

LA PROPOSTA ASSORTIMENTALE DEL REPARTO MACELLERIA IN GDA SI AFFIDA A PIÙ MODELLI DI GESTIONE

Il concept cambia con le diverse politiche di marketing del distributore

Roberto Della Casa
Raffaello Bernardi

Parlare a livello distributivo di strategie sulle carni fresche implica un inevitabile approfondimento rispetto a quanto già trattato nelle precedenti pagine del presente rapporto. Oggetto dell'analisi sono, come intuibile, le moderne forme distributive, da cui passa oggi oltre il 60% della complessiva offerta di carne per consumi domestici in Italia. Si era già detto che allo stato attuale non è possibile riscontrare nel panorama italiano un



Sono molteplici i modelli di gestione del reparto macelleria in Gda

1. *La gestione esternalizzata non è molto praticata*
2. *Più comune un'offerta interna integrata con lavorazioni esterne*

unico modello di gestione della proposta assortimentale per il reparto macelleria, malgrado risultino preponderanti forme spurie in cui si affiancano a referenze lavorate esternamente item confezionati nel laboratorio di sezionamento presente internamente al punto di vendita. La tendenza per il prossimo futuro sembra orientarsi, inoltre, maggiormente verso l'outsourcing, attraverso un più marcato decentramento delle attività di trasformazione delle materie prime e dei semilavorati su piattaforme di

proprietà del retailer con raggio d'azione regionale o interregionale o, alternativamente, affidandole a un operatore industriale terzo. Ma quali sono, da un punto di vista strategico, i reali vantaggi e svantaggi riconducibili a ciascun approccio, al di là del fatto che il consumatore ancora oggi pare ineluttabilmente attratto e rassicurato - almeno così dicono le catene - dalla presenza visibile di un laboratorio di lavorazione all'interno del negozio? Approfondiremo il tema nel prosieguo. Dapprima, però, identifichiamo e classifichiamo le possibili alternative relativamente a cui sviluppare l'analisi:

- **caso A:** tutta l'offerta è preparata al di fuori del punto di vendita, a Ce.Di o da fornitore esterno;
- **caso B:** tutta l'offerta è lavorata e vaschettata in loco, in un'area di trasformazione ad hoc;
- **caso C:** parte dell'offerta vie-

ne sezionata e confezionata nello store e integra la quota fornita, invece, dai supplier industriali o lavorata direttamente in piattaforma.

Ovviamente alle due ultime opzioni si accompagna, poi, la possibilità di gestire parte dell'assortimento secondo modalità di vendita assistita.

PREPARAZIONE ESTERNA POCO PRATICATA

Benché a oggi sussistano alcuni test a carattere sperimentale presso alcuni distributori, l'alternativa A - gestione completamente esternalizzata della fase di preparazione del prodotto finito - non pare ancora molto praticata dalle moderne forme distributive lungo lo stivale. Un elemento ostativo è sicuramente rappresentato dalle complessità che verrebbero a sorgere, in caso di conversione, relativamente all'attivazione di un processo di riqualificazione del personale in esubero, tanto maggiori quanto più

estesa è la rete commerciale di cui dispone il retailer. D'altro canto è difficile immaginare il passaggio dal ruolo di sezionatore a quello nuovo e ipotetico di merchandiser del reparto carni per più di una risorsa umana per punto di vendita. E, per contro, assegnarvi una mansione differente, oltre a non essere così semplice e immediato sul piano pratico (la tendenza, nelle diverse aree, è ridurre, non aumentare lo staff), impedirebbe alla risorsa di mettere a valore in maniera alternativa l'expertise accumulata in anni di lavoro con i conseguenti effetti negativi sull'efficienza lavorativa. Premesso questo, un primo vantaggio che deriverebbe al retailer dalla piena decentrazione dell'attività di lavorazione dei prodotti carni freschi - sia che si tratti di confezionamento a Ce.Di. sia attraverso operatori industriali terzi - è legato al recupero di superficie espositiva dovuto all'eliminazione del laboratorio di trasformazione interno. La differente gestione dello spazio, da imputarsi a una o più determinate categorie merceologiche a seconda della strategia di posizionamento scelta dalla catena per il singolo format nella specifica zona di gravitazione, eleverebbe l'area in precedenza interessata dall'impianto di sezionamento da mero centro di costo a centro di profitto. Dove il return on sales per metro quadro diverrebbe, ovviamente - come per il resto dell'offerta presente a punto di vendita - funzione della capacità del distributore di ritagliare

l'assortimento sulle effettive esigenze del cliente. Se questo è un primo aspetto, non vanno neppure dimenticati i benefici che, grazie alla completa esternalizzazione della fase di preparazione dell'offerta, potrebbero conseguirsi sul piano delle rotazioni, con riferimento, in particolare, alle referenze maggiormente deperibili. La lavorazione in ambiente asettico - cosa che di norma non avviene nei laboratori a punto di vendita per ragioni connesse a vincoli strutturali - garantisce, infatti, il prolungamento della shelf life dei prodotti carnei e comporta, conseguentemente, una riduzione dello scarto. Da cui il miglioramento del sell-out e del margine operativo lordo sulle vendite di categoria. La produzione su dimensioni industriali genera, inoltre, minori costi di preparazione dell'offerta in virtù delle economie di scala e di scopo dovute ai volumi lavorati, impattando certamente in modo positivo, qualora si tratti di confezionamento a piattaforma, sul conto economico del retailer. Ma il totale decentramento a piattaforma va anche a favore di politiche di geomarketing, in quanto dà al distributore la possibilità di costruire un'offerta specifica per punto di vendita, in linea con il profilo di consumo del bacino d'utenza, contribuendo a minimizzare l'invenduto. Smontare, infatti, una mezzena a Ce.Di. consente un migliore sfruttamento dei differenti tagli che se ne ricavano, poiché offre l'opportunità di individuare e pianificare destinazioni diversificate ad hoc in funzione delle vendibilità rilevate sui diversi store che compongono il network della catena a livello regionale o interregionale.

PROFESSIONALITÀ A VISTA

Fin qui tutto bene. Ogni mezzaglia, però, ha sempre il suo rovescio. E, nel caso partico-

lare, non si tratta di un rovescio di poi così poco conto se si considera che il consumatore nazionale trova conforto sulla qualità dell'offerta se percepisce anche relativamente alle moderne superfici connotati di specializzazione sulla stessa. Niente di meglio, in questo senso, di un laboratorio a vista nel back store che comunichi la competenza e la professionalità del reparto macelleria. Se viene meno questo, giocoforza aumenta nello shopper il divario in termini di vissuto immediato rispetto agli specializzati tradizionali. L'attivazione sul libero servizio della figura del merchandiser/consulente che sappia suggerire al consumatore, nel momento del bisogno, il prodotto più adeguato alle proprie esigenze potrebbe forse porsi a parziale rimedio, ma differente sarebbe, con tutta probabilità, l'impatto simultaneo sul valore percepito dell'offerta. Del resto, su prodotti quali quelli carnei, l'idea di pregio qualitativo-organolettico mal si accosta nella mente del consumatore al concetto di lavorazione su scala industriale. E la mancanza di una struttura di sezionamento visibile a punto di vendita non aiuta certo, in questo senso, una percezione di artigianalità. Un ulteriore elemento di criticità connesso alla piena esternalizzazione della fase di sezionamen-



Professionalità e competenza a vista nei reparti macelleria della Gda

to/confezionamento della proposta assortimentale attiene, poi, alla più modesta possibilità di adozione di politiche di just in time relativamente alla gestione delle scorte, per la difficoltà a immaginare da Ce.Di. o da impianto di operatore terzo più consegne per giorno senza impatto significativo sui costi di logistica. Ne discende un maggiore rischio potenziale di out-of-stock o, specularmente, di invenduto, a seconda della vendibilità giornaliera del negozio, per l'impossibilità di integrare la pianificazione sul-



Il prodotto vaschettato offre il vantaggio di una maggiore shelf life

lo storico con correttivi definiti sulla base degli andamenti effettivi immediati di vendita da contemperare necessariamente con i vantaggi legati alla maggiore shelf life del prodotto vaschettato industrialmente. Immaginando un completo outsourcing dello stadio di preparazione della proposta carnea attraverso l'approvvigionamento di prodotto finito da player industriali diminuisce, inoltre, il potere contrattuale del retailer, che non negozia più materia prima e semilavorati, quanto, invece, item già pronti per essere riposti a scaffale. Minore integrazione implica, inevitabilmente, un'inferiore capacità di catturare quote di valore aggiunto lungo la supply chain.

MODELLO DI LAVORAZIONE MISTO

Esaurita l'analisi strategica sull'opzione A e tralasciando quella relativa, invece, al caso B - totale lavorazione a punto di vendita dell'offerta di carni fresche - in quanto simmetrica alla precedente, ci focalizzeremo nel prosieguo sul caso C, quello più comune nell'attuale scenario distributivo italiano, in cui parte della gamma disponibile nel reparto macelleria della catena deriva da lavorazioni interne e affianca una quota di prodotto gestita, invece, in esterna. La complessità applicativa di tale modello risiede senz'altro nella difficoltà di calibrare la dimensione ottimale delle due opzioni sotto il profilo economico. Un equilibrio, quest'ultimo, che varia in funzione di dimensioni e caratteristiche del bacino d'attrazione del negozio e che, però, non può prescindere anche dai vincoli strutturali e di formato connessi alla sua location. Se questo è l'handicap, sicuramente, per contro, tale concept, così come la piena delocalizzazione delle lavorazioni su piattaforma di proprietà, offre al distributore la possibilità di gestire

con maggiore flessibilità eventuali modificazioni delle condizioni di mercato per le differenti tipologie carnee. Non è così avvalendosi di soli operatori terzi. All'occhio dell'analista attento non sfugge, infatti, che un po' come accade sul mercato dei carburanti anche sui mercati agroalimentari tendono a verificarsi forti asimmetrie nei tempi di ripercussione di eventuali variazioni nelle quotazioni della materia prima sul prezzo del prodotto finito, per il caso di rialzi rispetto a quello, invece, di ribassi. In altri termini, quando le quotazioni crescono, il riflesso incrementale sul prezzo del prodotto finito è quasi istantaneo, mentre, se calano, l'aggiustamento al ribasso sconta un certo tempo interlocutorio. Date queste circostanze, diviene abbastanza intuitiva la convenienza che deriva al retailer, sul piano strategico, dall'“avere almeno un piede” sul mercato della materia prima. D'altra parte i vantaggi legati all'opportunità di poter profittare di migliori tempi di reazione ai fenomeni che incidono sui costi di fornitura sono indiscussi. Il punto è, però, un altro: il sistema di analisi e monitoraggio del mercato, in ottica di filiera, implementato dal distributore è tale da garantirgli il livello di flessibilità necessario per cogliere i potenziali benefici offerti dal modello?

CONCEPT MODULARE

Una riflessione, in chiusura. Allo stato attuale difficile è individuare un concept ottimale di gestione dell'offerta per il reparto macelleria delle catene distributive. Troppi e di troppo differente natura sono i fattori in gioco e per di più variabili non solo a livello d'insegna quanto anche in funzione delle peculiarità territoriali dei bacini di gravitazione attratti dalla singola rete di vendita. In termini strategici, la scelta del modello più appropriato dipende, dunque, dalle politi-

che di marketing e di management della proposta commerciale che il distributore intende perseguire. Certo è che se l'ottimizzazione di costo può potenzialmente discendere da ciascuna delle tre soluzioni prospettate in funzione della ca-

pacità del retailer di equilibrare sull'opzione adottata - anche a livello zonale - fattori propulsivi e riduttivi delle differenti voci di spesa, e, parimenti, sul percepito del consumatore è assodata l'influenza positiva prodotta dalla presenza visibi-

le a punto di vendita di un laboratorio di sezionamento, l'interebbe a sviluppare l'offerta carnea in ottica di category impone l'adozione di un approccio che abbracci, quanto meno parzialmente, il ricorso a modalità di preparazione dell'assorti-

L'esigenza di maggiore durata ha sviluppato sistemi tecnologicamente avanzati

Nel corso dell'ultimo decennio lo sviluppo delle tecnologie di confezionamento ha avuto un impatto rilevante sul mercato europeo delle carni, con particolare riferimento ai rapporti industria-distribuzione. Storicamente il confezionamento della carne porzionata per la vendita nei supermercati è sempre stato il vassoio in Xps (polistirolo espanso estruso) con film estensibile. Questo sistema è stato utilizzato sia all'interno del punto di vendita sia da parte dell'industria. Successivamente l'esigenza di avere una durata superiore ha portato alla ricerca di sistemi e tecnologie adeguati. I sistemi e le tecnologie per prolungare la shelf life possono dividersi in shelf life breve (meno di 5 giorni), media (da 6 a 10 giorni) e lunga (oltre 10 giorni).

UN SISTEMA PER OGNI DURATA

Le principali tecnologie per prolungare la shelf life della carne sono il sottovuoto (media e lunga shelf life), il form fill & seal (FF&S termoformatrici in linea) in Map o sottovuoto (media e lunga shelf life, il flow pack (media e breve shelf life) e il top lid (media e breve shelf life). Per quanto riguarda il primo sistema, è ovviamente la soluzione che permette una shelf life lunga se la carne viene confezionata all'interno di sacchi a elevata barriera. Le macchine confezionatrici utilizzate sono le classiche campane per sotto-



L'esigenza di maggiore durata ha portato allo sviluppo di tecnologie adeguate

vuoto. La controindicazione è la presentazione della carne porzionata: scura, informe e piena di siero; per cui alla tecnologia del sottovuoto si è affiancata quella del FF&S. Si tratta di una base in film plastico barriera rigido (o semiespanso) e un top flessibile (normalmente barriera). La carne viene confezionata sottovuoto in questa confezione senza venire deformata (si confezionano anche hamburger) e si presenta con un effetto 3D.

I limiti di questo sistema e delle macchine termoformatrici in linea sono l'elevato investimento iniziale, la limitata flessibilità produttiva (cambio stampo di formatura lungo e costoso), la richiesta di ampi spazi per l'installazione, gli elevati sfridi di produzione (base+top) e un'immagine del prodotto molto industriale

completamente diversa dal vassoio in espanso che il consumatore è abituato a vedere e che associa alla freschezza della carne appena confezionata. Per questo al momento ha avuto un successo limitato. Le FF&S possono poi confezionare la carne anche in Map. Il sistema è lo stesso: base rigida ad alta barriera più film top barriera e prima della saldatura viene effettuata la sostituzione dell'aria con una miscela di gas (sempre sotto campana a vuoto). In questo caso la shelf life può essere media.

Questo sistema può essere vantaggioso per chi deve confezionare in continuo lo stesso tipo di prodotto (per esempio carne macinata) senza fare cambi formato. Il sistema flow pack è nato per sostituire il film estensibile e prevede l'utilizzo di un vassoio

mento di tipo industriale. Solo così, di fatto, risulta possibile costruire sul piano operativo una gamma integralmente modulata sull'effettiva struttura di preferenze caratterizzante l'utenza del punto di vendita, senza, o quanto meno mi-

molto resistente in Xps (ma anche in plastica rigida) e un film termoretraibile che lo avvolge tutto. Prima di effettuare la saldatura del film sotto la base del vassoio, un flusso di gas entra nel tunnel del film senza effettuare una vera e propria sostituzione di atmosfera, ma solo una specie di lavaggio. Dopo il confezionamento il vassoio passa all'interno di un tunnel di termoretrazione dove il film si retrae e aderisce perfettamente al vassoio.

I vantaggi del sistema sono l'assoluta uniformità e continuità della presentazione del prodotto in linea con il tradizionale vassoio in Xps + stretch film; massima flessibilità nell'utilizzo di vari formati di vassoi (non c'è cambio stampo ma solo una regolazione della fascia del film). I lati negativi sono l'elevato consumo di film, l'elevata resistenza necessaria del vassoio alle sollecitazioni del film termoretraibile e l'incertezza della miscela di gas presente nella confezione e il conseguente problema di shelf life. Nel caso di utilizzo di vassoi in Xps vi è anche l'interazione fra il gas di espansione che continua a fuoriuscire dal vassoio e la miscela di gas interni; da considerare anche l'elevata temperatura all'interno del tunnel di termoretrazione che può trasmettersi all'interno della confezione causando un leggero shock termico.

Il top lid nasce alla fine degli anni '80 negli Stati Uniti per sostituire il classico vassoio in Xps+stretch film. Questo sistema prevede l'utilizzo di un vassoio in Xps barriera saldabile (ma in seguito anche vassoi rigidi) con top film barriera. Questo sistema è stato

nimizzando, le forzature derivanti dalla necessità di smaltire sul proprio mercato di riferimento tagli o porzioni che, per contro, non troverebbero sullo stesso positivo riscontro. Indubbiamente l'evoluzione tecnologica offre oggi la possibili-

esportato in Europa, soprattutto nel Regno Unito, dove Tesco, Sainsbury's e Safeway lo fecero adottare subito ai loro fornitori di carne. Da metà anni '90 poi questo sistema è stato utilizzato in tutta l'Europa continentale anche se non ha avuto la stessa penetrazione che ebbe in Uk. Varie sono le ragioni. In primis il costo della confezione, se paragonata a quella in normale Xps+stretch film, oltre alla struttura della Gda continentale e delle industrie di confezionamento. Probabilmente non si sono attivate le necessarie sinergie fra fornitori (industria lavorazione carne) e Gda che permettessero di affrontare da una parte gli alti investimenti per la ristrutturazione del sistema di lavorazione carne e della logistica, e, dall'altra, tutto ciò che comporta l'esternalizzazione della fornitura di carne porzionata (logistica, struttura dei punti di vendita, del personale interno ecc.).

Pertanto, la caratteristica comune a quasi tutti i mercati europei è che il confezionamento di carne all'interno dei punti di vendita è oggi ancora presente anche se ormai limitato a tagli molto semplici. Il punto di vendita riceve le porzioni sottovuoto dei tagli più richiesti da parte dell'industria che poi vengono semplicemente porzionati: la classica fettina, la costata (ormai senz'osso salvo qualche caso sempre più raro), polpa per bollito, carne macinata, e hamburger. Alcune catene per aumentare il valore aggiunto della carne esposta si sforzano di fare prodotti di 3°-4° gamma e, in qualche caso, hanno introdotto il banco assistito per migliorare il

rapporto con il consumatore che può scegliere tagli più pregiati. La dinamica è comunque elevata e le modificazioni di rotta all'ordine del giorno.

rapporto con il consumatore che può scegliere tagli più pregiati. La dinamica è comunque elevata e le modificazioni di rotta all'ordine del giorno.

DIFFERENZIAZIONE DI OFFERTA E SOLUZIONI DI PACK

L'industria quindi si è inserita in modo complementare all'offerta diretta del punto di vendita. Ovviamente l'industria avicola è quella che storicamente ha sempre fornito la Gda, cercando di differenziare l'offerta con prodotti 4° e 5° gamma e proponendo anche nuove soluzioni di packaging. A seguire, si sono proposte l'industria suinicola, con i vari tagli e prodotti (salsiccie, luganeghe) e infine l'industria bovina, soprattutto con hamburger. Ovviamente la profondità dell'offerta di carne porzionata all'interno del punto di vendita varia da insegna a insegna e da paese a paese. Per quanto riguarda il confezionamento in atmosfera modificata, come accennato,

il mercato più maturo da questo punto di vista è quello inglese, dove quasi tutta la carne viene confezionata dall'industria con il sistema top lid. I vassoi ora sono esclusivamente in materiale rigido (Pp, Pet, con o senza barriera) trasparenti e colorati. Per quanto riguarda la Francia, dove la penetrazione del sistema top lid è iniziata a partire da fine anni '90, ora le catene della Gda e l'industria hanno selezionato il tipo di prodotti e tagli da confezionare in questo modo. Quasi tutta la carne elaborata (carne macinata, hamburger vari, salsiccie) viene fornita dall'industria, a cui ven-

gono affiancati tagli tradizionali (entrecôte, polpa da brodo e da arrostiti ecc). Il punto di vendita propone così una vasta profondità di assortimento. La Spagna è il paese che negli ultimi anni ha più spinto sul preconfezionato nell'industria.

Ma la rivoluzione vera e propria è avvenuta a partire da inizio 2000 in Germania e a seguire in Benelux e nei paesi dell'Est dove prevale la presenza di catene di supermercati inglesi e tedesche. In Germania è stata la crescita dei discount, con la necessità di fornire anche prodotti freschi in spazi di vendita ristretti, che ha portato a una vera e propria rivoluzione del settore (imballaggi compresi). Infatti, per fornire carne alla clientela i discount, fedeli alla loro filosofia distributiva, non potevano avere il laboratorio interno, per cui hanno esternalizzato tutto verso l'industria.

La shelf life doveva essere adeguata ai costi di gestione della logistica e del punto di vendita, per cui 6-8 giorni. I prezzi del prodotto dovevano però essere competitivi rispetto a quelli dei supermercati e ipermercati. Come conseguenza si è iniziato a risparmiare sugli imballaggi: dai vassoi in Xps barriera si è passati a vassoi in Pp termosaldabili trasparenti non barriera. Questi permettono una barriera minima da 6 a 10 giorni (dipende dal tipo di carne e di taglio), sufficiente per le alte rotazioni del punto di vendita. Trasparenti perché in molti discount lo spazio non permetteva l'esposizione dei vassoi in lineari orizzontali, ma in frigo verticali, così il prodotto poteva vedersi su tutti i lati.

La shelf life doveva essere adeguata ai costi di gestione della logistica e del punto di vendita, per cui 6-8 giorni. I prezzi del prodotto dovevano però essere competitivi rispetto a quelli dei supermercati e ipermercati. Come conseguenza si è iniziato a risparmiare sugli imballaggi: dai vassoi in Xps barriera si è passati a vassoi in Pp termosaldabili trasparenti non barriera. Questi permettono una barriera minima da 6 a 10 giorni (dipende dal tipo di carne e di taglio), sufficiente per le alte rotazioni del punto di vendita. Trasparenti perché in molti discount lo spazio non permetteva l'esposizione dei vassoi in lineari orizzontali, ma in frigo verticali, così il prodotto poteva vedersi su tutti i lati.