



IV GAMMA: SERVE UNA SVOLTA

convegno promosso da:



Venerdì 9 Ottobre 2009 - Ore 14,30 - Sala Europa
Quartiere Fieristico di Cesena Fiera



IV GAMMA: SERVE UNA SVOLTA

Cesena, 9 ottobre 2009





Le vecchie criticità da risolvere e le nuove prospettive da cogliere

***Roberto Della Casa
Università di Bologna, Polo di Forlì***

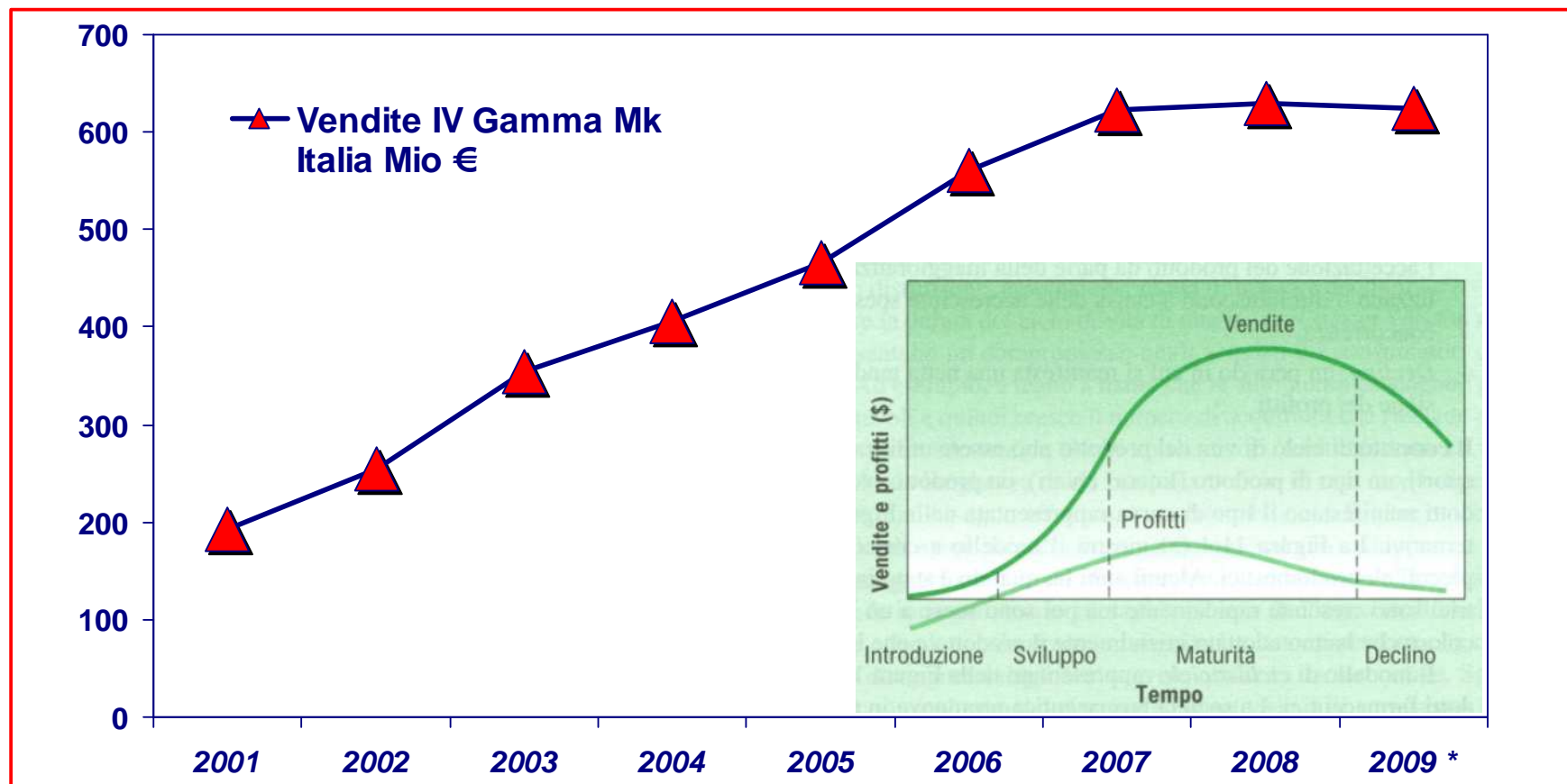
Sommario

- Domanda 1: **La IV gamma è un mercato maturo?**
- Domanda 2: **Perché la IV gamma è un mercato maturo?**
- Domanda 3: **Come possiamo rivitalizzare la IV gamma?**
- Domanda 4: **Cosa significa sviluppare il category management nella IV gamma?**
- Domanda 5: **Quali sono gli spazi corretti fra marca industriale e private label in questa categoria?**
- Domanda 6: **Dove prendiamo le risorse per rivitalizzare i preparati pronti a prevalente base vegetale fresca ? Come facciamo a non trasformare una “gallina dalle uova d’oro” in un “pollo spennato” ?**
- **Conclusione**

Domanda 1

- **La IV gamma è un mercato maturo ?**
- **Si e No, vi sono due anime opposte**
 - ✓ **Si, perché il grafico dell'andamento delle vendite pone il mercato nella posizione di maturità secondo la teoria del ciclo di vita sviluppata dagli studiosi di marketing a partire dagli anni Settanta e tutt'ora confermata nella prassi.**

Vendite di IV Gamma nel mercato italiano (dati in Mio €)



Fonte: Elaborazione dell'Autore su dati di diversa provenienza e "Marketing Management" di Philip Kotler - Pearson Prentice Hall Ed. - 11ª edizione (pag. 397). Dato 2009 *: previsione

Domanda 1

- La IV gamma è un mercato maturo ?
- Si e No, vi sono due anime opposte
 - ✓ No, perché il mercato potenziale inesplorato è ampio e quello sviluppato è una minima parte.
 - ✓ No, perché le performance per player e per area risultano molto differenziate

Domanda 1

- La IV gamma è un mercato maturo ?
- Si e No, vi sono due anime opposte
 - ✓ Questo è il grande “equivoco” della IV Gamma: abbiamo un mercato giovane e in gran parte inesplorato che si comporta però da mercato maturo.

Domanda 2

- Perché la IV gamma è un mercato maturo ?
- Perché con i fondamentali attuali ha raggiunto un livello di sviluppo prossimo alla maturità
 - ✓ Il primo problema dei “fondamentali” riguarda la penetrazione. Tutti ci siamo lasciati ingannare da questa tabella apparentemente entusiasmante e abbiamo attribuito il rallentamento dei consumi alla crisi economica in atto

<i>Tasso % di Penetrazione della IV Gamma in Italia</i>	2006	2007	2008	2009
Penetrazione (%)	35%	52%	51%	61%

Fonte: Elaborazione dell'Autore su dati Monitor Ortofrutta AgroTer

Domanda 2

- Perché la IV gamma è un mercato maturo ?
- Perché con i fondamentali attuali ha raggiunto un livello di sviluppo prossimo alla maturità.
 - ✓ Nessuno ha considerato che chi acquista un freschissimo una volta all'anno o ogni 6 mesi è poco interessante per chi produce e vende non trattandosi di un prodotto conservabile.
 - ✓ Nella realtà gli acquirenti abituali (esclusivisti IV gamma o chi compra almeno una volta ogni 2 settimane) si collocano mediamente al di sotto del **15% dei clienti** dei punti di vendita moderni secondo le nostre osservazioni.

Domanda 2

- Perché la IV gamma è un mercato maturo ?
 - Perché con i fondamentali attuali ha raggiunto un livello di sviluppo prossimo alla maturità.
- ✓ È quell'85% almeno di non-acquirenti ed acquirenti saltuari che ci può far dire che cambiando appena un po' i fondamentali sarebbe molto facile rivitalizzare il mercato.**

Domanda 2

- Perché la IV gamma è un mercato maturo ?
- Perché con i fondamentali attuali ha raggiunto un livello di sviluppo prossimo alla maturità
 - ✓ Il secondo problema è che abbiamo attribuito al fattore “prezzo elevato” un ruolo che non ha nelle motivazioni di NON acquisto per cui con politiche promozionali abbiamo fortemente incrementato la penetrazione assoluta ma poco sviluppato il consumo fra gli acquirenti abituali poiché già questi mediamente comprano **2 buste a settimana.**

Domanda 2

- Perché la IV gamma è un mercato maturo ?
 - Perché con i fondamentali attuali ha raggiunto un livello di sviluppo prossimo alla maturità
- ✓ Infatti, il fattore “prezzo” non è nemmeno oggi, in tempo di crisi, il primo elemento di resistenza fra i NON acquirenti.
 - ✓ Viceversa, sembra essere la migliore reputazione / accettazione / preferenza vs il prodotto convenzionale l'elemento critico da superare.

Domanda 2

- Perché la IV gamma è un mercato maturo ?
- Perché con i fondamentali attuali ha raggiunto un livello di sviluppo prossimo alla maturità

<i>Motivi di NON-Acquisto</i>	2009	2008	2007	var pti % 09/07
Preferisco preparare F&V da sola / Preferisco quella convenzionale	72%	67%	48%	24%
Fattore prezzo	15%	17%	13%	2%
Non mi fido / Non mi interessa	9%	11%	33%	-24%
Non è fresca, è meno fresca	6%	7%	5%	1%
Non mi piace / Non è buona / Sapore non buono, diverso	5%	6%	7%	-2%
Non so, nessun motivo in particolare	2%	2%	7%	-5%
Altro	1%	9%	10%	-9%

Fonte: Elaborazione dell'Autore su dati Monitor Ortofrutta AgroTer

Domanda 2

- Perché la IV gamma è un mercato maturo ?
 - Perché con i fondamentali attuali ha raggiunto un livello di sviluppo prossimo alla maturità
- ✓ **Parallelamente, la penetrazione assoluta è diventata più trasversale sia per classi di età che per area geografica ma i nostri panel, troppo piccoli, non sono sufficientemente confidenti per spingerci ad analizzare i consumatori abituali.**

Domanda 2

- Perché la IV gamma è un mercato maturo ?
- Perché con i fondamentali attuali ha raggiunto un livello di sviluppo prossimo alla maturità
 - ✓ Certamente la maggiore trasversalità per classi di età in progressivo sviluppo gioca a nostro favore in questo ambito

<i>Cluster di Età</i>	Totale Campione		<=34		35-54		>=55	
<i>Tasso % di Penetrazione della IV Gamma in Italia</i>	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Penetrazione (%)	51%	61%	69%	80%	56%	62%	36%	49%

Fonte: Elaborazione dell'Autore su dati Monitor Ortofrutta AgroTer

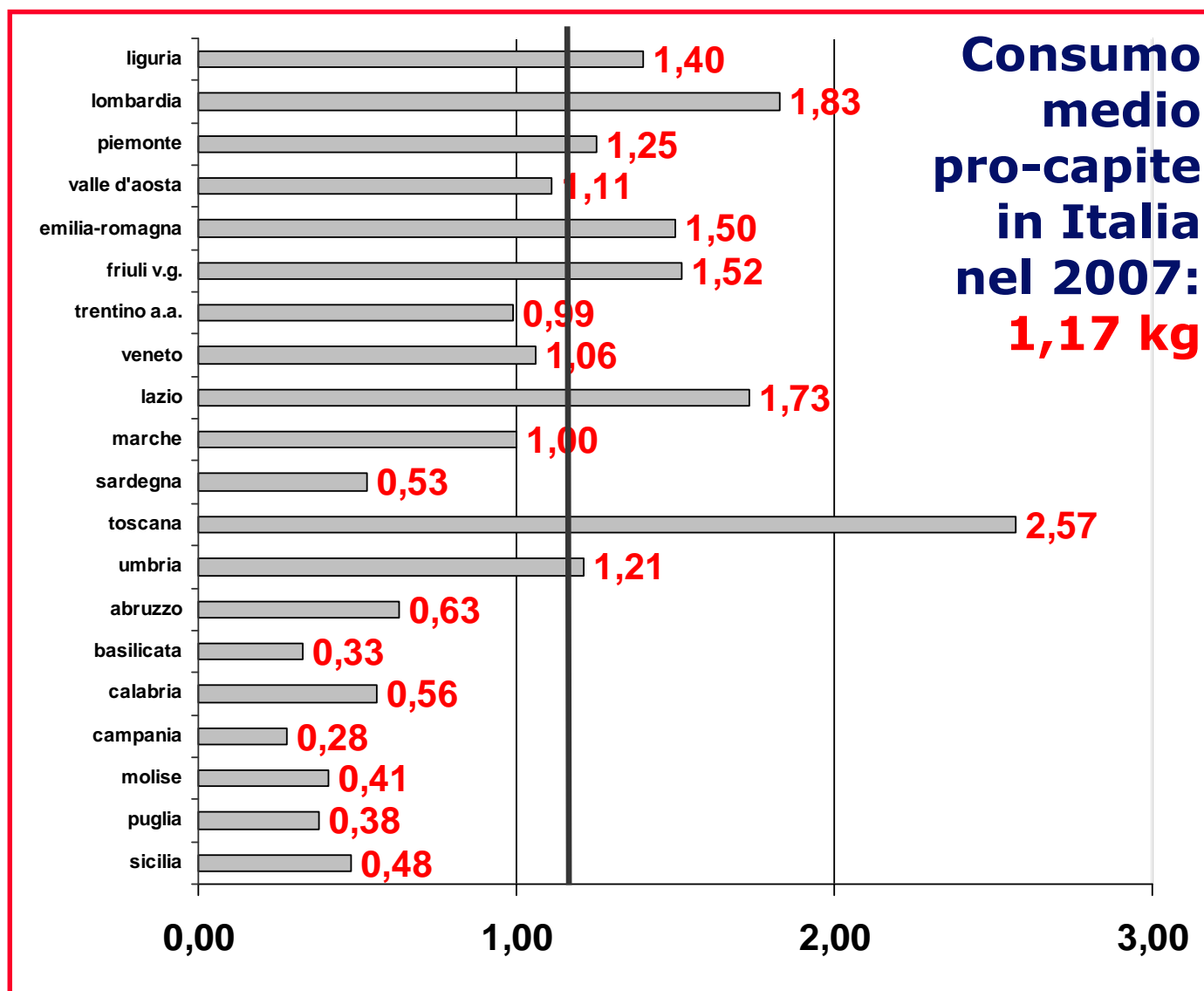
Domanda 2

- Perché la IV gamma è un mercato maturo ?
- Perché con i fondamentali attuali ha raggiunto un livello di sviluppo prossimo alla maturità
 - ✓ Inoltre, la distribuzione dei consumi è ancora molto diversa nelle diverse aree geografiche e vi sono margini enormi di riequilibrio.

Area Geografica	Totale Campione		Nord-Ovest		Nord-Est		Centro		Sud	
Tasso % di Penetrazione della IV Gamma in Italia	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Penetrazione (%)	51%	61%	63%	69%	50%	61%	47%	63%	42%	52%

Fonte: Elaborazione dell'Autore su dati Monitor Ortofrutta AgroTer

... molte potenzialità risultano ancora inesprese in tanti ambiti territoriali



Fonte: Elaborazioni dell'Autore su dati Nielsen e ISTAT.

Domanda 3

- **Come possiamo rivitalizzare la IV gamma ?**
- **In primis, aumentando la penetrazione nell'ambito degli acquirenti non abituali e dei non acquirenti.**
 - ✓ **Per fare questo occorre considerare nuove leve promozionali che superino i veri fattori di resistenza che non sono da collocare preliminarmente nell'area prezzo ma nell'area “preferenza” accordata al prodotto convenzionale → cross-merchandising fra prodotto convenzionale e di IV gamma.**

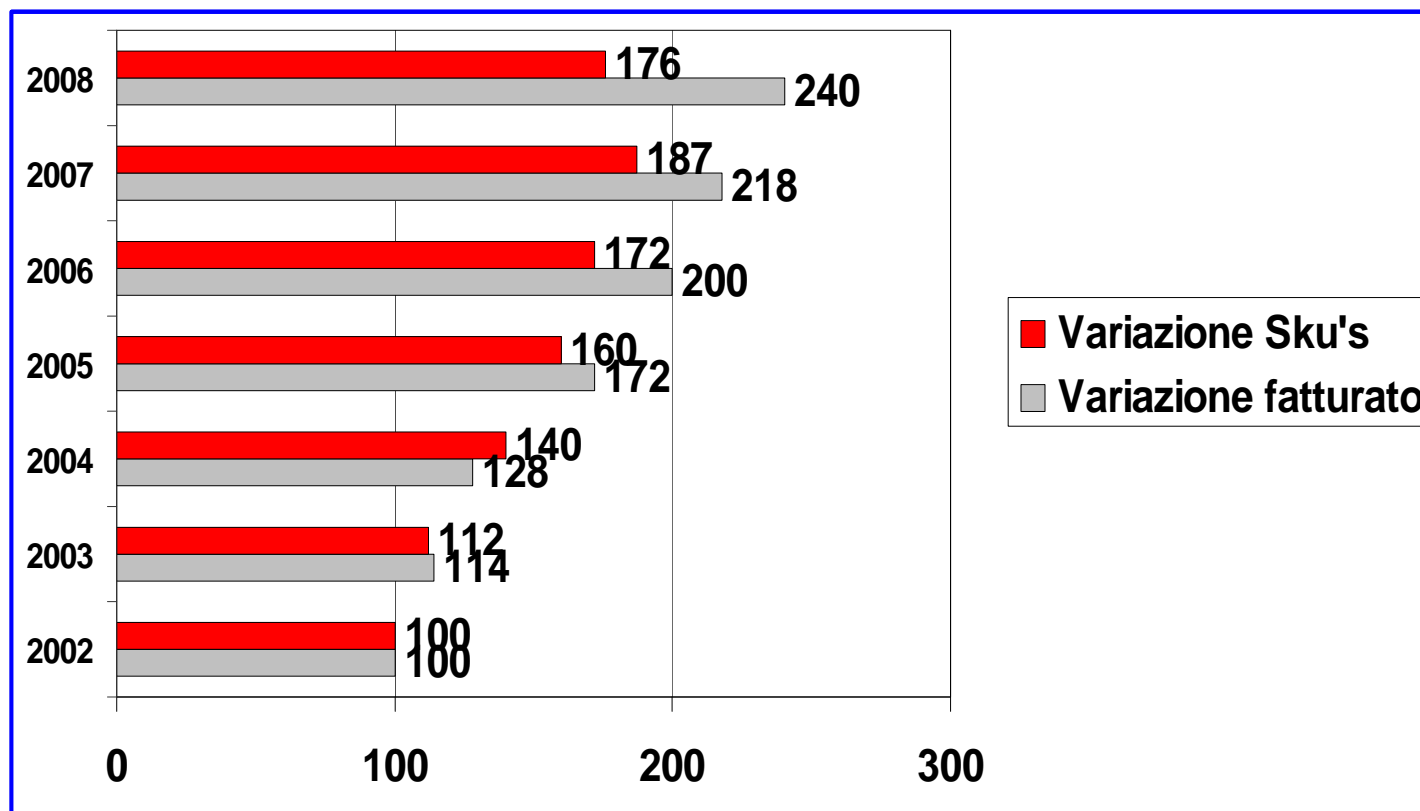
Domanda 3

- Come possiamo rivitalizzare la IV gamma ?
- Incrementando la penetrazione dell'innovazione fra gli acquirenti abituali considerando che, ad esempio, in alcuni ambiti test solo circa il **25% degli acquirenti IV gamma compra anche zuppe** e, fra gli esclusivisti, non si va oltre il 35%.

Domanda 3

- Come possiamo rivitalizzare la IV gamma ?
- Migliorando **il livello di percezione dell'assortimento** da parte dell'acquirente che pare in progressivo peggioramento man mano che aumenta l'ampiezza e profondità dell'assortimento stesso.
 - ✓ A questo proposito va considerato un aumento esponenziale di nuovi referenziamenti e uscite indotti anche dall'introduzione del listing per questa tipologia di prodotti che ha contribuito a complicare il quadro non solo per i consumatori ma anche per i distributori stessi in **assenza di categorizzazione** nella gestione dell'assortimento.

Progressione codici EAN e vendite (in numeri indice) per la IV Gamma nella GDO italiana: trend 2002-2008



Fonte: Elaborazioni dell'Autore su dati di diversa provenienza

Domanda 3

- Come possiamo rivitalizzare la IV gamma ?
- Cambiando la gestione della IV gamma da insieme di prodotti all'interno del reparto ortofrutta a categoria a sé stante nella prossimità del reparto ortofrutta.

Domanda 3

- Come possiamo rivitalizzare la IV gamma ?
 - ✓ Questo implica l'adozione di schemi di category management in analogia a quanto già oggi applicato nella maggior parte del largo consumo e, viceversa, solo timidamente e parzialmente abbozzato nel reparto ortofrutta.

Domanda 4

- **Cosa significa sviluppare il category management nella IV gamma ?**
- **Prima di tutto occorre definire che cosa sia il category management:**
 - ✓ E' un processo mediante il quale distribuzione e industria focalizzano l'attenzione sulle categorie nel tentativo di dare più valore al consumatore;
 - ✓ Diviene un metodo gestionale che identifica le categorie come aree strategiche di affari da prioritarizzare;
 - ✓ Significa poi razionalizzare la proposta di ciascuna categoria riducendo le ridondanze e potenziando le alternative di scelta per il consumatore.


Domanda 4

- Cosa significa sviluppare il category management nella IV gamma ?
- Il category management richiede l'adozione di un piano di azione. Anni di esperienza in altre merceologie hanno portato alla messa a punto del seguente piano di azione:
 1. Definizione e segmentazione
 2. Assegnazione di un ruolo strategico coerente con le sue caratteristiche
 3. Analisi secondo parametri predefiniti
 4. Misurazione delle performances
 5. Obbiettivi e Strategia
 6. Azioni tattiche
 - Configurazione ottimale assortimento
 - Definizione dei segmenti di prezzo
 - Definizione display
 - Scelta iniziative promozionali
 7. Piano di implementazione
 8. Revisione e ricalibrazione

Domanda 4

- Cosa significa sviluppare il category management nella IV gamma ?
- Nell'ambito delle attività di ricerca dell'Università di Bologna nella sede di Forlì abbiamo sviluppato un modello di category management appositamente studiato per la IV Gamma nel mercato italiano.

FRESHCUTman 

- FRESHCUTman  risponde alle peculiarità del sistema distributivo italiano con una personalizzazione dell'applicazione sulle diverse realtà sia per **formula organizzativa** che per **format**.

Domanda 4

- Cosa significa sviluppare il category management nella IV gamma ?
- La nuova definizione tecnica di IV Gamma è preparati pronti a prevalente base vegetale fresca con posizionamento fra traffico e destinazione.
- L'approccio di category management impone in ogni caso:
 - ✓ una stabilizzazione dei fornitori
 - ✓ un'analisi costante delle performance delle referenze
 - ✓ un rapporto strategico definito fra le marche.

Domanda 5

- Quali sono gli spazi corretti fra marca industriale e private label in questa categoria?
- Con le conoscenze attuali la risposta non è semplice ma deve far riflettere il fatto che uno sviluppo eclatante della private label in questi ultimi anni NON abbia consentito un parallelo sviluppo del mercato.

Domanda 5

- Quali sono gli spazi corretti fra marca industriale e private label in questa categoria?
 - ✓ La IV Gamma è il primo mercato a livello nazionale come incidenza della PL ma le performance complessive sono inferiori ad altri mercati di prodotti servizio dove l'incidenza della PL è inferiore.
 - ✓ A livello strategico possiamo dire che sotto il 25% di SKUs la PL è scarsamente visibile, dal 75% in su rappresenta una scelta di campo, dal 25% al 75% andrebbe ottimizzata sulla base dei risultati conseguibili.

Domanda 5

- Quali sono gli spazi corretti fra marca industriale e private label in questa categoria ?

Totale Italia Iper+super+LSP (da 100 a 399 mq)
VENDITE IN VALORE

	1° semestre 2008	1° semestre 2009	Trend 2009 vs 2008	Incidenza PL su cat.	Delta Incidenza 09 vs 08
Salumi P.I.	462.706.000	492.179.216	6,4	100,0	
Salumi P.I. PL	122.476.480	135.531.964	10,7	27,5	1,1
Succhi 100% (Uht+Freschi)	65.681.021	70.923.480	8,0	100,0	
Succhi 100% (Uht+Freschi) PL	22.064.381	21.584.221	-2,2	30,4	-3,2

Fonte: Elaborazioni dell'Autore su dati IRI

Domanda 6

- Dove prendiamo le risorse per rivitalizzare i preparati pronti a prevalente base vegetale fresca ? Come facciamo a non trasformare una “gallina dalle uova d’oro” in un “pollo spennato” ?

 G:\UOVA_DORO.jpg

 G:\SPELACCHIATO.jpg

Domanda 6

- Dove prendiamo le risorse per rivitalizzare i preparati pronti a prevalente base vegetale fresca ? Come facciamo a non trasformare una “gallina dalle uova d’oro” in un “pollo spennato” ?
- **Perché deve essere chiaro al sistema che i preparati pronti a prevalente base vegetale fresca hanno una catena del valore prossima al collasso.**
- **Es. 200 gr lattuga PL (campione 5 operatori)**
 - ✓ Prezzo di cessione alla GDO 100
 - ✓ Margine operativo +2 / -4
 - ✓ Costi commerciali 22 / 24
 - ✓ Logistica 8 / 10
 - ✓ Costo industriale 68 / 70

Domanda 6

- Dove prendiamo le risorse per rivitalizzare i preparati pronti a prevalente base vegetale fresca ? Come facciamo a non trasformare una “gallina dalle uova d’oro” in un “pollo spennato” ?
- **Invertendo l’approccio lungo la filiera da orientato a massimizzare l’utilità minimizzando lo sforzo a creare valore per il consumatore finale. In altre parole, riducendo la pressione commerciale sulla fase a monte – sempre più debole di quella a valle – per attivare tutte le sinergie ed economie possibili in ottica di valore. Alcuni esempi:**
 - ✓ **Consegna con doppia data**
 - ✓ **Aumento della shelf-life dove possibile**

Domanda 6

- Dove prendiamo le risorse per rivitalizzare i preparati pronti a prevalente base vegetale fresca ? Come facciamo a non trasformare una “gallina dalle uova d’oro” in un “pollo spennato” ?
- **Scarsa concentrazione del sistema distributivo nazionale e forte pressione sulla marca commerciale provocano una elevata frammentazione degli ordini da gestire quotidianamente negli stabilimenti con moltiplicazione dei fermo macchina (frequentemente su oltre il **50% del lavorato**). Tutto ciò si riflette in maniera negativa sui costi.**

Domanda 6

- Dove prendiamo le risorse per rivitalizzare i preparati pronti a prevalente base vegetale fresca ? Come facciamo a non trasformare una “gallina dalle uova d’oro” in un “pollo spennato” ?
- L’adozione di una consegna con due date di confezionamento potrebbe permettere una ottimizzazione delle attività industriali con un beneficio sui **costi variabili industriali medi almeno del 7%** e, paradossalmente, con un miglioramento delle caratteristiche qualitative del prodotto confezionato il pomeriggio precedente per effetto della miglior refrigerazione e della più attenta gestione.

Domanda 6

- Dove prendiamo le risorse per rivitalizzare i preparati pronti a prevalente base vegetale fresca ? Come facciamo a non trasformare una “gallina dalle uova d’oro” in un “pollo spennato” ?
- **Inoltre negli ultimi 10 anni la shelf-life dei prodotti di IV gamma è rimasta immutata malgrado gli enormi progressi compiuti sulla materia prima, sulle tecnologie di lavorazione e confezionamento e sulla catena del freddo.**

Domanda 6

- Dove prendiamo le risorse per rivitalizzare i preparati pronti a prevalente base vegetale fresca ? Come facciamo a non trasformare una “gallina dalle uova d’oro” in un “pollo spennato” ?
- **In generale, o era sopravvalutata all’inizio o è sottovalutata oggi. Anche alla luce dei miglioramenti qualitativi indotti dalla doppia data, Il tema merita una approfondita analisi poiché l’aumento di 1 giorno sul 50% delle referenze potrebbe avere effetti importanti su invenduti e resi migliorando la redditività dell’attività.**

Conclusione

- I preparati pronti a prevalente base vegetale fresca possiedono tutte le condizioni per una duratura rivitalizzazione del mercato ma

SERVE UNA SVOLTA

**concreta di approccio da parte di tutti
gli attori del sistema**



***Grazie per l'attenzione
Roberto Della Casa
roberto.dellacasa@unibo.it***