

INDICE

1. ANALISI DEL PRODOTTO YOGURT.....	1
2. LA STORIA: CICLO DI VITA DEL PRODOTTO YOGURT	7
3. ANALISI DELLA DOMANDA DELLO YOGURT	16
4. ANALISI DELL'OFFERTA DEL PRODOTTO YOGURT	22
5. IL MARKETING DELLO YOGURT	28
5.1 I principali produttori di yogurt e le loro strategie	28
5.2 Trade marketing	32
5.3 Logistica.....	34
5.4 Servizi al trade	36
5.5 Condizioni di vendita al trade	39
6. IL MARKETING NEL PUNTO VENDITA	43
6.1 Il ruolo attivo del punto vendita.....	43
6.2 Il merchandising.....	45
6.3 Il Layout	47
6.4 Il Display.....	49
6.5 Il Visual Merchandising.....	51
7. IL CASO STUDIO: AUCHAN	53
7.1 Struttura ed organizzazione	53
8. L'OFFERTA DEGLI YOGURT IN AUCHAN-CASAMASSIMA	60
8.1 Organizzazione di reparto.....	60
8.2 I servizi offerti al cliente.....	68
9. SVILUPPO DELLE STRATEGIE DI COMMERCIALIZZAZIONE PER LO YOGURT IN AUCHAN-CASAMASSIMA.....	73
BIBLIOGRAFIA.....	77

1. ANALISI DEL PRODOTTO YOGURT

Lo yogurt viene ottenuto per fermentazione controllata del latte, con l'ausilio di microrganismi specifici non patogeni, né tossigenici. Lo sviluppo moderno dello yogurt, contemporaneo alle prime evidenze scientifiche sugli effetti benefici del prodotto, risale all'inizio del secolo. In particolare, consegue alla divulgazione della teoria di Metchnikoff, che sostenne per la prima volta la funzione specifica esercitata dallo yogurt, capace di inibire la crescita di batteri anaerobici nell'intestino, per mezzo della produzione di acido lattico. La conversione del latte in prodotto fermentato ha dunque diversi importanti vantaggi. Non solo è un mezzo per conservare, ma permette altresì un aumento della digeribilità, la creazione di alimenti innovativi e il miglioramento delle funzionalità fisiologiche del prodotto. L'evoluzione tecnico-scientifica dei prodotti lattici fermentati fino ai nostri giorni può essere così raggruppata: prodotti con microrganismi non identificati, prodotti ottenuti con microflora riconosciuta e selezionata, prodotti con batteri intestinali umani selezionati, prodotti ottenuti con arricchimento di probiotici.

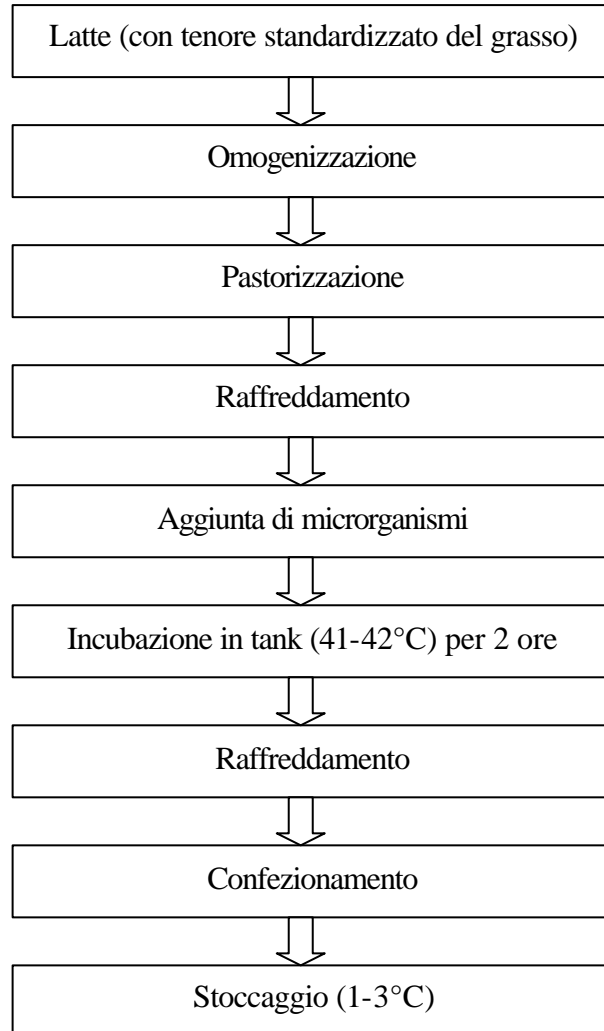
Secondo la definizione della Fao/Who, lo yogurt “è un prodotto ottenuto dalla coagulazione del latte attraverso la fermentazione acida per azione del *Lactobacillus bulgaris* e *Streptococcus delbruecki*”; la stessa definizione precisa che tali microrganismi devono essere vivi e abbondanti (almeno 10 milioni di germi/ gr di prodotto al momento della vendita). Adoperando i due citati microrganismi insieme, il tempo di coagulazione diminuisce in quanto questi due batteri agiscono in simbiosi, alimentandosi l’un l’altro nella crescita. La formula originale, che prevedeva il semplice utilizzo di latte e batteri, ha subito molteplici evoluzioni e oggi sono disponibili versioni arricchite con zuccheri, frutta, cereali, sciroppi e ulteriori combinazioni. La scadenza del prodotto non è legislativamente fissata, ma soltanto stabilita dal produttore intorno ai 25-30 giorni.

In base alla tecnologia utilizzata, lo yogurt può essere classificato in [1]:

yogurt a coagulo intero: la fermentazione avviene direttamente nei vasetti; lo yogurt mostra una consistenza soda ed è venduto sia al naturale che nella versione aromatizzata;

yogurt a coagulo rotto: la fermentazione avviene precedentemente al confezionamento; lo yogurt mostra una consistenza più fluida ed untuosa (rientrano nella categoria di yogurt da bere).

PROCESSO DI PRODUZIONE DELLO YOGURT (Fonte Largo consumo).



In base al contenuto di grassi, distinguiamo lo yogurt in:

yogurt magri (con contenuto di grasso < all'1%);

yogurt standard (con circa l'1% di grassi), ottenuti dal latte parzialmente scremato;

yogurt con latte intero (3-3,5% di grassi), ottenuti dal latte intero.

In base all'aromatizzazione, gli yogurt si dividono in:

yogurt naturali;

yogurt naturali dolcificati;

yogurt aromatizzati e zuccherati, con l'aggiunta di aromi naturali o di aromi artificiali autorizzati e, eventualmente, coloranti;

yogurt alla frutta, composti a coagulo rotto e pezzi o polpa di frutta [2].

Lo yogurt contenente frutta, in diversa forma, risulta essere la categoria di prodotto più diffusa. La frutta viene aggiunta dopo l'incubazione e può essere naturale o sotto forma di semilavorato. Quest'ultima versione è quella più diffusa, poiché il preparato di qualità costante presenta maggiori garanzie igieniche. I semilavorati sono costituiti da frutta con aggiunta di zucchero, pastorizzati e/o surgelati. Dato che sono standardizzati in termini di componenti, oltre che per quanto si riferisce al colore e all'aroma, trovano vasta applicazione in questo settore. Una tipologia di yogurt alla frutta differente dalla precedente è quella caratterizzata da prodotti, nei quali la frutta stessa è presente nel fondo del contenitore. In questo caso, la produzione consiste nel dosare il preparato di frutta dall'interno del vasetto e successivamente aggiungere lo yogurt già pronto. Talvolta, tra la frutta e lo yogurt viene aggiunto uno strato costituito da sciroppo di zucchero sotto forma di gelatina, che evita il contatto frutta-yogurt fino al momento del consumo.

Il confezionamento del prodotto avviene in contenitori di vetro o di plastica. I vantaggi del primo sono soprattutto l'assoluta assenza della trasmissione di odore da parte del materiale al prodotto. La plastica, generalmente, costituita da materiali accoppiati, risulta essere più economica, richiede meno spazio di stoccaggio, e offre il grande vantaggio di molteplici soluzioni di stampaggio. Un potenziale problema insito nella plastica è tuttavia rappresentato da pericoli di migrazione verso il prodotto di composti a basso peso molecolare costituenti del laminato. Comunque, le tecnologie connesse con la produzione dei materiali classici moderni sono sempre più avanzate e il livello di sicurezza molto alto. Nel confezionamento in vasetti di plastica, i sistemi industriali che utilizzano il processo di formazione del contenitore da un foglio continuo, il successivo riempimento con lo yogurt e la saldatura finale sono oramai molto diffusi e garantiscono un alto grado di sicurezza.

La stabilità qualitativa del prodotto durante tutto il periodo previsto di shelf-life si basa soprattutto sul controllo di alcuni parametri fisici particolarmente importanti. Per esempio, in presenza di alcuni shock termici, comincia a manifestarsi nel tempo, all'incirca dopo 10 giorni di stoccaggio, la sineresi, fenomeno di separazione del siero sottoforma di un materiale liquido verdognolo. La sua manifestazione è comunque

molto ridotta quando parametri di processo e materie prime sono sotto stretto controllo.

Riguardo alla consistenza, tale parametro fornisce una misura della stabilità strutturale del prodotto, laddove il coagulo si mantiene costante, senza modifiche sostanziali. La consistenza dello yogurt tende comunque ad aumentare nel tempo dopo una fase iniziale di maggiore soffici ta. Quanto all'acidit , il suo ottimale grado, raggiunto con il processo di produzione, dovrebbe rimanere costante durante la conservazione. Determinante   il buon funzionamento della fase di raffreddamento successiva all'incubazione. Se questo parametro non   sotto controllo, l'aumento di acidit  provoca un aumento del sapore amaro e, soprattutto, la separazione del siero. Per aumentare la stabilit  nel tempo   necessario terminare l'incubazione rapidamente non appena l'acidit  desiderata   stata raggiunta. E' evidente che il controllo dell'acidit  ideale sar  successivamente funzione del controllo della temperatura di conservazione [3].

2. LA STORIA: CICLO DI VITA DEL PRODOTTO YOGURT

In Italia la produzione industriale dello yogurt è iniziata dopo la guerra. Il suo caratteristico sapore acidulo non soddisfaceva il gusto degli italiani. A questo si è ovviato con l'aggiunta di frutta (che a volte comporta anche l'addizione di additivi e quasi sempre di zucchero) che, addolcendo il gusto, lo ha reso gradito ai palati più difficili. Nell'ultimo decennio, con l'introduzione di nuovi prodotti aromatizzati, il mercato è notevolmente cresciuto. L'abitudine del consumo dello yogurt è, in generale, più diffusa nei paesi industrializzati ed anche in Italia si evidenzia la stessa tendenza: infatti, circa il 70% viene consumato nel Nord, mentre nel Centro e nel Sud il suo consumo abituale non è ancora decollato [4].

Il consumatore tipico di yogurt è poco tradizionalista, di fascia medio-alta, relativamente giovane (i consumi maggiori si registrano nella popolazione entro il quarantacinquesimo anno di età), con tendenza a consumare più marche ed un'elevata propensione verso le innovazioni di prodotto. Studi più approfonditi hanno però evidenziato che la fidelizzazione verso lo yogurt è molto più elevata di quanto

generalmente ritenuto. Studi sul comportamento del consumatore sul punto vendita hanno evidenziato come lo yogurt sia uno dei prodotti meno sostituiti in caso di non reperibilità del prodotto prescelto. Circa il 70% degli acquisti è effettuato da donne. Anche se il consumo è probabilmente più equilibrato, la scelta del prodotto è prevalentemente femminile.

Secondo l'Astra-Demoskopia il 30% degli italiani consuma giornalmente yogurt [5]: il consumo familiare costituisce la quota più consistente del mercato, mentre il catering continua ad essere un canale di dimensioni ridotte. Lo sviluppo del mercato è stato favorito dalla destrutturazione dei pasti, dalla riduzione del tempo dedicato alla colazione, fattori che favoriscono prodotti ad elevato contenuto di servizio, e dall'emergere di una cultura alimentare che porta ad apprezzare il ridotto contenuto calorico e le proprietà salutistiche del prodotto. Inoltre il consumatore ha particolarmente gradito la maggiore versatilità del prodotto ottenuta riducendo l'acidità di base del latte fermentato (yogurt con aggiunta di frutta) e valorizzandone le proprietà edonistiche.

Fra i prodotti agro-alimentari lo yogurt rappresenta un prodotto in forte crescita. Il prodotto classico (yogurt bianco), tuttavia, pur incontrando il gusto dei consumatori e pur registrando ancora vendite molto alte, si

trova nella fase di maturità. Al contrario, il ciclo di vita del prodotto diversificato (alla frutta, ai cereali, liquido, con probiotici, etc.) è nella fase di pieno sviluppo [6]. La preferenza per gli yogurt magri rispetto a quelli interi è indice del favore del consumatore per i prodotti caratterizzati da una bassa presenza di lipidi [7].

Per questo, la strategia maggiormente adottata dai produttori è quella di una maggiore segmentazione del mercato per venire incontro alle attese diversificate dei consumatori di yogurt.

Si stanno imponendo usi alternativi dello yogurt, come prodotto dietetico, come dessert e come prodotto salutistico; infatti viene adoperato come coadiuvante nella cura della pelle, per mantenere efficiente la flora intestinale, oppure in sostituzione del latte per la sua maggiore digeribilità od in caso di intolleranza al lattosio (nello yogurt parzialmente scisso in glucosio e galattosio, dai quali si ha la formazione di acido lattico, responsabile dell'acidificazione e contribuente sostanziale del tipico aroma, dovuto alla formazione di composti volatili originati anche da grassi e altri microcomponenti, che concorrono al sapore finale dello yogurt). Ultimamente, addirittura, secondo ultimi studi scientifici, questo prodotto sarebbe utile alla prevenzione di alcune forme di tumore [8].

Contesto economico. Tra il 1988 ed il 1997 il trend dell'aggregato "yogurt e latti fermentati" segue l'andamento degli altri prodotti lattiero-caseari a basso valore aggiunto (latte, burro, etc.). Le esportazioni sono di scarsa importanza; infatti, fino al 1995 non superavano i 2,4 miliardi di Lire, ma nell'anno seguente si è registrata una crescita e nel 1997 il loro valore raggiungeva i 12,3 miliardi. Tra i paesi di destinazione citiamo innanzitutto la Francia (64%), il Regno Unito (24%); seguono i Paesi Bassi, l'Argentina, la Danimarca e Malta.

Le importazioni italiane di yogurt sono passate da 57 miliardi di Lire nel 1988 a 149 miliardi nel 1997; le quantità sono passate da 27,2 mila tonnellate a 66 mila tonnellate. Il principale esportatore in Italia è la Germania, seguita da Belgio, Lussemburgo, Danimarca, Austria e Grecia. La Francia ha ridotto le sue esportazioni verso l'Italia [9].

Nel 1999 lo yogurt, con oltre 252 mila tonnellate acquistate dalle famiglie italiane, ha messo a segno un + 10% sul 1998. E' stato quello naturale, in particolare, a registrare il migliore risultato (+ 15,4%, per circa 50 mila tonnellate), contro un aumento del 9% dello yogurt "ai gusti" (198 mila tonnellate). Il prezzo dello yogurt è sceso del 7% in un anno. A livello geografico, gli aumenti degli acquisti sono stati generalizzati, con punte del 18% nel Meridione. Le importazioni sono

state pari a 740.460 quintali di yogurt. Le esportazioni sono ammontate a 33.280 quintali.

Nel 2000 la produzione italiana totale è stata di 1,9 milioni di quintali di yogurt. I consumi medi, invece, si sono attestati intorno ai 4,8 Kg pro-capite. Le esportazioni totali sono aumentate, raggiungendo la quota di 39.280 quintali (+ 18,2% rispetto al 1999). Il trend delle esportazioni oltreoceano ha registrato un'evoluzione molto positiva; meno interessanti sono state verso gli altri paesi dell'Europa, in particolare verso la Germania, rallentate da prezzi e dazi praticati dalla svizzera. Le importazioni di yogurt hanno raggiunto i 777.176 quintali, con un aumento del 4,9% in quantità e del 4,2% in valore rispetto all'anno precedente [10].

Il fatturato relativo alla vendita dello yogurt è stato di 1061 miliardi di Lire, così ripartito:

Yogurt	Q.tà Relativa (%)	% Var Val '00/'99
Frutta	61,6	-1,1
Bianco	21,8	7,2
Altri gusti	16,6	-3,7

Quanto all'aromatizzazione del prodotto, lo yogurt alla fragola continua ad essere quello preferito subendo, tuttavia, un calo di acquisto del

7,3%. In forte ascesa sono lo yogurt alla vaniglia, al mirtillo, ai cereali, con tasso di crescita a due cifre [11].

Nell'anno 2001 la produzione di yogurt è stata di 1,8 milioni di quintali, mentre gli acquisti domestici sono stati pari a circa 244 mila tonnellate, con un fatturato di 858.853 Euro (+ 4,61%). Oltre al consumo domestico, bisogna considerare gli acquisti in altri luoghi di ristorazione (bar, mense, etc.); tale dato fa da cartina tornasole del cambiamento d'uso del prodotto. Il consumo pro-capite di yogurt è rimasto costante. Su 18 milioni di famiglie, nel 2001, quasi 4 milioni di queste hanno scelto di consumare yogurt probiotici, affrontando conseguentemente una spesa maggiore; infatti, un vasetto di yogurt probiotico da bere costa al consumatore, in media, 5,5 Euro al litro, mentre il prezzo di un prodotto tradizionale è di circa 3,64 Euro al litro. Le produzioni tradizionali hanno subito un arresto. Le importazioni di yogurt sono state pari a 782.391 quintali (+ 0,67% rispetto al 2000) mentre le esportazioni sono ammontate a 12.646 (- 67,81% rispetto al 2000) [12].

Nel secondo semestre del 2001 si è verificato un calo del 2,5% negli acquisti di yogurt: si tratta di un'improvvisa e brusca inversione di rotta del comparto. Il trend di segno negativo è, infatti, decisamente in controtendenza rispetto alla dinamica brillante degli anni precedenti. Si tratta di una diminuzione del numero degli acquirenti e di una limitata

penetrazione dei consumi alimentari personali. A controbilanciare la perdita di volumi subiti dal comparto sono stati i prezzi, tendenti al rialzo. La disaffezione dei consumatori per lo yogurt penalizza soprattutto i prodotti italiani; lo yogurt di importazioni riceve molti consensi. Le esportazioni risultano nettamente abbattute. Attraverso nuove strategie di prezzo, puntando l'attenzione sugli aspetti qualitativi, sulla sicurezza e sulla differenziazione dell'offerta, le aziende nazionali si sono riaffermate in tempi brevi.

Dati risalenti a Marzo 2002 registrano un incremento di valore e volume nell'ordine, rispettivamente, dell'11,6% e del 4'8%. Il volume di fatturato, per 184 milioni di Kg allocati, è stato pari a 676 milioni di Euro, così ripartiti:

Yogurt	Q.tà Relativa (%)	% Var Val '02/'01
Frutta	62,9	13,6
Bianco	22,2	11
Altri gusti	14,9	4,5

Le importazioni fino al Giugno 2002 sono risultate pari a 40.631 tonnellate (- 0,36% rispetto al 2001), mentre le esportazioni sono ammontate a 527 tonnellate (- 17,01% rispetto al 2001).

Gli acquisti domestici di yogurt, analizzati da Ismea-AcNielsen nel 2003, evidenziano aumenti di oltre il 3% rispetto al 2002: quasi 245.000 tonnellate vendute e 908 milioni di Euro di ricavi, + il 5%, causa dell'aumento dei prezzi medi al dettaglio. I volumi sono cresciuti in pari misura, il 3,3-3,4%, per lo yogurt bianco e per i gusti, mentre i consumi hanno beneficiato dei trend positivi, + 7 e + 13% rispettivamente nel Centro e nel Sud. Al Nord invece si sono segnalate diminuzioni tra lo 0,7 e l'1,7%, malgrado il Nord-Ovest sia sempre l'area di maggiore domanda. La distribuzione registra incrementi in tutti i canali: iper e supermercati, con l'82% delle vendite, aumentano la quantità del 2%; spicca il ruolo dei discount, il + 20% in quantità e valore, e le superette totalizzano un + 4,5%.

GLI ACQUISTI DI YOGURT NEI CANALI DOMESTICI (in tonnellate e in %)			
	2003	2002	var.% 02/'03
Super+iper	201.686	197.410	2,2
Superette	13.871	13.275	4,5
Discount	17.665	14.626	20,8
Negozi tradizionali	8.877	8.660	2,5
Negozi specializzati	1.054	817	29,0

E' lo yogurt ai gusti a mantenere un peso determinante sul totale, con quasi 200.000 tonnellate e aumenti in quantità e valore che rispecchiano l'andamento del mercato. A fronte dello sviluppo del Centro-Sud in questo segmento, il Nord registra contrazioni, anche se limitate, nei volumi, mentre vede crescere il consumo di yogurt naturale dall'1,4 al 2,6%: meno comunque che nel Centro e nel Sud, dove si è superato il 5%. Lo yogurt ai gusti progredisce in tutti i canali distributivi; per quello naturale solo le superette mostrano cali in quantità (-1,3%). Inoltre, si è registrata una battuta d'arresto nel 2003 per lo yogurt biologico con il - 19% sul 2002 in volume e in valore per un prodotto con vendite ancora limitate [13].

3. ANALISI DELLA DOMANDA DELLO YOGURT

Il mercato dello yogurt, durante il primo semestre del 2002, ha registrato incrementi a valore ed a volume, nell'ordine dell'11,6% e del 4,8% rispettivamente. La domanda di yogurt si è tradotta a livello nazionale, in 184 milioni circa di Kg allocati, contro i 162 milioni dell'anno conclusosi nel Marzo 2000 [14]. In Euro il valore del mercato è di 791.063.000, mentre il volume è pari a 214.387 tonnellate. In varie zone di Italia, incidono diversamente in volume, come mostra lo schema sottostante [15]:

Nord-Ovest	35,4%
Nord-Est	27,4%
Centro	22,2%
Sud	15,0%

La domanda di yogurt si presenta, perciò, in crescita, come è stato detto precedentemente.

I bisogni che lo yogurt può soddisfare sono diversificati: può essere consumato dai bambini a merenda, dagli adulti in sostituzione di un pasto, come prodotto salutistico, inserito in una dieta o come dessert.

Più precisamente, le donne sono le principali consumatrici, a colazione ed a pranzo (yogurt come sostituto del pasto); i bambini, a merenda, consumano nel 62% dei casi yogurt alla frutta, seguito dallo yogurt bianco (22%) e da quello ad altri aromi (16%):

Secondo un'analisi di Consultmarketing- Largo Consumo, la colazione è l'occasione di consumo più importante per lo yogurt, con il 39,8%, seguita dalla merenda (21,6%), dal fuori pasto (19,9%), dal pranzo (11,5%), dalla cena (4,1%) e da altre occasioni (3,1%) [16].

Per quanto concerne la suddivisione del consumo per fasce d'età, il 43,5% dei consumatori di yogurt presenta un'età compresa tra i 20 ed i 40 anni, seguiti dalla fascia 40-60 anni (27,7%), dai consumatori sotto i 20 anni (18,5%) e dagli ultrasessantenni (10,3%) [17].

In relazione ai bisogni suddetti, si può precisare che, in quasi tutti i casi, il cliente che decide l'acquisto è anche quello che consuma il prodotto: si pensi, oltre al consumo dello yogurt legato alla salute, al consumo di yogurt in locali pubblici. Non si può trascurare, però, quella "fetta" di mamme che acquistano yogurt per i loro bambini.

Il consumo di yogurt è prevalentemente tipico delle donne, dimostrato dal 76% degli acquisti, corrispondente a 36 milioni di consumatori.

Il 30% degli italiani consuma abitualmente yogurt, con una media di 225 volte all'anno; il 53% dei consumatori compra personalmente lo yogurt.

Lo yogurt è un alimento consumato preferibilmente e con maggior frequenza da soggetti appartenenti alle classi socio-economiche più alte della media [18].

Il prezzo al consumo dello yogurt si aggira intorno a 3,64 Euro al litro; il prezzo degli yogurt contenenti probiotici, molto richiesti in questi ultimi anni, si attesta intorno ai 5,5 Euro al litro [19].

Da una recente indagine è risultato che per i prodotti lattiero-caseari i criteri d'acquisto sono molteplici ed il peso ad essi attribuito in Italia varia in base all'area considerata. Nelle regioni meridionali la scelta di un prodotto è influenzata principalmente dalla qualità dello stesso (77,4%); in realtà, la qualità è il criterio d'acquisto maggiormente prediletto anche nelle altre zone di Italia, ma la percentuale si aggira intorno al 65%.

Altro criterio d'acquisto fortemente praticato è il prezzo, con una percentuale pari al 32,3%; poi la scelta risulta essere molto influenzata dal sapore dei prodotti (19,4%), criterio quasi trascurato nelle altre zone di Italia (ciò può spiegare, anche il grande sviluppo dei prodotti tipici del Sud).

Altri criteri rilevanti riguardano una maggiore predisposizione all'acquisto nel caso di prodotti Dop e di prodotti aventi un'elevata genuinità.

Di scarsa importanza risultano essere la marca, i consigli del negoziante, la confezione e la pubblicità.

Pur essendo lo yogurt un alimento non molto influente, a livello di spesa, nel bilancio familiare, si ipotizza un acquisto influenzato dall'opinione della famiglia e/o degli amici, nella misura del 50% circa (con la loro vera o presunta esperienza).

Lo yogurt si presenta come prodotto "alternativo": infatti, viene consumato in sostituzione ai pasti, a colazione e/o a merenda, quando ci si vuole mantenere leggeri, viene consumato come prodotto salutistico.

Da studi recenti è, però, emerso che, soprattutto tra i giovani, il consumo di yogurt da bere, viene sostituito da bibite gassate, succhi di frutta, e bibite similari; perciò bisogna "aggredire" il mercato se si vuole evitare il rischio di essere declassati da altri prodotti.

Per quanto concerne l'informazione, occorre precisare che le grandi marche ricorrono in modo massiccio alla pubblicità in TV o sulle riviste, in special modo su quelle rivolte al pubblico femminile, relativamente al prodotto yogurt. Su Internet non si sono trovate grandi informazioni in merito ad aziende on-line che commercializzano yogurt.

Altre forme di pubblicizzazione dello yogurt riguardano i cartelloni pubblicitari nelle grandi vie cittadine, nonché la massiccia e ricorrente presenza dello yogurt tra le offerte speciali praticate dagli iper e supermercati.

Il mercato dello yogurt si sta indirizzando verso una differenziazione sempre maggiore del prodotto, in modo da adeguarlo ai diversi bisogni.

Lo yogurt è vissuto come il prototipo di prodotti nuovi e leggeri [20].

Grandi marche presenti sul mercato si sono affidate alla differenziazione del prodotto, per ottenere successo sul mercato e conquistare una fetta sempre più ampia di consumatori.

I risultati si sono avuti e sono stati soddisfacenti: si pensi che, da un'indagine di AcNielsen, sulle categorie a crescita più rapida nel 2001, è risultato che lo yogurt da bere e le altre bevande a base di latticini (escluso il latte) presentano un tasso di crescita del 12% annuale, con un volume di vendita di circa 5-10 miliardi di Dollari ed un numero di mercati penetranti cresciuto (37 rispetto a 31 nel 2000) [21].

Fra i segmenti, in buona evidenza sono gli yogurt magri, che guadagnano terreno sul segmento più importante degli yogurt interi. E' un ottimo momento anche per i salutistici, che stanno mettendo a segno crescite rilevanti per una tipologia di prodotti che si avvia nel canale iper+super+superette a coprire la quota del 10% sul totale delle vendite.

In deciso calo sono gli yogurt per i bambini ed in flessione significativa, ma più contenuta, bi-compartimento [22]. Per quanto concerne il mercato dello yogurt, si può parlare di una specializzazione di mercato: in pratica, le aziende individuano il mercato obiettivo, offrono diversi prodotti che corrispondono a diverse esigenze dei clienti del mercato prescelto. Le grandi imprese hanno adottato una strategia di marketing differenziato.

4. ANALISI DELL'OFFERTA DEL PRODOTTO YOGURT

Il mercato dello yogurt è di tipo tendenzialmente oligopolistico: il numero di concorrenti è elevato ma quasi il 70% dell'offerta nazionale è rappresentata da 4 grandi produttori [23].

IL MERCATO DELLO YOGURT 2003 (in % sul valore)	
Danone	28,4
Yomo	17,4
Muller	15,3
Bergamin	6,0
Parmalat	5,3
Nestlè	4,5

L'introduzione sul mercato ed il posizionamento di una piccola ditta passa, perciò, necessariamente per la differenziazione del prodotto. Nella misura in cui un'impresa riesce a differenziare la sua produzione rispetto a quella delle concorrenti, essa godrà di un certo margine di libertà nella fissazione del prezzo [24].

Un'ottima performance fanno registrare i Private Label, la cui incidenza sul mercato presenta un'indice di penetrazione nei segmenti della prima colazione riguardo allo yogurt che passa dal 32,0% registrato nell'2001 al 38,6% del 2003 [25].

Rimanendo sempre in un'ottica nazionale, il numero di concorrenti si presenta in aumento: si pensa all'ascesa dei Private Label, di altri produttori non molto conosciuti e delle grandi imprese straniere. La Muller, azienda tedesca, ha conquistato in pochi anni una cospicua fetta di mercato in Italia.

Tale aumento si può spiegare anche a seguito di un sempre maggiore differenziazione del prodotto base. In particolare, le aziende nell'ultimo periodo si sono concentrate sull'aspetto nutrizionale e salutistico del prodotto. Infatti l'attività di ricerche delle stesse si è rivolta alla selezione di microrganismi "di qualità" in modo che le loro funzioni fisiologiche siano ottimizzate. La presenza di microrganismi diversi da quelli previsti dall'attuale regolamentazione (L.b. acidophilus, L. bifidus, L. casei, ect.) fa di questi prodotti una categoria "non yogurt", bensì più precisamente probiotici. E' comunque evidente che da un punto di vista nutrizionale essi svolgono una funzione del tutto analoga per il consumatore. Nestlè, nel prodotto LC1, utilizza l'esclusivo fermento

probiotico *Lactobacillus johnsonii*; esso è uno speciale fermento lattico, selezionato dal reparto ricerca e sviluppo dell'azienda, che resiste ai succhi gastrici ed è in grado di arrivare attivo nell'intestino, dove svolge la sua attività probiotica.

Yomo, che nel 1966 ha per primo lanciato il prodotto a coagulo omogeneo, aprendo praticamente il mercato dello yogurt a una più ampia fascia di consumatori, risulta particolarmente attiva nell'offerta di prodotti con selezioni di lattobacilli (si veda il recente latte fermentato tipo ABC che contiene 8 differenti probiotici).

Altro trend che accomuna tutti i produttori è rappresentato dal prodotto da bere. Di solito, come avviene per il prodotto di Granarolo, questo yogurt è caratterizzato dall'assenza di grassi e dalla presenza di fibre. Una scelta che oltre che essere coerente con i moderni trend salutistici, favorisce la struttura del prodotto, essenzialmente liquido, che acquisisce una piacevole consistenza anche in virtù della presenza della fibra stessa.

Il processo di produzione e la relativa tecnologia sono praticamente simili per la maggior parte dei produttori, e ciò che ispira gli interventi è sempre la sicurezza accompagnata dalla qualità che, per lo yogurt, dipende evidentemente in primo luogo da quella del latte. Uno dei

“cardini di qualità” di Granarolo risulta essere il latte di alta qualità, che subisce un trattamento termico estremamente soft attraverso la tecnologia dell’infusione di vapore; tale tecnologia riduce il danno termico e garantisce la perfetta salubrità del latte.

Un intervento comune che caratterizza il settore è quello che ha come finalità l’arricchimento del latte in termini di proteine e, se richiesto, di panna per ottenere una struttura più cremosa e consistente. Alcuni produttori, come Centrale del latte di Torino, ricorrono alla parziale concentrazione sottovuoto del latte dopo la pastorizzazione. Altri, come Bergamin, utilizzano l’ultrafiltrazione. Muller, che ha conquistato rapidamente notevoli quote di mercato, caratterizza le proprie strategie con proposte in cui lo yogurt è arricchito con ingredienti e semilavorati, che lo trasformano in un dessert. Un ridotto contenuto di acidità, una maggiore dolcezza e cremosità contribuiscono ad enfatizzare le caratteristiche edonistiche dei prodotti. Con tale approccio lo yogurt va a sovrapporsi ai tipici dessert dolci a base di latte.

Nel settore le strategie per la crescita si possono dunque identificare nei seguenti prodotti: probiotici, prodotti da bere, yogurt-dessert, prodotti con maggiore praticità di consumo. Danone, che è il leader mondiale nei prodotti yogurt con circa il 20% del mercato, si è concentrato per primo

sulla versione da bere, per i vantaggi connessi con le caratteristiche di immediato consumo che vengono offerti al consumatore.

Tutti i produttori di yogurt sono alla ricerca di prodotti semplici da consumare, che non necessitino del tradizionale vasetto-cucchiaino. In questa direzione va il prodotto Squeezers di Muller, per la cui produzione è stato sviluppato un innovativo impianto di confezionamento. Si tratta di confezioni da spremere, che permettono il consumo in qualsiasi ora della giornata come snack. In questo caso lo yogurt è reso estrudibile tramite l'aggiunta di agenti stabilizzanti.

Nella direzione di un'alternativa al tipico vasetto va l'ultimo prodotto lanciato la scorsa estate nel mercato interno da Yogurtal: uno yogurt sottoforma di gelato allo stecco. In questo caso il processo di produzione del gelato è stato modificato e ottimizzato per garantire la presenza dei microrganismi lattici richiesti e la loro sopravvivenza in condizioni di congelamento per tutto il periodo di stoccaggio del gelato [26].

L'evoluzione del mercato dello yogurt sarà sempre più strettamente collegata con l'evoluzione delle tecnologie di produzione e, in particolare, di confezionamento, perché queste ultime permettono

interessanti variazioni del prodotto, connesse con le esigenze di un marketing alla continua ricerca di soluzioni innovative.

5. IL MARKETING DELLO YOGURT

5.1 I principali produttori di yogurt e le loro strategie

Sitia Yomo, Danone e Muller sono aziende monobusiness operanti a livello nazionale con reti di vendita capillari ed ingenti investimenti pubblicitari.

La strategia di Danone e Sitia Yomo è caratterizzata da un posizionamento di prezzo elevato, da frequenti innovazioni nella gamma e da crescenti investimenti pubblicitari e sul trade. Punti di forza delle aziende sono l'immagine (per i consumatori Yomo e Danone sono lo yogurt) e la distribuzione tarata specificatamente sul prodotto.

La specializzazione ha un limite ed è quello di ridurre il peso contrattuale nei confronti della grande distribuzione. Le due aziende possono comunque contare sulla forza del gruppo di appartenenza.

Muller, entrato alla fine del 1995 sul mercato italiano, si è conquistato un posto tra le leader grazie ad una strategia di innovazione, value for price, presenza distributiva capillare ed ingenti investimenti in comunicazione e sul trade. Le strategie di sviluppo dell'azienda propongono all'inizio del 2000 l'entrata in settori affini (latte fresco e burro).

Parmalat opera a livello nazionale e gode di un'elevata company-image. Il maggior vantaggio competitivo di questa azienda deriva dalla notevole diversificazione produttiva: l'elevata gamma di prodotti incide positivamente sui costi di distribuzione, uno degli elementi più importanti del marketing mix.

Nonostante il core business sia il latte alimentare, Parmalat è l'unica azienda alimentare che ha sviluppato le risorse per competere globalmente con Sitia Yomo e Danone (e Muller); l'ampia diversificazione aziendale influisce probabilmente sulla strategia scelta dall'azienda: ad un posizionamento di prezzo inferiore a quello di Sitia Yomo e Danone, corrisponde un minore investimento pubblicitario ed un utilizzo più mirato dell'innovazione di prodotto, che beneficia anche delle sinergie d'immagine con altri marchi del gruppo (lo yogurt Active che riprende un marchio lanciato prima nelle bevande, lo yogurt Omega3 che riprende un marchio e un concetto di prodotto sviluppato nel latte).

Nestlè, invece, ha scelto una strategia di sviluppo di nicchie (yogurt per bambini, latti fermentati probiotici e mousse a base di latti fermentati, dessert specialità), con un notevole sostegno pubblicitario, e un posizionamento di prezzo leggermente sopra il leader. Punti di forza di Nestlè sono la notorietà dei marchi, la buona copertura distributiva e le

sinergie derivanti dalla presenza di consociate estere con un notevole Know-how produttivo e di marketing.

Fattoria Scaldasole era un'azienda con una buona immagine a livello prevalentemente regionale, leader nella nicchia del biologico. L'acquisizione di Fattoria Scaldasole da parte di una delle principali aziende alimentari, Plasmon Dietetici Alimentari, leader assoluto negli alimenti per l'infanzia, apre notevoli prospettive di sviluppo al marchio, che potrebbe competere con le leader settoriali.

Esistono poi aziende provenienti dal settore del latte che hanno scelto l'area dei derivati come terreno di diversificazione, in quanto consente maggiori margini, sinergie distributive e di immagine e più elevati tassi di sviluppo. Sono aziende per lo più localizzate in regioni a vocazione lattiera: ciò facilita l'approvvigionamento della materia prima ed il raggiungimento di economie, anche attraverso lavorazioni per conto terzi. Queste aziende, posizionate tra le leader e le aziende locali, hanno sviluppato maggiormente la leva prezzo come strumento di ampliamento del mercato.

Granarolo, azienda leader nel latte pastorizzato, utilizza lo yogurt come prodotto complementare, con gamma ampia e copertura di alcune nicchie (yogurt biologico, yogurt realizzato con latte di alta qualità,

yogurt magro probiotico). L'immagine specifica è media, la distribuzione è ampia ma con posizioni di forza in Emilia Romagna.

Le aziende lattiero-casearie localizzate nel Trentino Alto Adige (**Milkon, Latteria Sociale Vipiteno, Trentinalatte, Centrale del latte di Trento, Latteria Sociale Merano**) e **Bergamin** hanno nello yogurt il loro punto di forza. Sono cresciute notevolmente grazie ad un ottimo rapporto prezzo-qualità ed una flessibilità produttiva utilizzata anche per produrre conto terzi. L'immagine specifica è medio-alta, con posizioni di leadership nell'Alto Adige e nel Trentino ed una distribuzione con copertura ancora limitata anche se in progressiva espansione. A supporto della progressiva espansione aziendale Milkon e Latteria Sociale Vipiteno hanno avviato una campagna di comunicazione televisiva a sostegno del marchio [27].

5.2 Trade marketing

Nel settore dello yogurt le politiche di trade marketing hanno assunto un ruolo strategico dal momento che la distribuzione moderna ha un peso sulle vendite complessive superiore all'80% [28].

Strutture di trade-marketing sono state implementate da alcuni dei principali protagonisti del settore, storicamente presenti in settori ad elevato valore aggiunto (es. Nestlè, Sitia Yomo).

Meno utilizzata la leva da aziende che hanno il loro punto di forza nel latte alimentare, settore storicamente scarsamente orientato al marketing.

La rete commerciale è uno dei principali elementi di marketing del settore dei derivati del latte. Storicamente per la commercializzazione dello yogurt veniva impiegata una rete di vendita prevalentemente diretta e in tentata vendita, in grado di assicurare una rapida rotazione al prodotto e una buona copertura del territorio. La progressiva contrazione della quota di mercato passante attraverso il dettaglio specializzato, ha ridotto la criticità della capillarità distributiva. Sitia Yomo, Danone, Nestlè e Parmalat (aziende che hanno una rete distributiva molto efficiente) riducono leggermente la capillarità della rete, incrementando l'utilizzo di operatori esterni per le vendite. Sitia

Yomo mantiene una rete distributiva parzialmente diretta, venditori e agenti, mantenendo un elevato grado di capillarità. Danone, Parmalat, Nestlè e Muller hanno invece una rete di vendita prevalentemente basata su concessionari anche se il grado di controllo sui concessionari è variabile da azienda ad azienda.

Le aziende focalizzate sul latte fresco (Granarolo e le centrali del latte) mantengono invece un'elevata capillarità, pur procedendo anch'esse ad una parziale terziarizzazione.

Un impatto rilevante sulla struttura di vendita potrà avere nel breve periodo l'utilizzo di internet come strumento base per la raccolta degli ordini, progetto già in fase di attuazione da parte di alcuni importanti competitors.

5.3 Logistica

Lo yogurt ha una shelf-life relativamente breve, tassi di rotazione elevati e richiede la catena del freddo.

La consegna è effettuata con frequenza bi o tri-mestrale al punto vendita o alle piattaforme della GDO. La consegna può essere più frequente (anche quotidiana) per i punti vendita di grosse dimensioni, o meno frequente se riguarda punti vendita marginali. Nel dettaglio tradizionale la frequenza di visita per i derivati freschi è settimanale o bi-settimanale. La consegna può essere anche giornaliera nel caso in cui la distribuzione di derivati sia associata alla distribuzione di latte fresco.

Una drastica riduzione dei costi logistici dei freschi è collegata alla creazione di piattaforme alla distribuzione ai punti vendita della distribuzione. Le piattaforme sono centri di ridistribuzione attraverso i quali vengono unificate le consegne di prodotti di più marche concorrenti (anche appartenenti a diverse tipologie di freschi) ai singoli punti vendita della grande distribuzione, con un forte contenimento dei costi di trasporto e amministrativi.

In Italia la centralizzazione della fase logistica, progressivamente imposta da alcune delle principali catene distributive (Esselunga, Standa, Gs, Coop), oltre ridurre i costi distributivi consente alle catene

di meglio pianificare la gestione dell'assortimento e di appropriarsi di buona parte dei margini collegati ai minori costi complessivi. Inoltre per le imprese in grado di raggiungere il singolo punto vendita, la centralizzazione comporta quasi sempre una riduzione dello spazio negli assortimenti e una riduzione delle rotazioni collegate a più frequenti rotture di stock.

Per strutture non specializzate nella logistica e con una distribuzione territoriale notevolmente frammentata (come è il caso della maggior parte dei produttori nazionali) questa operazione, che non è priva di costi per la GDO, costituisce un'opportunità.

Per prodotti ad elevata rotazione come gli yogurt la centralizzazione è comunque difficile da gestire (con incremento delle rotture di stock rispetto alla distribuzione tradizionale).

5.4 Servizi al trade

Nello yogurt il principale servizio offerto, congiuntamente a quello di consegna e ritiro resi è il servizio di merchandising, richiesto dagli ipermercati, in relazione alla “confusione” spesso esistente nei lineari e all’elevata probabilità di rotture di stock in un settore ad elevata rotazione. Molti supermercati tendono comunque a limitare la presenza aziendale nel punto vendita, non permettendo di fatto l’attività di merchandising.

Le catene richiedono comunque la consegna ad orari prefissati e la disponibilità al riordino: la consegna deve essere effettuata al centro di distribuzione entro 1-2 giorni dall’ordine.

La politica promozionale e di prezzi al pubblico è un altro dei fattori considerati nella valutazione del grado di partnership del fornitore.

Il servizio alla GDO è una leva competitiva sviluppata in modo particolare da Danone, che ha completamente ristrutturato la funzione di trade marketing e che oltre a proporsi come il principale produttore di yogurt a marchio commerciale, fornisce un servizio di costruzione e gestione dell’assortimento funzionale al miglioramento della rotazione e della redditività dell’intero lineare.

Un'altra azienda che ha avviato un programma di supporto è Sitia Yomo.

Le aziende leader hanno tutte un buon servizio di consegna, fatto che spesso costituisce un notevole punto di vantaggio nei confronti degli inseguitori. Le aziende medio-piccole spesso suppliscono a questo svantaggio con una maggiore flessibilità per quanto riguarda contributi promozionali e condizioni di pagamento.

Le leader hanno un prezzo sostanzialmente omogeneo tra i vari punti vendita. Diverso è il caso di alcuni inseguitori che, pur in presenza di un listino al trade relativamente omogeneo, hanno un posizionamento di prezzo al consumo molto spesso radicalmente differente nei diversi punti vendita: da alcune catene o in alcune zone geografiche posizionati come prodotto da prezzo, in altre zone o in altre catene utilizzati per generare margine e quindi con un posizionamento di prezzo nella fascia medio-alta.

Una richiesta sempre più sentita da parte del trade è quella di una shelf-life residua elevata: alcune catene non ritirano il prodotto che abbia meno di 28-30 giorni di shelf-life residua. Da questo punto di vista è differente il trattamento riservato a Sitia Yomo: la ridotta shelf-life complessiva (inferiore al mese) è considerata dal trade come parte integrante del prodotto ed è comunque valorizzata da una frequenza di

consegna e da un livello di servizio molto elevati. Sitia Yomo garantisce comunque una consegna del prodotto al punto vendita entro 3 giorni dal giorno di produzione e ritira il prodotto dai lineari a 5 giorni dalla data di scadenza [29].

5.5 Condizioni di vendita al trade

Nella distribuzione moderna il primo problema da affrontare è l'entrata del prodotto nel punto vendita. A fronte di un'offerta di circa 50.000 referenze alimentari i principali punti vendita ne inseriscono in assortimento 7-8.000.

Nei principali gruppi della grande distribuzione l'assortimento è deciso prevalentemente a livello centrale: annualmente vengono definite le condizioni di fornitura, concordati i premi e gli sconti, fissate nelle linee generali le azioni promozionali. I singoli punti vendita non variano che in misura marginale (in relazione alla variazione degli spazi disponibili o per l'inserimento di marche con elevata notorietà locale) l'assortimento.

Nella distribuzione organizzata e in alcune catene di iper la contrattazione centrale determina solo le condizioni di fornitura ma non l'effettiva entrata del prodotto nell'assortimento e le iniziative promozionali decise a livello di Cedi locale o di singolo punto vendita.

Il processo comporta una contrazione a due livelli; in questo caso non è infrequente il caso di competitors che si rivolgono direttamente alle unità locali saltando la fase di referenziamento a livello centrale.

Il problema è critico nel settore dello yogurt in quanto si è registrata una forte crescita delle referenze offerte (sia per i nuovi prodotti lanciati dalle leader, sia per l'ampliamento della nuova copertura distributiva di alcuni follower) in concomitanza con un'operazione di razionalizzazione e riduzione degli assortimenti avviata da alcune catene distributive.

Nei rapporti con la distribuzione le principali condizioni di vendita comprendono:

lo *sconto di fattura*, generalmente commisurato all'importanza del cliente e alla dimensione degli ordini;

il *premio di fine anno*, commisurato al raggiungimento di determinati obiettivi di vendita;

il *contributo di referenziamento* per l'inserimento di nuovi prodotti in assortimento e il costo spazio per il posizionamento di referenze in posizioni ad elevata rotazione (es. testata di gondola);

le *modalità di pagamento*.

I primi prezzi ricevono generalmente un trattamento differente che prevede la negoziazione di un prezzo netto (valutato al costo più un contenuto ricarico).

La maggior parte delle aziende effettua una politica promozionale sul trade che prevede anche omaggistica.

La maggior parte delle aziende presenta listini fissi con una scala sconti differenziata in relazione all'importanza del punto vendita, i punti vendita più importanti ottengono sconti sul prezzo di cessione del 10-15%, quelli di minori dimensioni del 3-5%.

Nonostante prezzi di vendita finali più elevati per il dettaglio, il margine del trade ottenuto sui prodotti di marca è più elevato nella distribuzione moderna (la differenza è di 5-6 punti). Fanno eccezione i primi prezzi, prodotti generalmente presenti solo nella GDO con margini molto ridotti se non addirittura negativi.

Il pagamento è a 60-90 giorni nel caso della distribuzione moderna, nel dettaglio tradizionale è alla consegna se la vendita è in tentata vendita, a 30-60 giorni se è un preordine.

Anche per quanto riguarda le condizioni di pagamento il posizionamento dei competitors è notevolmente differenziato. Sitia Yomo, in quanto leader settoriale, ha storicamente garantito dei margini abbastanza ridotti, facendo leva su una rotazione del prodotto particolarmente elevata ed un servizio puntuale ed efficiente. Ridotti, ma in forte crescita, sono anche i margini concessi dai leader locali, aziende caratterizzate da un'elevata immagine presso i consumatori. Parmalat e Danone concedono in genere margini più elevati di Sitia Yomo, anche se la loro politica è fortemente differenziata per canale e

per area geografica. Gli importatori e le marche nazionali intermedie garantiscono margini più elevati ed hanno negli ultimi anni utilizzato frequentemente la cessione di margini alla GDO come strumento di penetrazione nel mercato.

La formazione di supercentrali d'acquisto, con il raggruppamento e l'alleanza tra i principali protagonisti della GDO hanno notevolmente incrementato le richieste del trade. Spesso è chiesta l'applicazione delle migliori condizioni applicati ad una delle catene a tutte le catene associate.

6. IL MARKETING NEL PUNTO VENDITA

6.1 Il ruolo attivo del punto vendita

Il punto vendita non è un semplice luogo dove vendere le merci; è, infatti, ormai noto agli esperti del marketing mix che il punto vendita è una componente essenziale del successo della strategia commerciale.

Da un lato il consumatore è sempre più protagonista delle proprie scelte di consumo, dall'altro, l'aumento delle superfici a libero servizio rende più importante la cura del punto vendita, che così diventa esso stesso un veicolo pubblicitario potentissimo e non più un semplice luogo di presentazione dei prodotti. Pertanto, le tecniche di marketing sul punto vendita, nate negli USA insieme allo sviluppo del libero servizio, stanno acquisendo importanza anche nel vecchio continente, in conseguenza della diffusione sempre più massiccia delle grandi superfici.

Il consumatore oggi ha sempre meno tempo per fare la spesa, spesso è annoiato oppure viene da una giornata pesante. Il modo migliore per guidarlo, rilassarlo e incrementare le vendite, sta proprio nel creare un punto vendita gradevole. In esso bisogna fornire al consumatore informazioni chiare, incisive e non sovrabbondanti, pensando anche a nuove idee per rallegrare e semplificare lo shopping. Proprio numerose ricerche hanno dimostrato l'importanza della *promozione* sul punto

vendita nel determinare gli acquisti non programmati: una ricerca condotta da POPAI USA, in collaborazione con il Meyers research center, finalizzata all'analisi del comportamento del consumatore, mostra come il 70% delle decisioni d'acquisto riguardanti la marca sia preso direttamente nel supermercato, percentuale che sale al 74% negli ipermercati [30].

6.2 Il merchandising

"Il merchandising è l'insieme di tecniche espositive, di organizzazione degli spazi e di comunicazione che trasmettono i contenuti commerciali (prodotti, servizi e promotion) e l'immagine del punto di vendita al consumatore, potenziale cliente" [31]. In concreto si tratta di individuare quelle modalità di utilizzo degli spazi del punto di vendita e dei sistemi di comunicazione visiva che permettono di migliorare (a parità di ogni condizione) le vendite e di valorizzare al meglio l'offerta.

Le tecniche di merchandising si applicano alla gestione e realizzazione del *lay-out* e del *display* e alla comunicazione nel punto di vendita. Va ricordato però che il merchandising non è una materia a sé stante ma un elemento della gestione complessiva del marketing della distribuzione e quindi queste tecniche si applicano in una visione complessiva di come il punto di vendita si posiziona rispetto alla concorrenza e soprattutto rispetto al suo consumatore-target.

L'evoluzione del punto di vendita ha trasformato il negozio tradizionale in un moderno punto di vendita grazie all'adozione del sistema di vendita a libero servizio e all'ampliamento dei prodotti offerti. Nasce così il grande despecializzato la cui caratteristica principale è di avere eliminato "il commesso", come intermediario, nel rapporto fra prodotti e

consumatore. Il consumatore scorre nel punto di vendita fra gli scaffali, libero di fare le sue scelte, guidato e indirizzato nelle sue scelte da display, layout, visual merchandising.

6.3 Il Layout

Con il termine layout si definisce l'ordine in base al quale vengono disposte le attrezzature in un punto di vendita e con il termine layout merceologico la sequenza con la quale vengono disposte le merci.

Nella realizzazione dei punti di vendita alimentari vengono, di solito, seguiti alcuni criteri che esponiamo brevemente:

1. Criterio merceologico - Le sequenze sono determinate in base alle categorie merceologiche e ai relativi accostamenti (frutta e verdura fresca - frutta e verdura conservata - latte/formaggi ecc). Naturalmente la dimensione del punto di vendita condiziona l'applicazione di questo principio, che era alla base dei primi supermercati e che ora è in forte abbandono.
2. Occasioni di consumo - I prodotti e le famiglie merceologiche in cui sono inseriti i prodotti vengono raggruppati secondo la prevalente occasione di consumo a cui sono destinati. Per esempio: prima colazione. In questo caso biscotti, merendine, fette biscottate, marmellate, caffè, tè e succhi di frutta saranno riuniti in un unico settore.
3. Ottimizzazione del layout - I prodotti e le famiglie vengono divisi in base alla loro importanza in termini di fatturato e redditività e quindi

"seminati", lungo l'esposizione in modo di ottenere il migliore "percorso di visita" del cliente. Proprio il percorso di visita ottimale, vale a dire la percorrenza massima davanti agli scaffali da parte del consumatore è l'obiettivo che si vuole raggiungere con l'organizzazione del display merceologico. Il layout, in definitiva, svolge la funzione di accompagnare il consumatore che entra nel punto di vendita, in una visita guidata degli scaffali e quindi dell'offerta. Questo costituisce il "percorso di visita" dalla cui completezza e successione dipende la quantità e la qualità degli acquisti. Non è indifferente che certi prodotti vengano presentati prima di altri perché a ogni visita il cliente definisce -più o meno consciamente- un plafond di spesa e pertanto è indispensabile distribuire i pesi dell'offerta lungo tutto il percorso in modo di evitare che lo esaurisca quando i suoi bisogni non lo sono ancora.

In questo senso è determinante il posizionamento delle promozioni che generando nel cliente la consapevolezza di aver fatto "un buon affare" lo dispongono a superare il plafond. Esiste inoltre un problema di ingombro e di deperibilità dei prodotti per cui è bene che vengano inseriti nella lista della spesa in un certo ordine.

6.4 Il Display

Il display rappresenta l'ordine in cui i prodotti vengono disposti sullo scaffale.

Regola di gestione principale del display è il verticalismo cioè l'esposizione di gruppi omogenei di prodotti in uno spazio che corrisponde - grosso modo - all'unità espositiva del banco. Questo principio espositivo corrisponde, in buona sostanza, alla capacità di percezione visiva che consente di cogliere immagini ben focalizzate in un raggio, al cui centro ci sono naturalmente gli occhi, limitato - ad una distanza di 1/1,5 metri da uno scaffale - a 110/120 cm in altezza e altrettanto in larghezza [32]. In questo modo i prodotti esposti nella fascia centrale hanno un'evidenza massima, seguiti da quelli esposti in alto, mentre i prodotti esposti in basso sono messi in minore evidenza. A questo principio fondamentale del verticalismo si accompagna quello dell'intensità espositiva. Lo scaffale, che abbiamo paragonato alle linee di produzione industriale, non deve presentare spazi vuoti almeno nella sua impostazione e quindi i ripiani debbono essere impostati in relazione all'altezza dalle confezioni. Non solo non “debbono” restare spazi tra confezioni e ripiani ma, oltre a questo, la completezza dell'esposizione contribuisce a far pressione sulle indecisioni dei

consumatori. Nella realizzazione delle versioni più aggiornate delle grandi superfici francesi gli scaffali sono stati alzati di alcuni decine di centimetri e sono stati inseriti due, anche tre ripiani non utilizzabili dai clienti ma che fanno vetrina e completezza dell'esposizione.

Sull'importanza del Point of Purchase come leva all'acquisto, si aggiunge un'analisi condotta sempre in collaborazione tra POPAI USA e il Meyers research center che evidenzia l'importanza del display nell'influenzare le decisioni d'acquisto. I ricercatori hanno osservato che il 51% dei consumatori ha giudicato molto importante il display nelle decisioni d'acquisto riguardo alla marca, mentre il 67% è incoraggiata agli acquisti d'impulso. Emerge che il 40% degli intervistati ha affermato che non avrebbe acquistato il prodotto se non lo avesse trovato su quel determinato display, mentre il 50% conferma di aver preso la decisione d'acquisto sulla marca e sul prodotto all'interno del punto vendita. "Ha contribuito a far notare una promozione" oppure "ha ricordato di acquistare un certo prodotto" sono le affermazioni più ricorrenti tra coloro che giudicano importante il display; questi stessi consumatori mostrano una bassa fedeltà alla marca ed un'elevata propensione a prendere le decisioni d'acquisto all'interno del punto vendita [33].

6.5 Il Visual Merchandising

In questo breve panorama del merchandising non si può non fare un accenno al visual merchandising, termine con il quale si indicano tutte le modalità con le quali si comunicano -in modo non verbale- i contenuti commerciali dell'offerta (prezzi, promozioni, qualità, caratteristiche particolari); i servizi resi dal punto di vendita (parcheggio, consegne a domicilio, resi, ecc.) e le caratteristiche istituzionali (insegna, logo, campagna istituzionale, charity promotion, ecc.).

E' una componente della gestione del punto di vendita di grande importanza che nel tempo - per merito soprattutto di catene di negozi specializzati in ottica e profumeria - ha raggiunto livelli di grande qualità ed efficacia. In questo contesto va inserito l'utilizzo di totem e cartelli sopra banco illuminati e l'uso della luce (soprattutto retro illuminazione) per la valorizzazione dei prodotti. Ma rientrano in questo capitolo tutti i messaggi che, normalmente, vengono inviati al cliente nel punto di vendita e cioè indicatori di reparto, evidenziatori da scaffale, locandine promozionali e materiali di ambientazione usati per le ricorrenze o manifestazioni speciali.

L'insieme di tutto questo costituisce quello che abbiamo chiamato merchandising e sul quale si ritiene giochi molto la possibilità di inviare al consumatore/cliente una proposta più evoluta e complessa di quella, ormai riduttiva, rappresentata dall'impatto prodotto-prezzo.

7. IL CASO STUDIO: AUCHAN

7.1 Struttura ed organizzazione

Auchan è oggi presente in Italia attraverso La Rinascente S.p.A., oggi una delle principali realtà della grande distribuzione operante in Italia.

La multinazionale francese ha fatto il suo ingresso in Italia nel 1889 con l'apertura di un primo centro commerciale a Torino; successive sono state le aperture di Piacenza (1992), Bari e Mestre (1997).

Nel 1997 Auchan e il Gruppo Rinascente si sono alleate per dar vita in Italia ad un gruppo distributivo diversificato su moltissime formule: ipermercati, ma anche superstore, supermercati, superettes, grandi magazzini, upim, bricolage, commercio elettronico e gallerie commerciali.

A seguito dell'accordo La Rinascente S.p.A acquisisce i 4 centri commerciali Auchan operanti in Italia. Gli ipermercati sono contraddistinti dall'insegna Auchan Gruppo Rinascente [34].

Ad oggi il numero degli ipermercati Auchan in Italia ammonta a 38 [35]. Gli ipermercati Auchan sono raggruppati in 4 Regioni (Nord-Ovest, Nord-Est, Centro e Sud). Dai Direttori Regionali dipendono direttamente i Direttori dei singoli ipermercati, cui fa capo un Comitato di Direzione, composto dai diversi Capi Settore [36]. Ogni settore, a sua

volta, è suddiviso in reparti e ad ogni reparto corrisponde un capo reparto ed, eventualmente, un allievo capo reparto.

L'ammontare delle vendite nel 2002 è stato di 2.710 milioni di euro. L'andamento delle vendite di Auchan nel 2003 ha ottenuto ottimi risultati, manifestando, in termini percentuali, un trend di crescita ampiamente superiore al + 4,5% registrato nel 2002.

Negli ultimi 2 anni Auchan Gruppo Rinascente si è posizionata tra le insegne più convenienti in Italia (fonte OPUS – Panel International, gennaio 2004), con una quota di mercato in Italia, riferita al formato ipermercato, del 19% su tutte le insegne (fonte IRI Infoscan) [37].

Un ipermercato Auchan è oggi una grande unità di vendita che presenta le seguenti caratteristiche:

una superficie di vendita tra 5.000 e 15.000 mq;

da 5.000 a 20.000 clienti al giorno;

un'ampia gamma di prodotti (mediamente 60.000 referenze);

da 30 a 70 casse in barriera;

fino a 600 collaboratori;

da 30 ad 80 negozi in Galleria;

un parcheggio che può arrivare a 5.000 posti auto;

in certi casi un parco commerciale con altre superfici specializzate [38].

I “valori” dichiarati da Auchan sono: Pragmatismo, Responsabilità, Spirito di servizio, Trasparenza. La “missione” dell’azienda è: Fare di Auchan il marchio preferito dagli italiani (slogan “L’ipermercato da vivere”). L’obiettivo di Auchan è: ‘Essere leader su ogni piazza con un Centro commerciale di qualità, sviluppando fiducia e convivialità. Offrire al maggior numero di clienti più articoli possibile, sempre al prezzo più conveniente” [39].

In altri termini l’Auchan adotta una politica di fidelizzazione al marchio, dando al cliente un’immagine di qualità e puntando sulla competitività dei suoi prezzi.

I prodotti a marchio. La qualità dei prodotti è garantita dallo sviluppo di linee di prodotti Sma-Auchan, biologici e di filiera e dalla formazione

continua del personale di vendita. Infatti Auchan Italia ha ottenuto la Certificazione UNI EN ISO 9001/2000 del proprio Sistema di Gestione della Qualità per: la progettazione e gestione dei sistemi di sicurezza alimentare, le attività di formazione in vendita, la qualificazione e sorveglianza dei fornitori alimentari, lo sviluppo e controllo dei prodotti di filiera controllata Sma Auchan e la sorveglianza dei prodotti a marchio Sma Auchan.

Inoltre il Sistema Qualità in Vendita prevede la formazione di tutto il personale in vendita e l'applicazione delle date di ritiro dei prodotti prima della scadenza sui prodotti preincartati. I due ipermercati di Mestre e Vicenza inoltre sono certificati per gli aspetti di Servizio e Autocontrollo: Auchan è la prima catena in Italia ad ottenere questa certificazione [40].

I prodotti a marchio Sma&Auchan rappresentano il cuore dell'assortimento di ciascun punto vendita Auchan. Nati dall'esperienza italiana di Sma e dalla capacità di Auchan di reperire prodotti in tutto il mondo, sono prodotti caratterizzati da una qualità paragonabile a quella delle grandi marche, ad un prezzo più conveniente.

I prodotti Sma&Auchan sono il risultato di un impegnativo processo di ricerca della qualità che ha come obiettivo la soddisfazione del cliente e delle sue aspettative relative all'intero ciclo di vita del prodotto.

I controlli di qualità vengono effettuati sia prima del lancio sia quando i prodotti sono già sugli scaffali e comprendono:

analisi di laboratorio per verificare gli standard chimico-fisici e merceologici dei prodotti e verificare che i prodotti siano sani;
consumer test per verificare le caratteristiche organolettiche, il gradimento e la qualità percepita dei prodotti (in particolare per gli alimentari);

test di performance, effettuati presso laboratori specializzati, per verificare i livelli di prestazione dei prodotti (in particolare quelli non alimentari) rispetto a determinati parametri che variano da prodotto a prodotto: ad esempio la resistenza per la carta, la forza lavante per i detersivi, la durata di scrittura per i pennarelli, ecc.

Ogni prodotto ha quindi una sua "carta d'identità" che è costituita dal Capitolato Tecnico di Acquisto che comprende tutte le informazioni riguardanti il prodotto: dalle materie prime utilizzate agli stabilimenti produttivi, dalla scheda organolettica del prodotto alla descrizione degli imballi e così via [41].

L'approfondita fase di messa a punto dei prodotti, l'accurata selezione dei fornitori ed il controllo rigoroso degli standard di qualità sono per Auchan tutte attività, molto impegnative, finalizzate ad un unico obiettivo: dare la massima soddisfazione al cliente.

I prodotti di Primo Prezzo. Dal 1964, anno di nascita del primo ipermercato Auchan a Roubaix, ad oggi Auchan ha sempre praticato la politica dei prezzi bassi, “discount”, con l'obiettivo di soddisfare al meglio i bisogni dei propri clienti [42]. Oggi, addirittura, ai prodotti “discount” è riservato un intero reparto. Ciò accade perché ogni ipermercato è concepito per smaltire grosse quantità di prodotti, con la conseguenza di avere bassi costi di distribuzione e la possibilità di avere margini unitari bassi.

Auchan Gruppo Rinascente per garantire prezzi più bassi effettua campagne stagionali, offerte speciali. Inoltre, ha sviluppato e lanciato una linea di prodotti (oltre 1000 referenze) di Primo Prezzo, chiaramente riconoscibili in ipermercato per il loro packaging.

I prodotti sono sempre presenti nell'assortimento degli ipermercati e sono tra i più comuni beni di largo consumo, tra cui, solo per menzionarne alcuni: succhi di frutta, pasta di semola, olio, maionese, marmellata, legumi, prodotti sott'olio e sott'aceto, cracker e fette

biscottate, lampadine, cibo per cani e gatti, detersivi, sino a includere le lampadine ed una linea di pentole antiaderenti.

Per rendere più chiara l'offerta dei prodotti di Primo Prezzo Auchan ha sviluppato un packaging dedicato a questa linea, appositamente studiato per aumentarne la visibilità e la reperibilità sugli scaffali. Il "pollicione" è l'elemento distintivo della confezione: un bollino che vuole essere chiaro indicatore di convenienza e qualità.

Inoltre al bollino giallo i prodotti sono facilmente riconoscibili nel punto di vendita in quanto vengono evidenziati sugli scaffali con uno stopper dedicato. I loro prezzi rimangono il più possibile stabili nel tempo e i prodotti sono sempre reperibili.

8. L'OFFERTA DEGLI YOGURT IN AUCHAN-CASAMASSIMA

8.1 Organizzazione di reparto

L'ipermercato di Casamassima, oltre ad essere uno dei primi centri commerciali Auchan aperti in Italia, è il secondo per importanza a livello nazionale ed il primo al Sud.

Il reparto latticini di Auchan-Casamassima risulta essere il primo in Italia per ampiezza (numero di categorie di prodotto) e profondità (numero di referenze per categoria) di assortimento. I prodotti in esso presenti sono burro e margarine, uova, latte e prodotti derivati pastorizzati (panna e besciamella), yogurt e dessert, succhi e spremute fresche.

Il reparto è organizzato in corsie e testate. Nelle corsie i prodotti sono raggruppati in grandi blocchi per tipi (es. burro, uova, yogurt) ed all'interno di ciascun "blocco" per sottotipi (es. yogurt magri ed interi) e sistemati secondo la scala prezzi dal più economico, cioè il primo prezzo (denominato "il meno caro"), al più costoso, ovvero il leader. Inoltre i prodotti a marchio (private label "Sma/Auchan") hanno un'esposizione preferenziale: per esempio lo yogurt a marchio viene esposto in fila di 3 confezioni anziché 2 come per le altre marche e del latte a marchio viene lasciato aperto almeno un imballo.

Le testate sono due, una rivolta alla zona casse (prevista solitamente per gli acquisti di impulso) e l'altra rivolta al corridoio su cui si affacciano gli altri reparti del settore prodotti freschi. I prodotti da mettere in testata sono solitamente prodotti in promozione (con e senza assistenza): prodotti in offerta, scelti di volta in volta in funzione delle scelte del consumatore, delle variazioni di preferenze stagionali e di particolari sconti accordati all'acquisto dai fornitori e prodotti in volantino. Periodicamente si organizzano altre aree promozionali disponendo banchi frigo supplementari in una zona dell'ipermercato destinata all'intero settore dei freschi; mentre per il latte si allestisce un'area promozionale solitamente prospiciente le casse.

Le strategie di allestimento del display seguono una logica di vendita che solitamente viene definita al momento dell'apertura di un punto vendita. Ciò, però, non toglie che l'organizzazione dell'area vendita goda di una elevata flessibilità, tanto che ogni capo reparto possa decidere autonomamente come far variare nel tempo l'esposizione dei prodotti.

Il reparto latticini presenta diverse microstagionalità: all'inizio dell'estate (Maggio-Giugno) la domanda di yogurt magri e latte scremato registra un notevole incremento, sebbene negli ultimi anni il trend salutistico abbia spinto il consumatore ad acquistare i prodotti "leggeri" abitualmente; in piena estate, invece, sono le vendite di spremute e yogurt da bere ad avere maggiore interesse, per via dell'idea di freschezza a questi prodotti associata; in autunno, in coincidenza con il reinizio delle scuole, i prodotti più quotati sono le merendine fresche.

Il "fenomeno" della stagionalità determina un andamento "a fisarmonica" del display, cioè, in base alle variazioni stagionali della domanda, si assegna un diverso spazio espositivo alle diverse famiglie merceologiche, privilegiando di volta in volta i prodotti che suscitano maggiore interesse per il consumatore nella stagione interessata.

Comunque, Auchan, generalmente, riserva un trattamento preferenziale ai prodotti delle grandi marche, destinando uno spazio espositivo maggiore agli stessi (per es. gli yogurt “di marca” sono disposti, in rispetto del verticalismo, solitamente su tutti gli scaffali disponibili nella zona destinata a ciascun sottotipo di prodotto; mentre gli stessi sottotipi di prodotti “non di marca” sono al massimo distribuiti sulla metà degli scaffali disponibili, cioè 2 su 4).

Nell’organizzazione di reparto rientra la rotazione di scaffale che rappresenta una delle più importanti misure di autocontrollo adottate dall’azienda. Le disposizioni di Auchan in merito prevedono il ritiro della merce a banco 6 giorni prima della data di scadenza per i prodotti freschi e 20 giorni prima per quelli secchi. Nell’operazione di rotazione è prevista, oltre al prelievo della merce da ritiro, il riordino dei prodotti a banco secondo le date di scadenza dalla più vicina a quella di ritiro alla più lontana. Questo al fine di evitare gli sprechi, con le conseguenti perdite di profitto per l’azienda, e garantire sempre al consumatore l’acquisto di prodotti freschi.

I prodotti da ritiro, sia per motivi di scadenza sia per perdita di integrità della confezione, in seguito sono raggruppati per fornitore, non solo per renderne più facile il conteggio, ma soprattutto perché alcuni fornitori

sostituiscono il reso o comunque prevedono contratti con la GDO con particolari clausole in merito alla merce da ritiro. Solitamente ad offrire questo servizio sono le grandi aziende: Danone ritira e sostituisce il reso; Parmalat e Nestlè agiscono per nota credito, cioè accreditano all'azienda distributrice il costo della merce da ritiro, che viene conteggiata dal merchandiser, senza, però, ritirare il reso. Muller, nonostante sia una grande azienda, non sostituisce il reso.

Esiste, però, la possibilità di ricevere merce omaggio, anche da aziende che non prevedono il servizio di sostituzione della merce invenduta perché da ritiro. Quest'eventualità si presenta qualora la merce in entrata nell' area ricevimento merci del magazzino risulti non regolare relativamente ai criteri di controllo adottati: per es. sono riscontrate confezioni rotte o non in ottimo stato, la temperatura degli imballi non rientra nel range previsto per la conservazione degli specifici prodotti esaminati, non sono presenti sulle confezioni da mettere in vendita codice a barre e/o data di scadenza. La merce in sostituzione viene fornita secondo la modalità di sconto in merce. Ciò vuol dire che il fornitore applica uno sconto su un nuovo ordine tale da consegnare un quantitativo di merce, corrispondente al valore dello sconto, in omaggio

(per es. se viene applicato uno sconto del 20%, ogni 100 imballi di merce ordinata ne vengono consegnati 20 in omaggio).

Inoltre, vi è un'ulteriore possibilità di sostituzione della merce nel caso in cui un certo quantitativo di merce non sia stato smaltito durante la vendita in seguito all'effettuazione di un ordine errato (per es. in seguito ad una non corretta previsione di vendita di una data preferenza). Questa opportunità dipende, però, dalla disponibilità del fornitore e si realizza tramite una contrattazione che vede come attori capo reparto e fornitore.

Tutta la merce non ritirata dai fornitori viene registrata nel database aziendale nella sezione resi. Questa è la cosiddetta operazione di demarque, che l'Auchan prevede in modo da poter quantificare e controllare periodicamente le perdite di profitto dell'azienda e, quindi, di adottare eventuali azioni correttive volte a ridurre le perdite in questione.

L'organizzazione del display e la problematica dei resi nel comparto degli yogurt viene complicata dal continuo ingresso di nuove referenze. Infatti, tutte le grandi aziende prevedono, solitamente una gamma obbligatoria. Il "pacchetto prodotti", così come il relativo "listino prezzi", è comunque frutto di contrattazioni tra la Centrale Acquisti ed i

fornitori. Infatti esistono i cosiddetti “compratori” o buyer che, fungendo da intermediari tra la GDO ed i fornitori delle aziende produttrici, esaminano le proposte degli stessi, in merito a referenze e relativi prezzi, e determinano l’ingresso o meno di un fornitore nell’azienda attraverso l’operazione di codifica dello stesso. E’ possibile, comunque, l’ingresso di fornitori locali (soprattutto nel settore latte e molto meno in quello degli yogurt al Sud-Italia) tramite una proposta del capo reparto che viene fatta presente alla centrale regionale dell’Auchan ed a cui segue codifica del fornitore.

A livello locale viene deciso dai fornitori, in accordo al capo reparto, anche di mettere a disposizione dell’azienda i merchandiser. Nell’ipermercato di Casamassima l’allestimento dell’area vendita da parte dei merchandiser avviene quotidianamente per Danone, Parmalat e Nestlè, 2-3 volte a settimana per Muller e le aziende produttrici di yogurt dell’Alto Adige.

Per quanto riguarda il numero di consegne settimanali per fornitore possiamo dire che Muller consegna ogni giorno, Danone 3 volte a settimana, mentre le altre aziende solo 2 volte a settimana. Inoltre, quasi sempre le grandi aziende stabiliscono un quantitativo minimo di merce da ordinare. Ciò accade perché al momento non è presente al Sud una

piattaforma di approvvigionamento per i prodotti alimentari, sebbene se ne prevede una prossima apertura a Melfi. Questo determina, tra l'altro, l'inconveniente che spesso tra ordine e consegna sussista un periodo di tempo relativamente lungo (anche 10 giorni). Muller, invece, servendosi di un concessionario (deposito merci), quale è il Cedip, consente un continuo approvvigionamento alla GDO.

Pertanto anche il numero di ordini per settimana è fissato e limitato, ad eccezione di casi particolari, quali sono imminenti rotture di stock oppure ordini supplementari in periodi promozionali.

La Centrale Acquisti stabilisce anche le modalità di pagamento al fornitore: solitamente il pagamento viene effettuato entro 30-60 giorni dalla consegna.

8.2 I servizi offerti al cliente

Quando la vendita è completamente a libero servizio, come nel reparto latticini di un ipermercato, il concetto di servizio al consumatore si slega da quello appartenente al sistema tradizionale di vendita assistita. Infatti, questa strategia di vendita nella GDO è riservata unicamente a particolari azioni promozionali programmate per un periodo limitato e riguardano un solo prodotto. In tal caso il fornitore mette a disposizione un(a) promoter che ha il compito di attirare l'attenzione del cliente sul prodotto in offerta e/o di distribuire omaggi che incentivino l'acquisto dello stesso. La scelta dei prodotti da mettere in promozione può essere centralizzata, come nel caso dei prodotti in volantino, determinati dalla Centrale Acquisti, oppure può essere locale. In entrambi i casi il fornitore, contrattando con il buyer o il capo reparto, accorda degli sconti sulla merce in offerta. A volte può succedere che, in presenza di

stock molto alti di un determinato prodotto prossimo alla data di ritiro, il capo reparto faccia richiesta al fornitore di mettere a disposizione del reparto un(a) promoter al fine di facilitare lo smaltimento di merce che altrimenti resterebbe invenduta.

A parte questi casi, la strategia di vendita di un ipermercato punta quasi esclusivamente a fornire al cliente un'immagine di qualità, oltre che di convenienza, dei propri prodotti.

In un reparto di prodotti freschi il concetto di qualità si sposa perfettamente con quello di sicurezza alimentare. L'autocontrollo è lo strumento attraverso il quale le aziende della grande distribuzione cercano di dare garanzie al cliente in termini di salubrità del prodotto (idonee modalità di conservazione degli alimenti, integrità delle confezioni, eliminazione dei prodotti da ritiro, ottimali condizioni igieniche degli ambienti), ma anche in termini di corretta informazione sullo stesso. Tutti questi elementi sono oggetto di indagine di enti esterni alla GDO che svolgono controlli periodici (circa ogni 45 giorni) negli ipermercati sia in area vendita che in riserva. La mancata conformità a ciascuno dei criteri su annoverati decreta punti di penalità all'azienda che si ripercuotono sul rapporto con il cliente, visto che è proprio l'applicazione di un efficiente piano interno di autocontrollo a

determinare il soddisfacimento dei principali fattori di scelta del consumatore e quindi ad innescare quel processo di fidelizzazione, sempre più inteso come strumento per ostacolare la concorrenza ed accrescere la propria competitività sul mercato.

Nei reparti del settore prodotti freschi in Auchan l'assolvimento delle procedure di autocontrollo sono attestate dalla compilazione di moduli aziendali. Questi sono di due tipi: uno prevede la registrazione quotidiana della temperatura dei vari elementi dei banchi frigo che viene rilevata sia dal display presente su ciascuno di essi che indica la temperatura del banco sia direttamente sul prodotto esposto attraverso un apposito termometro. Il duplice controllo ha il fine di rilevare eventuali mal funzionamenti dei banchi frigo e di segnalare repentinamente il guasto alla sezione manutenzione onde evitare rischi per il consumatore. L'altro, invece, riporta la data di scadenza rilevata giornalmente su prodotti presi a campione tra prodotti freschi e secchi sia in area vendita che in magazzino.

L'attività di autocontrollo, per quanto offra un servizio tangibile al consumatore garantendo ottimali condizioni di conservazione del prodotto, è comunque una mansione a cui l'azienda assolve dietro le quinte. Ciò che è invece direttamente valutato dal consumatore è

proprio come si presenta l'area vendita in termini di "leggibilità". L'impostazione del reparto, infatti, deve essere tale da fornire le maggiori informazioni al cliente, nella speranza che quest'ultimo possa comprendere il contenuto del reparto e procedere con buona autonomia alla scelta degli articoli. Proprio per questo Auchan, al fine di inviare quanti più messaggi possibili al cliente, fa uso di sistemi grafici ordinari oltre a quelli che servono ad indicare la presenza di eventuali aree promozionali allestite ad hoc. Questi rappresentano la cartellonistica Auchan e sono costituiti da targhette che vengono poste a sinistra del balisage del prodotto a cui si riferiscono. Il balisage è un'etichetta che riporta il prezzo, la denominazione, il formato ed il codice a barre del prodotto e la data di emissione del balisage stesso e quindi di entrata in vigore del prezzo riportato. Le targhette "ausiliarie" su citate danno, invece, informazioni aggiuntive riguardo al prodotto. Possono indicare se:

il prodotto appartiene alla fascia primo prezzo;

è un prodotto a marchio Sma/Auchan;

si tratta di un prodotto biologico;

il prodotto è in offerta;

il prodotto è in offerta sul volantino;

il prodotto gode di uno sconto particolare per i possessori di fidelity-card;

il prodotto è soggetto alla promozione 3X2;

si tratta di un prodotto nuovo.

Un altro mezzo di comunicazione con il cliente che Auchan adotta è il volantino. Auchan, infatti, non usa la pubblicità televisiva per promuovere i propri prodotti. Ricerche di mercato svolte alle casse o telefonicamente hanno dimostrato che “il cliente vuole il volantino”. I volantini possono essere di due tipi: quelli previsti dalla Centrale Acquisti a distribuzione nazionale e quelli locali regionali che vengono distribuiti solo ai clienti del bacino di utenza, eccetto in casi di forte stagionalità di un prodotto in promozione (per es. giocattoli nel periodo di Natale) che potrebbe richiamare acquirenti più lontani spingendoli a grossi acquisti. Il volantino locale è autofinanziato dal centro regionale e consta solitamente di un'unica pagina. Ha un elevato costo soprattutto per l'alto indice di dispersione che caratterizza questo strumento, ma è anche il principale attrattore della clientela dell'ipermercato.

Sebbene Auchan non utilizzi la pubblicità televisiva, a livello regionale è presente sul televideo di Telenorba un elenco aggiornato delle offerte che il consumatore può sempre consultare.

In Italia, inoltre non è ancora abbastanza sviluppata la cultura degli acquisti on line, per cui Auchan ancora non offre questo servizio come, invece, fa in Francia.

9. SVILUPPO DELLE STRATEGIE DI COMMERCIALIZZAZIONE PER LO YOGURT IN AUCHAN-CASAMASSIMA

Come già detto precedentemente, il reparto latticini di Auchan-Casamassima risulta essere il primo in Italia per ampiezza e profondità di assortimento. Considerando, poi, che il mercato degli yogurt presenta di per sé un gran numero di referenze, si comprende quanto nella commercializzazione di questo prodotto sia fondamentale l'organizzazione di reparto.

Il prodotto yogurt consta di diversi sottotipi che corrispondono a richieste ed esigenze diverse del mercato. Pertanto, per rendere al cliente comprensibile il reparto, è opportuno trovare una corretta segmentazione dei prodotti da inserire a banco. Questo consente al consumatore di individuare in breve tempo il prodotto da acquistare, ma soprattutto di individuarlo! Una disposizione disordinata dei prodotti,

senza un semplice criterio logico, fa, infatti, rinunciare ben presto l'acquirente alla ricerca e quindi si traduce in una mancata vendita per l'azienda. Il cliente, infatti, non sostituisce il "proprio yogurt", come visto in precedenza.

In Auchan-Casamassima per quanto il display sia articolato secondo una serie di criteri razionali come tipologia di prodotto, scala prezzo e formato della confezione, sembra essere necessaria una riorganizzazione degli spazi espositivi, forse proprio in conseguenza del continuo ingresso di nuove referenze in questo comparto.

A volte, infatti la cartellonistica utilizzata risulta essere insufficiente ad orientare efficacemente e rapidamente il consumatore. I diversi segmenti (yogurt magro, yogurt intero, yogurt con fermenti lattici ausiliari, yogurt da bere, etc.), infatti, non sempre sono ben distinguibili nell'area scaffale; così pure sembra non sia immediata l'individuazione dei diversi formati per uno stesso prodotto.

Quindi, potrebbe essere utile, nella gestione del reparto pensare ad altri sistemi visivi per rendere più evidente la segmentazione a scaffale: per esempio si potrebbe decidere di utilizzare per la cartellonistica indicante i vari "sottotipi di yogurt" diverse colorazioni o associare alla denominazione di prodotto un'immagine che richiami l'idea che

sottintende la scelta di quel prodotto (per es. la differenza sarebbe netta tra yogurt salutistici e yogurt golosi). Per quanto riguarda la disposizione dei diversi formati di uno stesso prodotto, si potrebbe optare, contrariamente a quanto si verifica, di porre i medesimi vicini sullo scaffale anziché in zone diverse, a volte distanti dell'intera corsia.

Cambiamenti di questo tipo potrebbero essere utili anche a mettere in luce prodotti la cui vendita stenta a decollare o che, comunque, per il momento hanno un mercato di nicchia, come lo yogurt fatto con latte di capra o quello biologico (sembra, infatti, che la sua vendita si sia assestata dopo il boom verificatosi in seguito alla sua prima immissione sul mercato).

Iniziative di questo tipo, ovvero di curare maggiormente la “grafica” del reparto, potrebbero anche valorizzare l'ingresso di nuovi prodotti in area vendita, che non sempre sono sottoposti all'attenzione del cliente. L'introduzione di nuovi prodotti, soprattutto quelli di marche non note, dovrebbe, in realtà, essere maggiormente evidenziata, per esempio, programmando brevi periodi di vendita assistita (promoter), se necessario anche associati a prove di degustazione.

Per quanto riguarda l'allestimento di aree promozionali supplementari, non sempre la scelta del posizionamento di queste risulta essere felice.

Infatti, accade a volte che il cliente, non conoscendo o ricordando tutte le offerte in corso, non è spinto facilmente alla ricerca di prodotti che non sono presenti sulla sua “lista della spesa” e se l’organizzazione delle aree promozionali è tale che egli non si imbatta nelle stesse, la probabilità che acquisti uno di quei prodotti è praticamente nulla. Sarebbe, quindi, forse, utile escludere, per l’allestimento di tali aree, zone marginali o presenti in reparti completamente estranei alla categoria di vendita in promozione (per es. potrebbe non essere efficace al fine della vendita posizionare vasche frigo per prodotti freschi nel reparto bazar).

Quanto detto vuole far emergere l’importanza di una continua ed attenta revisione dell’area vendita nel processo di commercializzazione. Infatti, l’evoluzione del mercato, soprattutto di quei prodotti, come lo yogurt, che giocano il loro successo con la carta dell’innovazione, richiede un’analisi ed una riorganizzazione logistica costante del reparto.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Largo Consumo, “Yogurt in soluzione innovativa”, fascicolo n° 5, 2004;
- 2) Istituto Sperimentale per la zootecnia, “Le tipologie lattiero-casearie”, Regione Basilicata, 1999;
- 3) Largo Consumo, “Yogurt in soluzione innovativa”, fascicolo n° 5, 2004;
- 4) S.M.S. “Via delle Nocette” Roma, “Il consumo dello yogurt in Italia”, 2002;
- 5) Dr. Enrico Finzi, “Gli italiani al centro della Via Lattea- Consumo ed immagine dei prodotti Lattiero-Casari”, 1999;
- 6) La Repubblica, “Salute/alimentazione” del 18/04/02; Regione Piemonte “Piani di Settore L.R. 95/95- I cambiamenti nel settore agroindustriale italiano”, 2001;
- 7) Massmarket.it S.r.l., “L’evoluzione dei consumi e lo scenario competitivo”, 2002;
- 8) La Repubblica, “Salute/alimentazione” del 18/04/02; Regione Piemonte “Piani di Settore, Databank Bic Sardegna in “Yogurt e dessert a base di latte”, Sentierimpresa.it 2003;
- 9) INEA.it, Gli scambi con l’estero dei prodotti lattiero-caseari;
- 10) Dati ISTAT; ISMEA, sistema informativo- Dati statistici;
- 11) SISAspa.com, “Il mercato dello yogurt”, 2000;

- 12) La Repubblica, “Salute/Alimentazione” del 18/04/02;
- 13) Largo Consumo, “Lo yogurt cresce assortito”, fascicolo n° 5, 2004;
- 14) SISAspa.com, “Il mercato dello yogurt”, 2000;
- 15) Information Resources-GDOweek, iper+super+superette, anno terminante a Marzo 2002 e variazioni % sull’anno precedente;
- 16) Largo Consumo, “Un buon giorno per la prima colazione”, fascicolo n° 1, 2004;
- 17) Massmarket.it S.r.l., “L’evoluzione dei consumi e lo scenario competitivo”, 2002 e R. Zillo “Muller, al rivoluzione dello yogurt crema” Università di Padova, facoltà di Scienze Statistiche, anno accademico 2002/2003;
- 18) Dr. Enrico Finzi, “Gli italiani al centro della Via Lattea- Consumo ed immagine dei prodotti Lattiero-Casari”, 1999;
- 19) La Repubblica, “Salute/Alimentazione” del 18/04/02;
- 20) Dr. Enrico Finzi, “Gli italiani al centro della Via Lattea- Consumo ed immagine dei prodotti Lattiero-Casari”, 1999;
- 21) Marketpress, “In base all’ultimo studio Acnielsen...”, 2002;
- 22) Massmarket.it S.r.l., “L’evoluzione dei consumi e lo scenario competitivo”, 2002;
- 23) Largo Consumo, “Yogurt in soluzione innovativa”, fascicolo n° 5, 2004;
- 24) Databank, “Yogurt e dessert a base di latte”, 2000;
- 25) Largo Consumo, “Un buon giorno per la prima colazione”, fascicolo n° 1, 2004;

- 26) Largo Consumo, “Yogurt in soluzione innovativa”, fascicolo n° 5, 2004;
- 27) Databank, “Yogurt e dessert a base di latte”, 2000;
- 28) Largo Consumo, “Lo yogurt cresce assortito”, fascicolo n° 5, 2004;
- 29) Databank, “Yogurt e dessert a base di latte”, 2000;
- 30) Mymarketing.net, “I segreti del display moderno: la comunicazione parte dallo scaffale”, tratto da un’intervista rilasciata da A. Pasqualini per Food;
- 31) Sisa Panorama, “Il merchandising nel punto vendita: fattore di successo”, fascicolo n° 2, Marzo/Aprile 2001;
- 32) Sisa Panorama, “Il merchandising nel punto vendita: fattore di successo”, fascicolo n° 2, Marzo/Aprile 2001;
- 33) Mymarketing.net, “I segreti del display moderno: la comunicazione parte dallo scaffale”, tratto da un’intervista rilasciata da A. Pasqualini per Food;
- 34) Auchan.it/Auchan in Italia/La storia;
- 35) Auchan.it/Auchan in Italia/I numeri;
- 36) Auchan.it/Auchan in Italia/L’organizzazione;
- 37) Auchan.it/Auchan in Italia/I numeri;
- 38) Informazioni aziendali rilasciate dal responsabile Risorse Umane di Auchan-Casamassima;
- 39) Auchan.it/Auchan in Italia/La visione;
- 40) Auchan.it/La qualità;
- 41) Auchan.it/La qualità/I prodotti a marchio proprio;

42) Auchan.it/I prezzi