzaluna, in modo da consentire al consumatore di vedere, con un solo colpo d'occhio, un po' tutto quanto viene esposto, senza dover tornare indietro, cosa che difficilmente fa? E intanto si perdono opportunità di vendita. Oltretutto, anche l'approccio alle tecniche di esposizione dei prodotti carnei, così come degli altri freschi, va fatto evolvere in sintonia con l'evoluzione degli stili di consumo. Se oggi la struttura delle preferenze, all'interno del nucleo familiare, è così articolata che non di rado si riscontrano tanti gusti quanti sono i suoi componenti, la proposta assortimentale disponibile a banco deve essere potenzialmente in grado di soddisfarli tutti; e, per contro, un'eccessiva esposizione di prodotto rischia di essere controproducente perché complica la scelta - benché assistita - e deprime l'esperienza d'acquisto. Non scontata è la professionalità che si richiede alla figura del macellaio in Gda e ancor meno lo è se si considerano le dimensioni del bacino di clientela con cui deve rapportarsi e di cui deve sape-

Prezzo medio al consumo delle differenti tipologie di carni fresche

(Analisi per format - anno 2008 - prezzi €/Kg)

	BOVINO		SUINO		AVICOLO	
	GfK-Eurisko	Ismea/Nielsen	GfK-Eurisko	Ismea/Nielsen	GfK-Eurisko*	Ismea/Nielsen
Iper+super	8,95	9,51	5,60	5,91	5,37	5,37
Discount	7,87	8,50	5,73	6,04	6,79	4,87
Canale tradizionale	10,10	10,53	6,40	7,12	6,01	6,05
Altro	9,15	9,49	5,94	6,29	5,76	5,30

Fonte: elaborazioni dell'autore su dati GfK-Eurisko e Ismea/Nielsen - *il dato riferisce al prezzo medio al consumo relativo al più ampio segmento avicunicolo

re desideri ed esigenze. I tecnici fini a se stessi non bastano. Vanno tradotti in un linguaggio d'offerta comprensibile e appetibile al consumatore moderno, anche in termini visivi. Tanto per contestualizzare, se in passato una lombata intera di bovino da 25/30 kg produceva un effetto positivo, oggi non è più così; molto più opportuno è esporre, per esempio, quattro bistecche della stessa lombata, magari adornate da spicchi di limone. In tal modo si esalta la componente di servizio della proposta, allontanando nella mente del consumatore il posizionamento da prodotto agricolo, che è caratterizzato da una value proposition di modesto spessore. Tante sono, dunque, le criticità connesse allo sviluppo di concept di vendita per le carni fresche, nelle moderne superfici basate sulla duplice opzione assistito più self service, a cui si aggiunge il fatto che la figura del macellaio professionale non può e non deve ricondursi a un semplice offerente di prodotto altrimenti si incrinano le fondamenta stesse del modello. E, in effetti, lo specialista del reparto carni deve, per definizione, conoscere ogni particolare delle differenti merceologie, non solo su origini, macellazione e frollatura. Il tutto finalizzato a consigliare il cliente sui migliori modi di conservazione, cottura e utilizzazione dei prodotti sia che si tratti di item basilari come la fettina sia di ricette più complesse.

NESSUN FORMAT È PIÙ PERFORMANTE DI ALTRI

Conclusa quest'ampia e pur necessaria premessa, nell'affrontare in maniera esauriente il secondo quesito introdotto nell'incipit dell'articolo, si tenterà di fornire immediata risposta anche a quello successivo. In generale, nell'ambito del canale distributivo moderno non si individuano format più o meno performanti per vendibilità di prodotti carnei; in altre parole, non sembrano esistere, in senso as-

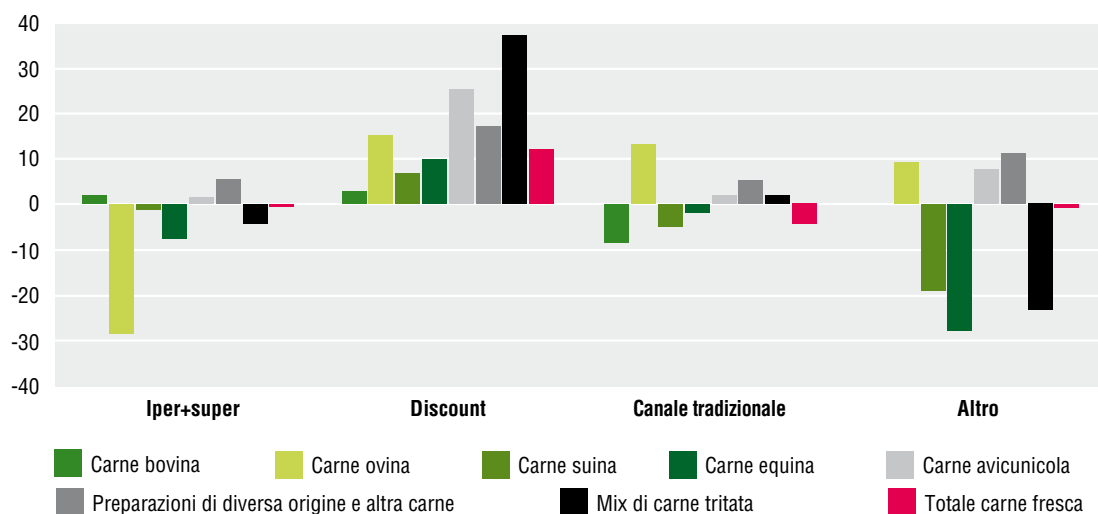
soluto, formule per propria natura e peculiarità organizzativo-gestionali più o meno idonee, in toto, alla commercializzazione di tali prodotti. È il format distributivo in sé che complessivamente va meglio o peggio ed è discriminante, in quanto sostiene o penalizza il reparto carne. Del resto non potrebbe es-

sere altrimenti visto che, se è vero che a livello d'insegna e punto di vendita i freschi rappresentano un rilevante driver di scelta per il consumatore, altrettanto vero è che la scelta del format, sul food, è quasi sempre sovraordinata a quella relativa all'offerta di prodotto. Una parentesi rispetto a questo punto merita pe-

rò di essere aperta per il caso delle superette che, con una quota a volume per le carni fresche pari, durante l'anno passato, al 3%, detengono una posizione molto più modesta, su questo mercato, rispetto al proprio peso in termini di numerica. Malgrado tale format, fra quelli della Gda, rappresenti quello idealmente

Dinamica di crescita dei consumi domestici a volume di carni fresche

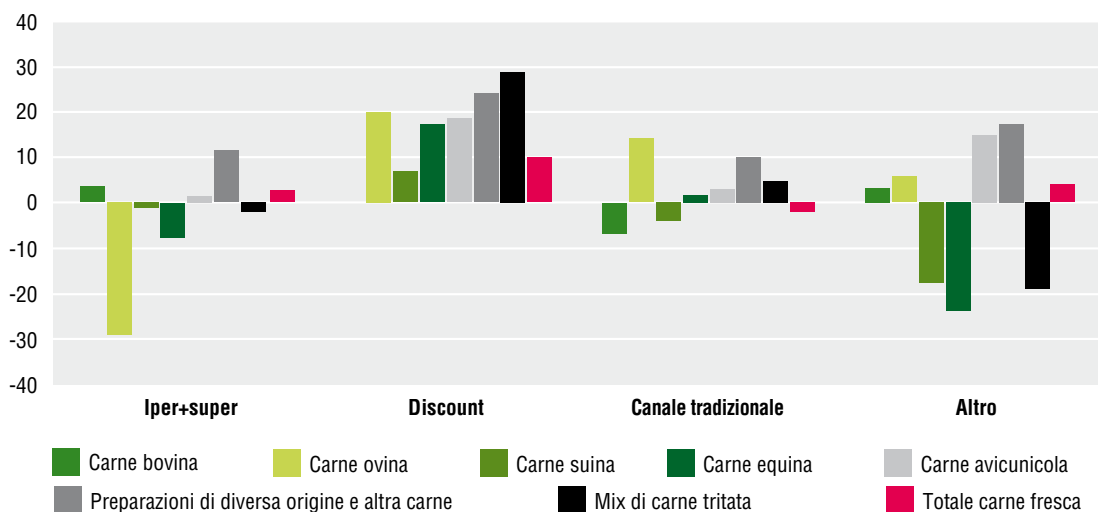
(Analisi per format - 2008 vs 2007 - valori %)



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati GfK-Eurisko

Dinamica di crescita dei consumi domestici a valore di carni fresche

(Analisi per format - 2008 vs 2007 - valori %)



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati GfK-Eurisko

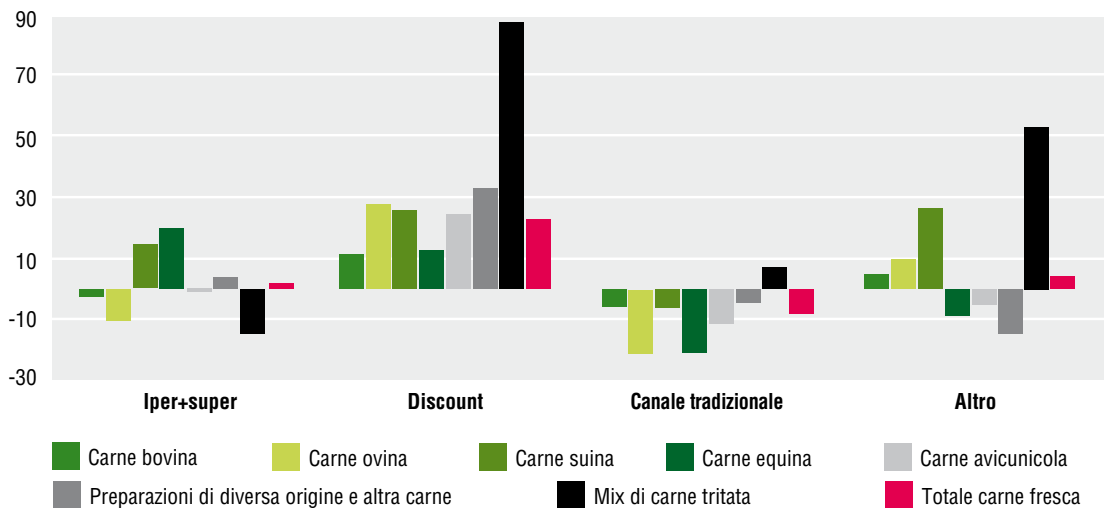
più capace di rispondere alla forte esigenza di rapporto personale e personalizzato da parte del consumatore, è la location spesso vicina a punti di vendita specializzati a renderlo particolarmente esposto alla concorrenza delle macellerie, tanto che molte volte risulta antieconomico tenere in assortimento prodotti carnei, data la complessità organizzativa e l'elevata professionalità che ciò comporta. Eccezione che conferma la regola, dunque, quella dei convenienze, in cui le caratteristiche di base della formula in sé - la natura di store di prossimità, nello specifico - si ripercuotono negativamente sulle potenzialità di vendita della categoria. Assodato a ogni modo che, in generale, i punti di debolezza connessi alla gestione dell'offerta di carni fresche, in Gda, non dipendono dalla maggior o minor propensione del singolo format alla commercializzazione di tali prodotti, le problematiche vanno più verosimilmente ricercate, a nostro parere, nell'incapacità, ancora oggi da parte delle catene distributive, di incidere in maniera efficace, con gli assortimenti sulle esigenze dei consumatori. Il che svilisce la vendibilità di reparto, tanto che oggi, di fatto, in Italia nel canale distributivo moderno l'incidenza media degli scontrini di spesa in cui sia presente fra le voci una referenza carnea non supera il 55-60%, con punte del 70% solo sui best-performer.

COMUNICAZIONE IN STORE A SUPPORTO DEL DISPLAY

Analizzando obiettivamente le principali realtà nazionali, emerge con chiarezza nel reparto carni la necessità di interventi di riorganizzazione del display che siano guidati dall'interesse a garantire agli shopper la facile individuazione delle categorie e, all'interno di esse, dei prodotti. Le gamme, oggi troppo ampie, vanno semplificate e ridotte sulle funzioni d'uso riconosciute dai consumatori attraverso un'articolazione coerente

Dinamica di crescita dei consumi domestici a volume di carni fresche

(Analisi per format - 1° trimestre 2009 vs 1° trimestre 2008 - valori %)



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati GfK-Eurisko

te con i nuovi stili di vita. È l'approccio di marketing che deve evolvere in chiave proattiva: invece che calibrare la dimensione e la modulazione dell'offerta in referenziamento sugli attuali volumi di consumo e rotazioni, si dovrebbe rivisitarle affinché producano un effetto incrementale su tali parametri, con le conseguenti ricadute positive sul sell-out del reparto. In tutto questo processo la comunicazione instore assume un ruolo di non poco conto. Del resto, su categorie complesse quali la carne fresca, perché sia percepita correttamente, la proposta assortimentale va anche spiegata, tanto più quando gestita a libero servizio. Da qui la necessità di un sistema di cartellonistica ad hoc che accompagni il consumatore nell'identificazione dei segmenti su cui essa si dipana (per bollito, per griglia ecc.) e illustri altresì in modo incisivo e sintetico i principali plus di prodotto. Alcuni esperti del settore arrivano persino a postulare l'opportunità di un'evoluzione di concept per il prossimo futuro che preveda la presenza nel reparto carni della Gda di specialisti in grado di assistere i consumatori anche

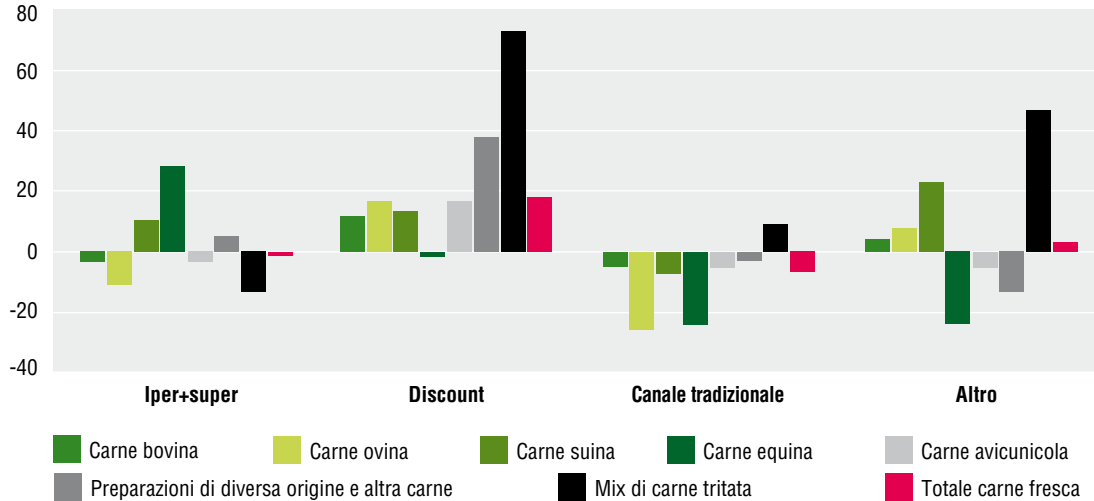
nell'area self service, pur senza essere invasivi. Magari riducendo la dimensione dello staff preposto al laboratorio di confezionamento nel back store. L'ancor oggi forte consenso goduto dagli specializzati tradizionali, d'altra parte, è sintomatico del fatto che, per quanto scrupolose e affidabili, le indicazioni riportate su cartelli ed etichette difficilmente in questo mercato riescono a trasmettere le stesse garanzie che lo shopper sente di ottenere dal rapporto diretto con il macellaio. Sicuramente un cambiamento di tale portata nel modello di commercializzazione delle carni fresche in Gda rappresenterebbe una vera innovazione di rottura e, in quanto tale, difficilmente incontrerebbe immediata approvazione da parte delle strutture di vertice delle catene, in particolare per la maggior incertezza sulla resa delle risorse. I retailer del Belpaese si sorreggono su una complessità organizzativa che li rende refrattari al rinnovamento radicale.

E questo tanto più se, alle maggiori garanzie di una produttività oggettivamente misurabile, quella connessa alla lavora-

zione interna del prodotto, si va a sostituire - in tutto o in parte - un ritorno, in termini di vendite, potenzialmente superiore ma più difficilmente quantificabile nella sua relazione causa-effetto con la risorsa responsabile operativamente del processo innovativo di distribuzione del prodotto. A ogni modo, l'immobilismo organizzativo-gestionale nel medio-lungo periodo non paga. Lo dimostra l'esempio offerto dalle stesse macellerie tradizionali, la cui tenuta di ruolo negli ultimi anni dipende in larga parte, come ricordato, dagli importanti sforzi di innovazione assortimentale, ma anche organizzativa, profusi con l'intendimento di mantenere ed esaltare quel rapporto fiduciario negoziante-cliente, in cui il macellaio si fa in prima persona garante della qualità dell'offerta. A onor del vero e per dovere di par condicio, va però anche detto che la complessiva crescita della Gda, benché non esplosiva nel recente periodo, è un non trascurabile segnale del fatto che le politiche attivate sul fronte dei rapporti di canale con i propri fornitori, ma anche in relazione agli aspetti

Dinamica di crescita dei consumi domestici a valore di carni fresche

(Analisi per format - 1° trimestre 2009 vs 1° trimestre 2008 - valori %)



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati GfK-Eurisko

legati alla rintracciabilità e allo sviluppo di gamme a marca commerciale, stiano generando un discreto, benché lento, ritorno in termini di miglioramento della fiducia da parte dei consumatori.

CONSUMI VEICOLATI

DA IPER+SUPER

In chiusura corrono d'obbligo alcuni numeri di dettaglio sull'attuale quadro competitivo della struttura distributiva per le carni fresche in Italia. Stando ai dati di fonte GfK-Eurisko, durante l'anno passato l'aggregato iper+super ha veicolato al consumo il 53,5% della complessiva offerta a volume di carne fresca per consumi domestici, con punte del 59,7% e del 56,6% per il caso dei segmenti suino e avicunicolo. Se, rispetto al 2007, appare cresciuto di 0,4 punti percentuali il ruolo di tale aggregato in relazione al complessivo comparto carneo, sul solo avicunicolo, fra le categorie in analisi si segnala una lieve involuzione sul 57,7% registrato nei dodici mesi precedenti. I dettaglianti specializzati (le macellerie) detengono una quota stimabile per il 2008 intorno al 33,4%, che arriva al 34,8%

se a essi si sommano anche gli ambulanti. La diminuzione sul 2007 è dell'1,3%. Benché lieve, il calo di share si avverte su tutti i segmenti: -2,2% il bovino, -0,6% il suino, -0,3% l'avicunicolo. Del tutto marginale e stabile, nel-

l'ultimo anno, il peso delle superette, che non eccede il 3% delle complessive vendite di carni fresche in quantità. Discorso a parte merita il discount. Se è innegabile che durante l'anno passato le vendite a volume di carni

fresche, presso tale circuito, siano incrementate di quasi 12 punti percentuali, e non solo in forza di un'espansione di rete - riportando il dato di vendita alla consistenza media del network sia per il 2007 sia per il 2008, ne emerge infatti un rialzo della dimensione media del sell-out per punto di vendita del 2,4% - è altrettanto vero che la psicosi dettata dalla difficile contingenza economica ha giocato un ruolo non secondario, seppur probabilmente di carattere congiunturale. Nonostante, dunque, fra il 2007 e il 2008 si sia assistito a un aumento di quota dal 5,3% al 5,9%, quanto mai azzardato è a nostro avviso ipotizzare nel prossimo futuro significativi e ripetuti incrementi su base annuale. L'impianto organizzativo-gestionale del discount, che ben si adatta alle logiche del grocery, stante il peculiare rapporto del consumatore nazionale con la categoria delle carni fresche, a fatica si concilia, a parità di altre condizioni, con un prodotto così delicato. Esistono anche eccezioni, ma si tratta pur sempre di formule ibride. Eurospin, per esempio, può definirsi discount, nella sostanza, solo per il largo consumo perché massimo è il livello di servizio offerto dalla catena sui freschissimi. E, del resto, non ci si potrebbe immaginare situazione differente, affittando la gestione dello spazio di vendita a operatori professionali del settore. Da ultimo, l'aggiornamento delle quote al primo trimestre del 2009 conferma la dinamica registrata durante l'anno passato: una variazione positiva di share di 1 punto percentuale, rispetto al pari periodo 2008, per iper+super, che si portano al 55,8%; un ribasso del 2,5% nel canale tradizionale (macellerie+ambulanti), scivolato al 32,0%; un miglioramento dell'1,1% a favore del discount, salito invece al 6,3%. Resta da verificare se la crescita registrata da quest'ultimo format si protrarrà anche terminati gli strascichi della crisi.

Il merchandising nel banco assistito in Gda

	Da fare	Da non fare
La toiletteatura del taglio anatomico: mai davanti al cliente	Esporre nel banco il taglio anatomico perfettamente toiletato	Esporre nel banco tagli anatomici con grasso, membrane e cartilagini. Il cliente ci rinuncia e se ne va
I polli all'interno del cartone	Togliere i polli dal cartone nel laboratorio e metterli nei vassoi per alimenti, esporre lasciando il cartellino con la dicitura	Portare la cassa di cartone e appoggiarla sul piano o tagliere del banco e togliere i polli esponendoli eliminandone il cartellino della dicitura
Prezzi e attrezzi	Al banco, è preferibile tagliare la carne con il coltello e non con l'affettatrice	Esporre la carne in vassoi non per alimenti. Ma anche esporla senza la dicitura bovino, ovino, ecc. e senza il cartellino prezzo
Divisorio e attrezzatura	Esempio per esporre i vari tipi di carne: mettere il divisorio e quindi esporre prodotti con pelle usando ceppi, taglieri e coltelli a parte	Non mettere il divisorio. Usare le stesse attrezzature e mettere le carni avicole nella cella del bovino

Fonte: Università dei Sapori