

Ritorno alla prossimità

Per riconcepire il negozio di vicinato, il trade deve rivedere l'assortimento in un'ottica molto più consumer oriented

Il food è sotto minaccia: la rivoluzione degli stili di vita ha messo all'angolo il ruolo dell'alimentare nella costellazione dei consumi. Il cambiamento è agevolato dal credito al consumo che ha permesso di 'scoprire' come la rata per un'automobile possa equivalere alla spesa mensile per acqua minerale, indebolendo il tradizionale confine tra beni alimentari e durevoli. In questa riconfigurazione del budget familiare, la concorrenza proveniente da settori estranei al precedente orizzonte competitivo rende inefficaci i tradizionali strumenti gestionali e tecnici. Per rispondere a questo contesto, occorre rivedere alcuni presupposti. Il primo consiste nel prendere atto che siamo di fronte a un consumatore 'mobile' perché è competente e redistribuisce costantemente il proprio reddito secondo logiche non riconducibili a schemi di settore prestabiliti. Cercare

di categorizzarlo, perciò, oltre che inutile è rischioso. Ma di fronte a un'offerta poco trasparente, in termini di *prezzi, qualità e servizio*, il consumatore punisce la fiducia tradita senza sentirsi vincolato da logiche di appartenenza. La fedeltà è il risultato di nuova alleanza fra industria, distributore e consumatori, fondata



Lucio Smareglia
amministratore di Delta Team

su interessi comuni e valori condivisi, che va costantemente riconfermata. Il consumatore premia chi soddisfa i suoi bisogni e punisce chi fa solo operazioni di *maquillage* dei prodotti o degli assortimenti. Bisogna stringere un nuovo patto con il consumatore: offrirgli la possibilità di scegliere senza pilotarlo verso una direzione piuttosto che un'altra. Per i distributori, rivedere significativamente i modelli organizzativi ed economici di riferimento significa decidere in autonomia le scelte assortimentali, in una valorizzazione del category management (oggi troppo appiattito sulle esigenze dell'industria) diretto allo snellimento delle strutture di gamma, oggi obese. In sintesi, bisogna fornire al consumatore, proprio vicino a casa, un negozio, di dimensioni contenute, che offra quello di cui ha bisogno, tra necessità quotidiane e qualche scelta da *gourmet* con la garanzia di freschezza, qualità e sicurezza. Dal punto di vista economico, i ricavi complessivi e le marginalità sono destinati a diminuire. Quindi, per avere successo, bisognerà rinnovare la struttura dei costi a valle in termini di gestione del personale, supply chain e sistemi informativi. In definitiva, rivedere il ruolo del supermercato, del negozio di prossimità nonché dell'iper. Sulla base di questi concetti, la britannica Tesco si è andata avvicinando al mercato californiano con l'insegna *Fresh & Easy*.

l.smareglia@delta-team.it

g.greco@delta-team.it

★ Tra discount e super

	Hard discount	Soft discount	Nuovo format	Supermercato
Offerta	Limitata	Limitata	Centrata	Ridondante
Costi	Bassi	Bassi	Sostenibili	Alti
Risultati	prestazione parziale	prestazione parziale	Aumento vendite	calo vendite
Vendite	100	100	100	100
Margine+premi	17,4	20,0	26,0	30,5
Logistica	2,2	2,5	3,2	3,5
Gross profit	15,2	17,5	22,8	27,0
Totale costi pdv	10,5	12,0	18,3	21,0
Risultato pdv	4,7	5,5	4,5	6,0
Centrale+zonali	0,5	2,0	2,2	3,0
Ebit	4,2	3,5	2,5	3,0
Vendite a valore assoluto	-	-	120,0	90,0
Ebit a valore assoluto	-	-	3,0	2,7

Dati indicativi - Fonte: Delta Team