

# El sector d'alimentació i begudes.

Sabin Azua

Director de B+I Strategy

## Claus per a la competitivitat futura

Resulta difícil sintetitzar l'enorme riquesa del món competitiu del sector d'alimentació i begudes als països desenvolupats, a causa de l'incessant volum d'innovacions i d'alternatives estratègiques amb les quals es porta a terme la rivalitat entre els diferents agents dels segments d'aquesta indústria. És per això que algunes conclusions que es presenten en aquesta breu aportació poden no encaixar amb la visió individual d'algun dels segments i, amb tota seguretat, no es visualitzaran de la mateixa manera des de la posició de partida de cadascuna de les empreses del sector.

L'aspecte fonamental en què s'hauran de basar les estratègies de les empreses del sector és la identificació dels profunds canvis que s'estan produint en la manera com els consumidors modifiquen els seus hàbits de consum, imprimint un nou camp de competició per a les empreses del sector.

Si ens atenim a les apreciacions dels més prestigiosos estudis sobre la matèria, ens trobem amb la configuració d'un conjunt de consumidors amb més poder adquisitiu, amb menys temps per a la decisió de compra, conscients de la importància de la salut, multicultural, que estan incrementant el nombre d'ocasions de consum al llarg del dia –amb especial rellevància dels consums a la tarda–, amb un percentatge important de consum en trànsit o en moviment, a la recerca de noves experiències i sabors, etc. És per aquest motiu que una de les principals ocupacions de les empreses del sector és la recerca de noves formes d'arribar al consumidor, tot intentant estar present en un nombre d'ocasions més gran o més rendible.

Enfront d'aquestes tendències globals de consum –fortament presents als mercats dels països desenvolupats– existeix un altre tipus de consumidors (allò que el Professor CK Prahalad ha anomenat la “Base de la Piràmide”) per als quals cal un tractament diferent. Es tracta d'adaptar productes de qualitat però a baix cost que resolguin problemàtiques específiques

de les classes menys acabades de la societat, acomodant les característiques dels productes i els serveis a les necessitats particulars d'aquest col·lectiu (dosis unitàries de sabó, menor nombre de productes per paquet –evitant malbarataments–, productes d'alt contingut energètic, promocions adaptades, etc.).

Pel que fa a la rivalitat de la indústria s'observen una sèrie de tendències que cal tenir en compte a l'hora de definir les estratègies individuals de les empreses del sector:

- Els hàbits de consum d'alimentació i begudes a la llar estan canviant de forma notable: existeix un segment de clients que exigeixen una major sofisticació dels menjars i les begudes, però creix de forma considerable el consum d'aliments sense cap tipus de manipulació per part dels consumidors a la llar.

- Hi ha un nombre creixent de clients en moviment que està generant profundes transformacions en la manera com les empreses han de presentar els productes, l'embalatge, la distribució comercial, etc. Aquest fet tendeix a augmentar de forma exponencial.

- L'alimentació i la beguda de caràcter funcional està experimentant un desenvolupament notable, tot conformant un segment de consumidors amb pautes de comportament realment diferenciades, i establint un nou camp d'especialització per a algunes empreses del sector.

- La sofisticació i l'elevació del nivell de qualitat dels productes i de la forma de comercialitzar-los dels països menys desenvolupats ha crescut de forma notable, cosa que està motivant un desplaçament dels mecanismes de gestió de la cadena de valor de les empreses del sector d'alimentació i begudes a escala internacional.

- La influència del fenomen de la immigració als països occidentals té un impacte notable sobre la dinàmica

mica competitiva del sector. Cal adaptar les activitats de màrqueting i comercials a aquesta porció de la població. Cada vegada hi ha més ofertes “personalitzades” cap a aquests col·lectius per part de les empreses del sector.

- La innovació en productes i el seu acomodament als diferents moments de consum és una de les claus de competitivitat del sector. Cal dotar de versatilitat els productes per tal que encaixin en les diverses necessitats dels consumidors en diferents ocasions de consum.

- Hi ha una tendència creixent a dotar d'exclusivitat a productes que fins ara han estat mercaderies bàsiques o difícilment diferenciables: l'enciam (amanides pretallades a un preu clarament superior), el pa de consum diari (fortament competitiu), el cafè (Starbucks com a exemple conegut), la sal, etc.

- S'observa una creixent cooperació entre les empreses d'alimentació i begudes i empreses d'altres sectors per fer una oferta més atractiva per als consumidors.

Tots i cadascun dels aspectes relacionats amb el producte són importants per afavorir els processos de diferenciació i comercialització: disseny, màrqueting, envasat, embalatge i logística, captació de clients, mètodes no tradicionals de comercialització, etc.

Totes les tendències assenyalades a l'apartat anterior poden sintetitzar-se en la necessitat de portar fins a les últimes conseqüències la segmentació dels clients, tot atenent els nous hàbits i tendències de comportament, seleccionant productes adequats als moments específics de consum, facilitant informació suficient i dotant els productes d'atractiu per als consumidors. Els tradicionals exercicis de segmentació de la indústria de l'alimentació i les begudes han de sofisticar-se per tal d'adequar-se de forma constant a les necessitats del mercat.

Cal dotar les empreses del sector d'alimentació i begudes d'un més alt nivell de flexibilitat en els processos de desenvolupament de nous productes; cal que llencin més productes i que els focalitzin als segments on poden trobar elements de diferenciació sostenibles en el temps. Continuaran sent fortes les marques globals, però s'hi pot competir en vetes de mercat específiques on la rapidesa d'actuació, l'a-

daptació al client i la immediatesa tinguin una posició d'avantatge competitiu.

Un dels elements crítics per al desenvolupament del sector d'alimentació i begudes és el paper de la distribució, amb una enorme influència sobre la dinàmica competitiva del sector, per la qual cosa caldrà examinar algunes de les tendències rellevants en aquest aspecte:

- Existeix una profunda tendència a la concentració dels distribuïdors a Europa, fet particularment notable als països del nord, on les tres principals cadenes concentren el 80% dels mercats a Suècia, Noruega, Holanda i Finlàndia. Aquest fet no té la mateixa incidència als Estats Units, a causa de la regulació.

- La globalització de la indústria del *retailing* és una tendència significativa; tot i això, són poques les cadenes que han aconseguit obtenir rendibilitat en mercats exteriors.

- Les cadenes de distribució estan orientant la seva actuació al Desenvolupament de Formats. Alguns d'aquests formats, com les botigues de descompte, les de conveniència o les de veïnatge, són cada cop més utilitzades pels consumidors. Això comporta que les grans botigues hagin de fer confluïr en un mateix establiment diversos formats, mentre que les botigues petites tendeixen a especialitzar-se en una única proposta de valor.

- S'està donant una notable transformació en el concepte de les marques privades (o blanques). Des d'un origen centrat en la batalla per aconseguir preus inferiors, avui les marques privades s'han convertit en línies de producte que són propietat controlada, comercialitzada i venuda per ells, competint amb les marques d'altres proveïdors.

- S'està generant un enfortiment de les relacions entre els distribuïdors i els fabricants d'alimentació i begudes. És necessari combinar les ambicions de les dues parts. Els fabricants globals cerquen més el creixement, mentre que els distribuïdors es concentren en el marge. Existeix un camp notable de col·laboració entre ambdós a través de l'intercanvi d'informació sobre el comportament dels consumidors, sobre els mecanismes per adaptar el llançament de nous productes a les necessitats dels clients, la recerca d'elements de comercialització a l'interior de les botigues, l'embalatge i la logística, etc.

- Els reptes principals del *retailing* en relació amb les aspiracions dels clients (una botiga que els doni varietat d'opcions de compra i que els permeti satisfer les seves necessitats, no una botiga sense capacitat de diferenciació interna) són: generar mecanismes de captació de dades dels clients instaurant mètodes d'anàlisi multidimensional per definir els grups objectiu de clients, crear ofertes específiques per als diferents segments de clients en mercats locals i en les diverses ocasions de consum, oferir als consumidors diverses fórmules de compra de forma coincident en la botiga (des del *self-service* fins a la completament dirigida), etc.

- Un dels aspectes més rellevants de cooperació entre les empreses fabricants i els distribuïdors és el *Trade Marketing*, que és l'adreçament del consumidor envers la nostra oferta a l'interior de l'establiment. És un dels camps de futur on les empreses líders estan enfocant una part important dels esforços promocionals per a la captació de clients.

No considero que es pugui acabar de parlar de les tendències de futur del sector d'alimentació i begudes sense prendre en consideració els canvis derivats de la incorporació de les noves tecnologies al desenvolupament competitiu del sector: les vendes a través del canal Internet (creixent, però encara sense

assolir els èxits desitjats i/o augurats), la utilització de les noves tecnologies per a segmentar millor els grups de clients (en l'extrem permeten la segmentació per cada individu), la utilització sistemàtica del RFID, que permet una perfecta traçabilitat dels béns al llarg de tot el seu procés logístic, el comerç mòbil (genera noves formes de relació amb el client). La tecnologia no és un factor limitador, la imaginació i la comercialització, sí que ho són.

És en aquest marc on caldrà que les empreses catalanes del sector d'alimentació i begudes desenvolupin la seva activitat. Tot i que la mida és rellevant, no ho és tot a l'hora de dissenyar estratègies empresarials. Crec que cada empresa haurà de tenir en compte aquests elements de l'entorn (i els específics del seu mercat natural) per intentar desenvolupar estratègies d'actuació tendents a la cerca de la creació d'espais no atesos per altres organitzacions (prenent com a base les característiques específiques de grups de clients), fer que la competència tingui menor influència en aquests espais, cercar les demandes emergents en aquests espais, trencar la dinàmica d'elecció entre valor i cost (ambdós elements són indispensables en les estratègies d'actuació) i, alinear tot el sistema d'activitats de l'empresa en la cerca de diferenciació davant dels principals competidors a escala internacional.