

CIASCUNA OFFERTA CERCA DI PROPORRE RICETTAZIONI E PRODOTTI IN OTTICA DI MENU

Reparti più evoluti all'inseguimento dei bisogni dei consumatori

Anna Bertolini
e Alfredo Renzetti

Il servizio è il fil rouge che accompagna le diverse strategie di differenziazione dei reparti formaggi, salumi e gastronomia presenti nei diversi formati di vendita della Gda italiana (ipermercato, superstore, supermercato, negozio di vicinato e discount) presi in esame. Motivo di diversificazione, ma anche strumento di fidelizzazione per la clientela, questi reparti concorrono a sviluppare soluzioni non più ancorate alla necessità di alimentarsi dei consumatori. Ciò



Alla domanda si contrappone la ricchezza dell'offerta basata sull'innovazione di forme distributive

1. La formula take away è quella più utilizzata
2. Più visibilità ai prodotti del territorio

ha spinto i retailer a contrapporre alla varietà espressa dalla domanda un'analoga ricchezza dell'offerta mediante strategie di differenziazione basate sull'innovazione delle forme distributive, ognuna delle quali si caratterizza per una specifica combinazione assortimento-prezzo-servizio.

IL REPARTO FORMAGGI

L'offerta di formaggi all'interno dei diversi formati di vendita è orientata a coprire le diverse funzioni di consumo (dal pranzo alla cena, dallo snack all'aperitivo) e le differenti occasioni (giorna-

liero, di scorta ecc.) con un assortimento che stenta in ogni modo a esprimere una chiara segmentazione. La formula del take away vanta lo sviluppo di nuovi segmenti di offerta di formaggi confezionati ad alto contenuto di artigianalità con performance che difficilmente si potrebbero raggiungere nella formula della vendita assistita. Questi cambiamenti strutturali del reparto hanno avuto una diversa declinazione a livello di singoli formati di vendita. Mentre nel supermercato l'obiettivo prevalente è stato quello di assicurare al cliente una spesa veloce con un progressivo sviluppo del servizio confezionato (take away) mantenendo elevata la valorizzazione anche del servizio assistito, nel superstore e nell'ipermercato l'esigenza di assicurare al cliente una spesa media più importante (spesa "grossa" e/o di scorta) ha spinto i protagonisti a proporre assortimenti

molto più ampi e profondi nella formula sia assistita sia confezionata, proponendo un'offerta commerciale tipica degli iper specializzati, che nella tipologia dell'ipermercato ha addirittura spinto a trasformare una categoria merceologica (i formaggi freschissimi) in un reparto vero e proprio, con produzioni interne giornaliere (laboratorio di mozzarelle e affini).

Il discount ha cercato, invece, di estendere la propria gamma assortimentale, soprattutto nei freschissimi, inserendo anche molti prodotti Dop, con il chiaro obiettivo di soddisfare una spesa alimentare più quotidiana. A partire dal 2008 il discount ha avviato, infatti, un ampliamento degli assortimenti che ha interessato in modo particolare l'area dei freschi (tra cui i formaggi) al fine di aumentare la frequenza settimanale dei clienti. Per quanto riguarda l'offerta nella maggior parte dei for-

mat si assiste prevalentemente a una proposta di formaggi duri e semiduri in take away, mentre i freschissimi sono esposti nel banco della vendita assistita. Il take away sembra essere, dunque, l'area maggiormente implementata nelle grandi superfici sulla quale si punta per proporre anche prodotti freschi di giornata. Una scelta dettata probabilmente dal conto economico del reparto che impone scelte organizzative chiare già a partire dalla gestione delle risorse umane. Con la crisi dei consumi e l'aumentata attenzione ai prezzi, il reparto formaggi preparati giornalmente in take away si è orientato, inoltre, verso un riposizionamento della pezzatura dei singoli prodotti offrendo delle porzioni spesso più piccole e, conseguentemente, con scontrino medio inferiore. Alla maggiore attenzione alle pezzature si va anche affiancando una grande attenzione ai prodotti locali: molti i retailer che investono in questa tipologia di prodotto che viene veicolata sia con il take away sia con la vendita assistita.

Andando ad analizzare il reparto formaggi per formato di vendita si possono delineare delle differenze più o meno marcate. Nell'ipermercato il posizionamento del reparto è, per esempio, quello di soddisfare una spesa prevalentemente di scorta rispondendo al maggior numero di funzioni di consumo. Al suo interno si distinguono quattro grandi aree: quella relativa alla produzione dei freschissimi (laboratorio di mozzarelle e prodotti affini), il banco assistito (formaggi duri, semiduri e fre-

schissimi), il banco take away (formaggi duri, semiduri e freschissimi) e i banchi a libero servizio multiservice (dove sono posti i prodotti industriali). Nonostante i livelli di organizzazione del lavoro sinergici, queste aree possono essere considerate come una categoria merceologica a sé stante. L'assortimento è ampio e profondo in ogni categoria, con i formaggi freschissimi che assumono un ruolo di attrazione grazie al laboratorio di produzione interno dal quale si può assistere alle lavorazioni del prodotto.

Considerato "iperspecializzato" per la profondità di assortimento, il reparto formaggi negli ipermercati è incentrato sulla valorizzazione del servizio sia assistito sia confezionato. Nel primo caso si evidenzia un maggior impegno nella valorizzazione dei prodotti Dop e regionali/locali con l'obiettivo di fidelizzare il cliente attraverso la capacità di vendere soluzioni e quindi risolvere problemi di spesa; nel secondo (il servizio confezionato) si tende, invece, a incentrare l'offerta verso un numero massimo di funzioni di acquisto (antipasto, primo, secondo, quotidiano, festivo, veloce fuori casa ecc.).

L'obiettivo del supermercato è quello, invece, di favorire la spesa veloce oltre che vendere soluzioni e promuovere prodotti locali. Questo format punta a valorizzare il servizio di assistenza nei prodotti a più alto contenuto di servizio (Dop) e a un contemporaneo progressivo sviluppo del servizio confezionato nei prodotti più "banali", oltre che a migliorare il livello di servizio riducendo i costi di processo del cliente (riduzione delle code al banco assistito). Il reparto formaggi nel supermercato si compone di due aree: il banco di vendita assistito con a fianco il banco take away con preincarto confezionato e il banco murale a libero servizio. Di livello medio appare la tipizzazione dell'assortimento con

i prodotti Dop e locali che però non sempre trovano un'adeguata valorizzazione espositiva e comunicativa e con il personale di reparto che a volte non è in grado di veicolare al consumatore le adeguate informazioni. A livello espositivo i Dop e le specialità territoriali sono affidati alla vendita sia assistita sia take away, mentre i formaggi duri e semiduri, con un focus su quelli a maggior rotazione, sono presentati nel take away e quelli freschissimi nella formula assistita. Il banco murale a libero servizio presenta, invece, prodotti industriali. Occorre tenere conto, inoltre, che nella realizzazione del layout di un supermercato si cerca, spesso, di rendere adiacente il reparto formaggi con quello della forneria in modo che le stesse persone possano presidiare entrambi i reparti, assicurando un servizio di vendita assistita contemporaneamente sia alla forneria e sia all'area dei freschissimi nei formaggi.

Al fine di prediligere l'ampiezza della funzione di consumo alla profondità dei momenti di consumo, il reparto formaggi del superstore ha l'obiettivo di assicurare al consumatore una spesa ampia di scorta. Tra i principali fattori di successo del reparto vi è la relazione con il cliente che



Sempre più take away nel reparto formaggi con valorizzazione dei prodotti tipici

Cambiano i criteri espositivi dei formaggi

Il cambiamento dell'impianto dell'offerta

- Passaggio da una struttura orientata al prodotto (yogurt, burro, insalata russa) a una struttura orientata a coprire le funzioni di consumo (colazione, merenda ecc.) e alle occasioni di consumo (immediato, di scorta ecc.)
- Passaggio da un'offerta segmentata per merceologia (formaggi) a una segmentazione per modalità di consumo (fresco sfuso, refrigerato confezionato)

Cambia la formula di vendita

- Passaggio da una proposta concentrata prevalentemente sul banco assistito a una proposta dove il cliente è al centro dell'offerta (con la formula take away)
- Il take away consente di creare nuove modalità del servizio, "avvicinando" il prodotto al cliente e superando il rapporto di "acquisto obbligato" tipico della formula di vendita assistita

Nel format ipermercato una singola categoria merceologica del settore formaggi diventa un reparto a sé stante

- La categoria "mozzarelle e prodotti affini", con la presenza del laboratorio di produzione interno, diventa un reparto a sé stante

trova la sua massima espressione nelle lavorazioni a vista del prodotto, nella capacità e competenza del personale nonché nella qualità percepita. Tre sono le aree che lo compongono: il banco assistito, il banco take away e il murale a libero servizio. Pur presentandosi con proprie connotazioni organizzative e distinguendosi ciascuna

per la ricchezza complessiva dell'offerta, è il take away che contribuisce a una maggiore fidelizzazione del cliente. In materia di assortimento i banchi assistito e take away presentano una tangibile ampiezza e profondità sia nei freschissimi sia nei duri e semiduri, mentre i banchi murali a libero servizio espongono prodotti industriali con assortimenti ricchi nei quali risaltano prodotti Dop e quelli di provenienza straniera.

A rappresentare, invece, la spesa alimentare di tipo plurisettimanale è il discount, dove il servizio di vendita è a self-service con qualche piccola eccezione per il servizio di vendita assistita. I formaggi sono esposti in un'area specifica arredata da banchi multiservice dove i prodotti sono confezionati di tipo industriale. I prodotti Dop esposti mediamente sono evidenziati da cartellini segnaprezzi a scaffale con l'obiettivo di qualificare l'offerta rispetto al passato. Nessuna segmentazione a livello espositivo.



Anche nel reparto dei salumi vige il concetto della territorialità

IL REPARTO DEI SALUMI

Anche nel reparto dei salumi vige il concetto del servizio. Questo comporta una crescita del prodotto take away rispetto a quello al taglio fresco.

Negli ipermercati e supermercati il reparto si sta sempre più impostando, per esempio, sul concetto di libero servizio sia con il prodotto industriale take away sia con il sottovuoto preparato di giornata a dispetto del taglio fresco che viene riservato esclusivamente ai prodotti top di gamma quali i prosciutti crudi o altre tipicità nostrane. Come per i formaggi, anche nei salumi vale il concetto della territorialità, un valore attualmente non percepito dai consumatori che non riescono ancora a riconoscerlo in termini di scelta.

Per quanto riguarda l'offerta, la profondità maggiore la offre il superstore perché è il format che più di ogni altro riesce a esprimersi in termini di funzioni di consumo diverse. Pur essendo presente la vendita assistita, prevale la soluzione del pronto di giornata take away capace di incontrare differenti bisogni di consumo, dal pranzo allo snack, dall'aperitivo alla cena.

Il supermercato ha, invece, un ruolo di servizio perché propone il taglio assistito al quale viene abbinato il take away indu-

striale: il peso di ciascuna tipologia di vendita cambia in base alle dimensioni del punto di vendita. Superstore e supermercato sono i format dove il salume trova la sua migliore valorizzazione: nel primo grazie a un'offerta molto ampia declinata in tutte le soluzioni e formule, nel secondo, date le dimensioni della struttura, grazie un maggiore rapporto tra il cliente e gli addetti.

Questa vicinanza porta spesso a sviluppare con maggior forza programmi di degustazioni guidate che concorrono ad avvicinare ulteriormente il cliente al reparto e al prodotto. Una strategia adottata anche nei negozi di vicinato dove il cliente plurisettimanale è ben conosciuto nel punto di vendita e con il quale si può instaurare un rapporto duraturo e importante. Nell'ipermercato si trovano, viceversa, soluzioni che rispondono alle funzioni principali (pranzo e cena) con una minore profondità per destinazioni di consumo rispetto, per esempio, al superstore. Tra le criticità del format primeggia la difficoltà a essere riconosciuto dal cliente come specialista oltre a dover far fronte nei momenti di picchi all'insoddisfazione del cliente nel dover affrontare lunghe code al banco assistito (motivo per cui

Sana competizione nei salumi

La Gda si indirizza sempre più nella scelta dei fornitori di affettati per il libero servizio e take away verso gli specialisti di prodotto perché garantiti da brand, tecnologie di prodotto consolidate e certificazioni.

Si accentua la competizione tra affettato di marca commerciale e take away venduto a ridosso del banco gastronomia ma prodotto sempre più dalle industrie di marca con rotazione alta e con un'immagine di freschezza molto elevata per la shelf life ridotta (vengono impiegate materie prime di alta qualità per aumentare la conservabilità).

Fonte: Databank

i flussi di acquisto si dirigono verso il take away). Infine il discount si è ritagliato il ruolo di servizio "pronto soccorso" con un assortimento basico limitato.

In generale occorre precisare che i salumi sono un settore con potenzialità ancora inesprese. Un ulteriore impulso potrebbe derivare dallo sviluppo di un'offerta in logica di menu: abbinare un tagliere di salumi con altri prodotti complementari (confetture, frutta, pane, vino ecc.) al fine di creare delle soluzioni che andrebbero a conferire valore aggiunto alla proposta di affettati. Purtroppo al momento i retailer non hanno le competenze per poter trasferire un'adeguata cultura gastrono-

mica ai consumatori che a loro volta non manifestano elasticità nella domanda. Ma la continua scarsità di tempo dedicata alle preparazioni culinarie potrebbe spingere domanda e offerta a ricercare soluzioni alternative strizzando l'occhio ai salumi come soluzioni alternative alle carni tradizionali.

IL REPARTO GASTRONOMIA

Il reparto gastronomia negli ipermercati vanta un laboratorio di produzione interno che realizza prodotti in ottica di menu (dall'antipasto al primo, dal contorno al secondo) al fine di soddisfare le esigenze di un intero pasto. Situazione meno evidente, invece, nel superstore



Le vendite di salumi potrebbero godere di maggiore impulso con la logica del menu

dove solo alcune insegne hanno implementato una cucina interna per la realizzazione delle preparazioni che, viceversa, provengono da fornitori esterni. Una soluzione, quest'ultima, alla quale fanno ricorso anche i supermercati e i discount, mentre i negozi di vicinato, spesso, optano per una produzione interna con un'offerta realizzata in giornata.

L'offerta è prevalentemente preconfezionata sia per un aspetto di natura gestionale, data la difficoltà di realizzazione di un conto economico positivo in un reparto che presenta prodotti difficili da gestire e dove il rischio dell'invenduto è elevato (per i primi piatti il costo dell'invenduto è medio-basso, ma per i secondi a base di carne o pesce il costo assume livelli elevati), sia per un aspetto legato alla professionalità.

Un reparto è performante se si avvale, infatti, di personale in grado di creare dei menu giornalieri/settimanali che devono massimizzare le rotazioni dei prodotti. Uno dei problemi più evidenti del reparto gastronomia è proprio quello legato all'alternanza dell'offerta perché la proposta di vivande uguali o simili tutti i giorni comporta il rischio di stagnazione dei prodotti stessi. Negli ipermercati questa operazione viene sviluppata, però, in maniera diversa perché viene adottata la logica della complementarità con gli altri reparti in ottica di valorizzazione dei prodotti. Occorre in ogni caso tenere conto che nello scenario italiano vi sono alcuni esempi di catene distributive che hanno realizzato una cucina centralizzata all'interno dei propri punti di vendita (sia ipermercati sia superstore, sia supermercati) che annovera due funzioni principali: quella di servire il reparto gastronomia-casa all'interno dell'area di vendita oltre a fornire il punto di ristorazione creato nelle immediate adiacenze ed esterno allo store. Oppure, nei casi dove è stato

permesso, nella zona creata a ridosso del reparto e destinata al consumo immediato dei piatti appena acquistati.

Tra le ricette proposte, il pollo arrosto è il secondo di carne che più facilmente si ritrova in tutti i formati di vendita. Una frequenza dovuta anche al fatto che il girarrosto vanta una facile collocazione oltre a creare atmosfera con l'espandersi del profumo nel punto di vendita. Inoltre si tratta di un prodotto venduto a pezzi e non a peso venendo meno così il problema della perdita di peso (calo peso) durante la cottura e la conseguente perdita di guadagno da parte del retailer.

Tra i primi piatti il podio di piatto con maggior presenza se lo aggiudica la lasagna, un evergreen che piace un po' a tutti. Alle preparazioni che si riscontrano in tutti i punti di vendita si affiancano quelle regionali legate alle tradizioni del territorio. Sulla scia di un sempre più marcato orientamento al servizio e alla territorialità, le catene spingono sempre più sulla valorizzazione dei prodotti locali e questo a maggior ragione in un'area come quella della gastronomia dove l'offerta deve essere appetibile e richiamare l'attenzione dei consumatori. Tanto più in un periodo dove la tendenza a consumare pasti fuori casa sta diminuendo a favore di un maggior consumo all'interno delle mura domestiche. Al di là dell'offerta, negli ipermercati, superstore e supermercati (un po' meno evidente nei discount) la logica che guida il reparto è quella del servizio in ottica di menu. Una strategia ancora più marcata nel negozio di vicinato dove le soluzioni di pasto (preparate in giornata) sono vendute fredde per poter essere successivamente scaldate e consumate a casa. Dunque la logica dell'offerta che copre tutte le portate del pasto (dall'antipasto al primo, dal secondo al contorno) si riscontra in tutte

Gastronomia in ottica di menu

Il reparto gastronomia nella maggior parte dei formati si avvale della collaborazione di fornitori esterni per la realizzazione delle ricette. **Vi sono, però, alcune catene distributive che hanno realizzato una cucina centralizzata** per far fronte al reparto gastronomia oltre a fornire un punto di ristorazione creato nelle immediate adiacenze o a ridosso dell'area gastronomia.

L'offerta è preconfezionata take away sia per un aspetto di natura gestionale (elevato rischio d'invenduto) sia per un aspetto legato alla professionalità (abilità del personale nel creare menu settimanali massimizzando le rotazioni).

La logica del reparto è quella del servizio in ottica di menu dove l'offerta copre tutte le portate del pasto (dall'antipasto al primo, dal secondo al contorno).

le catene e in tutti i formati, ma è chiaro che questi prodotti sono declinati in funzione dell'organizzazione del punto di vendita. Laddove non vi è nessun laboratorio di gastronomia interno si fa ricorso, per esempio, al take away. Nel formato supermercato o nel negozio di vicinato questa modalità di vendita rappresenta una soluzione per dare un'immediata risposta alle esigenze della clientela con un occhio ai costi-lavoro, che altrimenti con una produzione interna sarebbero troppo elevati, andando ad alleggerire così la struttura delle risorse

umane. Il take away rappresenta, inoltre, una risposta alla breve shelf life dei prodotti lavorati permettendo ai retailer di incorrere in minor rischi di invenduto e consentendo di investire in altri reparti come quelli dei formaggi o del pane. In futuro il reparto gastronomia vedrà sempre più la conferma della logica a menu alla quale si affiancherà un'organizzazione in base alla localizzazione del punto di vendita prendendo a riferimento il bacino d'utenza. L'obiettivo sarà quello di dare un servizio ulteriore: il consumo diretto. ■



L'alternanza dell'offerta è uno dei problemi principali di un reparto gastronomia