

Katia Premazzi

Assistente dell'Area Marketing della SDA Bocconi, Milano

katia.premazzi@sda.uni-bocconi.it

**LE TENDENZE INNOVATIVE NELLA GESTIONE DELL'ASSORTIMENTO
NEL RETAILING EUROPEO**

Abstract

L'*assortimento* rappresenta l'elemento centrale dell'offerta commerciale ed è la sintesi visibile della strategia di mercato del distributore.

La *composizione dell'assortimento* è strettamente dipendente dalle scelte strategiche di definizione e segmentazione del *target di clientela* a cui l'impresa commerciale al dettaglio intende rivolgersi e di *posizionamento* (come si vuole essere percepiti a livello di insegna dalla clientela) rispetto ai concorrenti.

Le *modalità di presentazione dell'assortimento* sono estremamente critiche nel far percepire il posizionamento perseguito come coerente rispetto alle esigenze peculiari dei diversi segmenti della clientela obiettivo.

Le scelte assortimentali rappresentano quindi un'importante leva su cui agire per perseguire una *differenziazione dell'offerta complessiva del punto di vendita*, in modo da conquistare stabilmente le preferenze della domanda.

Composizione e presentazione dell'assortimento impattano infine sulle modalità di svolgimento delle operazioni principali della catena del valore: acquisti, logistica, vendita.

La gestione dell'assortimento può rappresentare un *rilevante ambito di innovazione* per l'impresa commerciale, che dipende dall'evoluzione nell'orientamento strategico, influenza il posizionamento della formula distributiva (confronto inter e intra-formula) e l'immagine percepita dalla clientela, oltre ad avere significative ripercussioni anche sulle altre leve del retailing mix.

Può risultare interessante, alla luce della crescente concorrenzialità che caratterizza il settore distributivo a livello internazionale, individuare il grado e le modalità di intervento in tale ambito di innovazione, rispondendo al seguente interrogativo:

Quali sono le tendenze recenti nel comportamento dei retailer europei in termini di logiche che guidano la progettazione e la gestione dell'assortimento?

L'individuazione delle logiche innovative, che vanno sempre più diffondendosi da un contesto geografico all'altro e da un'impresa first mover ai concorrenti, si basa su un'indagine empirica condotta nel 1998 in alcuni Paesi Europei (Regno Unito, Irlanda, Francia, Spagna, Germania, Svizzera, Belgio, Olanda, Danimarca) considerando imprese al dettaglio operanti nel grocery e nel non grocery segnalate da esperti accademici e di settore come particolarmente innovative nell'approccio di marketing.

Considerata la valenza competitiva dell'assortimento e la complessità decisionale sottesa, le soluzioni più originali di gestione dell'assortimento adottate dai dettaglianti in Europa per affrontare l'ipercompetizione vengono approfondite mediante l'analisi di case history.

L'osservazione delle tendenze innovative nella composizione e nella presentazione dell'assortimento emerse nel corso dell'indagine empirica, condotta in contesti ipercompetitivi, può offrire utili spunti alle imprese italiane che intendono valorizzare in chiave competitiva l'autonomia della propria funzione propositiva.

CONVEGNO “LE TENDENZE DEL MARKETING IN EUROPA”

Indice del working paper

1. La centralità delle scelte assortimentali nell'economia dell'impresa commerciale
2. La gestione dell'assortimento nel retailing europeo: aspetti metodologici dell'indagine empirica condotta
3. I trend innovativi riscontrati
 - 3.1. Il sistema d'offerta complessivo
 - 3.2. L'aggregazione delle categorie
 - 3.3. La gestione di singole categorie
4. Conclusioni

1. La centralità delle scelte assortimentali nella gestione dell'impresa commerciale

La *mission* dell'impresa commerciale al dettaglio è stata tradizionalmente individuata nel rendere i prodotti (agricoli e industriali) "disponibili" e "accessibili" ai consumatori finali, superando la "distanza fisica e cognitiva" che separa offerta e domanda (e.g. Vicari, 1980a pag. 103; Collese-Mantovani, 1984; Lugli, 1986; Pellegrini, 1990 p. 81; Sicca 1990, p. 3; Jallais-Orsoni-Fady, 1992 p. 201; Baccarani, 1993 par. 1.1; Sciarelli-Vona, 1995 p. 6).

Le imprese commerciali al dettaglio assolvono un'importante *funzione propositiva* nei confronti della clientela finale. I *retailer* dovrebbero infatti sviluppare capacità di analisi e di interpretazione delle esigenze – più o meno esplicitate – della domanda in modo da individuare la selezione di prodotti maggiormente aderente alle aspettative della clientela (Baccarani 1993, pag. 17). Attraverso la proposta di un assortimento l'impresa commerciale opera così il "matching" quali-quantitativo fra offerta e domanda. La formazione dell'assortimento costituisce quindi la sintesi visibile - la concretizzazione - dell'assolvimento della funzione propositiva.

L'assortimento deve comunque essere reso:

- disponibile in termini giuridici e in termini fisici;
- accessibile in termini cognitivi, orientando il cliente nell'individuazione delle varianti preferite.

La funzione propositiva dell'impresa commerciale è quindi integrata da *funzioni*, altrettanto importanti e strettamente interrelate, *di tipo logistico e informativo*.

La soddisfazione che la clientela esprime relativamente all'assortimento proposto può costituire un indicatore della capacità dell'impresa commerciale di agire quale "filtro" dell'offerta a monte, fungendo da agente di acquisto per la domanda. La soddisfazione globale della clientela dipenderà comunque anche dalle modalità di svolgimento della funzione informativa¹ che agevola la selezione nell'ambito dell'assortimento proposto delle singole varianti che compongono il paniere personale di acquisto di ciascun cliente e della funzione logistica che facilita l'acquisizione dei prodotti necessari².

La gestione dell'assortimento è una delle attività principali nell'economia delle imprese commerciali (e.g. Castaldo nd p. 1; Sabbadin, 1992 p. 38; Sabbadin, 1997 pag. 97; Baccarani 1993, pag. 14). L'assortimento rappresenta infatti la sintesi "visibile" e tangibile della strategia di mercato del distributore (Pellegrini, 1990 p. 135). E' inoltre uno degli elementi del retailing mix che maggiormente incidono sul profilo di immagine dell'impresa commerciale e quindi sul conseguimento del posizionamento desiderato, come confermano numerose indagini empiriche (e.g. Lindquist, 1974; Lazer e Wyckham, 1969; Dodge e Summer, 1969; Jacoby e Mazursky, 1984; Castaldo e Molteni, 1992; Castaldo e Costabile, 1996)³.

Le scelte inerenti l'assortimento influenzano poi pesantemente le modalità di svolgimento delle altre attività della catena del valore:

¹ Es. informazione diretta di tipo impersonale (segnaletica nel punto vendita) e personale (consulenza dei commessi).

² Es. prossimità del punto di vendita, orario di apertura, tempo di attesa alla cassa, comfort nell'acquisto, ecc.

³ Tali indagini hanno verificato che l'assortimento rappresenta un costrutto centrale nel definire l'immagine complessiva del punto di vendita. Lindquist (1974) nella sua rassegna dei contributi concettuali ed empirici di relativi alla store image ha individuato come in 11 casi dei 26 casi considerati (42%) si facesse riferimento alla scelta (profondità e preselezione) e all'ampiezza dell'assortimento, in 10 casi (38%) alla qualità dei prodotti proposti (preselezione), in 7 casi (27%) al contenuto di moda dei prodotti (preselezione) e in 4 casi al display dei prodotti. Lazer e Wyckham (1969), Dodge e Summer (1969), Jacoby e Mazursky (1984), Castaldo e Costabile (1996) hanno invece indagato la relazione esistente fra la store image e l'immagine dei prodotti proposti giungendo alla conclusione che uno stesso punto di vendita può essere caratterizzato da molteplici immagini in relazione alla categoria merceologica e al reparto preso in considerazione.

- gli acquisti e le relazioni con i fornitori;
- la logistica esterna e interna al punto vendita;
- le attività di marketing e promozione delle vendite (Jallais-Orsoni-Fady, 1992 cap. 5-6-7; Sabbadin, 1997 cap. 3).

Dalle strette interconnessioni tra scelte strategiche (segmentazione, posizionamento), operative (organizzazione degli acquisti, della logistica, delle vendite) e assortimentali dipendono sia l'elevata complessità sottesa all'assolvimento della funzione propositiva, sia la sua valenza competitiva.

E' indubbio che il settore distributivo a livello internazionale sia caratterizzato da una crescente intensità concorrenziale. Le manifestazioni più evidenti sono la ricerca di nuovi contesti geografici in cui investire (es. espansione in Paesi europei da parte di catene statunitensi) e l'ingresso in nuovi ambiti di attività (es. ristorazione tradizionale e veloce, entertainment) da parte dei retailer che detengono una leadership riconosciuta. A livello locale la pressione competitiva spinge le imprese commerciali che intendono continuare ad operare nel settore in condizioni di redditività soddisfacente ad adottare strategie pro-attive (Valdani, 1995).

L'innovazione rappresenta, in generale, una delle strategie pro-attive con cui le imprese tentano di ridefinire continuamente le basi del proprio vantaggio competitivo.

Proprio per la centralità assunta nella gestione dell'impresa commerciale, l'assortimento può costituire un ambito di innovazione prioritario per i dettaglianti.

Nel working paper si intende analizzare in che modo i retailer europei stanno utilizzando in chiave competitiva l'assortimento. Per conseguire tale obiettivo conoscitivo è stata condotta un'indagine empirica volta a rilevare le tendenze innovative nelle logiche di progettazione e gestione dell'assortimento seguite dai retailer operanti nei contesti distributivi maggiormente evoluti e da tempo ipercompetitivi (D'Aveni, 1994).

Dopo aver chiarito nel presente paragrafo la natura e la rilevanza delle decisioni connesse alla gestione dell'assortimento nell'economia dell'impresa commerciale, nel par. 2 verranno fornite alcune indicazioni metodologiche sull'indagine empirica condotta. Il par. 3 è dedicato alla ricostruzione delle tendenze evolutive trasversali emerse. Le soluzioni più originali nella gestione dell'assortimento verranno approfondite mediante l'analisi di alcune *case history* integrata da una breve concettualizzazione.⁴ Nella ricerca è stato infatti adottato un approccio induttivo. E' stata anzitutto effettuata una visita al punto vendita, per osservare la composizione e la presentazione dell'assortimento. Sulla base dell'analisi della letteratura precedentemente condotta e dei contenuti dell'intervista allo store manager si sono successivamente ricostruite le logiche sottostanti alle evidenze empiriche.

Nel paragrafo conclusivo saranno discusse alcune implicazioni manageriali e le prospettive future di ricerca. L'osservazione delle tendenze innovative nella composizione e nella presentazione dell'assortimento, emerse nel corso dell'indagine empirica, può infatti offrire utili spunti alle imprese italiane che intendono valorizzare in chiave competitiva l'autonomia della propria funzione propositiva e aprire interessanti ambiti di approfondimento conoscitivo.

2. La gestione dell'assortimento nel retailing europeo:

⁴ Nel concettualizzare le logiche sottostanti alle case history analizzate è stato per me fondamentale il confronto, diretto e mediato attraverso gli scritti, con alcuni colleghi dell'Area Marketing della SDA Bocconi che da anni si occupano di assortimento e category management nelle imprese commerciali. Riconosco perciò di avere un debito intellettuale e desidero esprimere un ringraziamento, scusandomi se mi sono "appropriata" di alcune loro idee, a Paolo Bertozzi, Bruno Busacca, Sandro Castaldo, Chiara Mauri, Luca Pellegrini, Edoardo Sabbadin. Un sentito ringraziamento intendo rivolgerlo anche alle colleghe Simona Botti, Paola Cillo e Isabella Soscia che mi hanno affiancato "sul campo" nello svolgimento del progetto di ricerca.

aspetti metodologici dell'indagine empirica condotta

Progettare e gestire l'assortimento per l'impresa commerciale significa assumere e rivedere in ottica dinamica le decisioni, di natura strategica e operativa, relative alla composizione dell'offerta di prodotti e alla sua presentazione nel punto di vendita, per soddisfare meglio dei concorrenti le esigenze della clientela finale a cui intende rivolgersi.

Per un dettagliante, rispondere alla domanda "Quale *sistema d'offerta* proporre alla clientela?" significa assumere in successione gerarchica alcune decisioni strettamente interdipendenti (Pellegrini, 1990 p. 136):

- quali e quante categorie;
- per ogni categoria, quante e quali famiglie, classi e linee;
- per ogni prodotto, quante e quali marche e referenze

inserire in assortimento, tenendo conto dei vincoli aziendali (es. spazio espositivo), delle caratteristiche della domanda-obiettivo, del comportamento della concorrenza.

La composizione dell'assortimento è strettamente dipendente dalle scelte strategiche di definizione e segmentazione del target di clientela a cui l'impresa commerciale al dettaglio intende rivolgersi e di posizionamento (come si vuole essere percepiti a livello di insegna dalla clientela) rispetto ai concorrenti (e.g Jallais-Orsoni-Fady, 1992 par. 5.2.3, Sabbadin, 1997 pag. 97).⁵

Una volta selezionato il sistema d'offerta da proporre, per il dettagliante è poi necessario individuare le modalità ottimali per presentarlo alla clientela (organizzazione dello spazio espositivo nel punto vendita, layout del catalogo cartaceo o elettronico, ecc.). Le modalità di presentazione dell'assortimento sono infatti estremamente critiche nel far percepire il posizionamento perseguito come coerente rispetto alle esigenze peculiari dei diversi segmenti della clientela obiettivo.

Le scelte assortimentali rappresentano quindi un'importante leva su cui agire per conseguire una *differenziazione dell'offerta complessiva del punto di vendita*, in modo da conquistare stabilmente le preferenze della domanda (Pellegrini, 2000, Cescom-IRI 1999).

La capacità di differenziazione diviene estremamente critica nel condizionare le possibilità di successo dei retailer in contesti distributivi ipercompetitivi. Innovare la composizione dell'assortimento proposto o le modalità di esposizione della merce può consentire in questo caso al retailer di attrarre nuovi clienti nel punto vendita e di migliorare la soddisfazione delle esigenze specifiche della clientela servita, fidelizzandola.

Si è ritenuto perciò interessante verificare – mediante un'indagine empirica – se e in che modo i retailer europei stanno tentando di "distanziare i concorrenti" facendo leva sull'innovazione nella progettazione e nella gestione dell'assortimento.

L'indagine empirica di cui si commenteranno le evidenze è in realtà inserita in un più ampio progetto di ricerca, condotto dall'Area Marketing della SDA Bocconi, nel periodo 1998-1999, dal titolo "Innovazione nel retailing".⁶ Obiettivo del progetto è stato quello di *rilevare*, sul campo, *le caratteristiche e le tendenze evolutive dell'innovazione nel retailing in Europa*.

Le fasi della ricerca - di natura esplorativa e con approccio induttivo - sono state:

□ *Selezione del campione*

Si volevano individuare a livello europeo una serie (oltre 80 a indagine conclusa) di casi aziendali (singoli punti di vendita e catene distributive, food e non food, oltre a centri commerciali)

⁵ Per approfondimenti sui concetti di segmentazione e posizionamento nel retailing si rinvia a Gamba – Sabbadin (1984), Sabbadin (1986), Castaldo – Molteni (1992), Jallais – Orsoni – Fady (1992) in cui si possono trovare ulteriori indicazioni bibliografiche.

⁶ Il gruppo di ricerca è stato coordinato dal Prof. Sandro Castaldo e ha visto coinvolte attivamente nelle fasi field le colleghe: Simona Botti, Paola Cillo, Isabella Soscia.

particolarmente significativi quanto all'*innovatività e alla creatività nelle logiche di gestione e nelle tecniche di marketing utilizzate.*

A tale scopo è stata anzitutto condotta una ricerca bibliografica su pubblicazioni – libri e riviste specializzate – europee e statunitensi. E' stata poi richiesta la collaborazione di docenti universitari ed esperti del settore nei diversi Paesi in cui è stata svolta l'indagine (Francia, Spagna, Inghilterra, Irlanda, Svizzera, Germania, Olanda, Belgio, Danimarca) – contattandoli personalmente - in modo da utilizzare la loro esperienza e le loro informazioni per ottenere utili segnalazioni sui punti di vendita più innovativi a livello locale. Si è adottato un approccio a cascata ovvero si è chiesto ad alcuni esperti di segnalarne eventualmente altri, ritenuti in grado di fornire indicazioni attendibili e aggiornate (ricostruendo un network internazionale di fonti informative di tipo personale).

E' stato così possibile stilare un primo elenco dei punti di vendita giudicati innovativi e creativi dalla stampa specializzata o dagli esperti. Nella selezione volutamente non si sono specificati i criteri secondo cui valutare il grado di innovatività e di creatività; l'unica precisazione era che questa dovesse riguardare le modalità di gestione e l'attività di marketing. In questa prima fase è stato quindi possibile ricostruire per ogni punto di vendita individuato una griglia che sintetizzasse le dimensioni ritenute (dalle fonti da noi consultate) come significative nella determinazione dell'innovatività. Queste spaziavano dalle considerazioni di natura strategica (es. format, posizionamento, segmentazione, differenziazione, immagine) a quelle di natura tattico-operativa (es. assortimento, marca commerciale; comunicazione, merchandising e visual merchandising).

□ *Contatto delle imprese e rilevazione.*

Sono stati contattati direttamente, tramite telefono e fax, i responsabili dei punti di vendita individuati come innovativi, per richiederne la collaborazione, ottenere l'autorizzazione a filmare e fotografare le strutture e infine fissare gli appuntamenti.

I singoli punti di vendita sono stati poi visitati (Paese per Paese) da un team di due ricercatori. Sono state scattate fotografie o realizzati filmati utili per documentare le soluzioni innovative ed è stato raccolto il materiale promozionale e informativo a disposizione della clientela. Sono stati successivamente intervistati gli store manager attraverso un questionario semi-strutturato con lo scopo di ottenere informazioni di tipo sia qualitativo che quantitativo sul punto di vendita, sulla sua clientela e sulle azioni messe in atto dall'impresa, cercando di ricostruire le motivazioni e le logiche sottese alle innovazioni introdotte.

□ *Analisi dei risultati*

La ricerca sul campo si è conclusa con la classificazione e la catalogazione delle osservazioni, delle informazioni e del materiale raccolto, la cui interpretazione congiunta, basata su una lettura trasversale delle evidenze empiriche, ha permesso di categorizzare ex-post le diverse forme di innovazione e di individuare le uniformità nelle strategie delle imprese innovative (Botti-Soscia 1999).

Le categorie in base alle quali sono state classificate le tipologie di innovazione individuate nei punti di vendita visitati sono:

- *Format / Posizionamento*
- *Ambiente e atmosfera* (per i singoli punti di vendita) *o Architettura* (per i centri commerciali)
- *Assortimento /Category Management /Marca Commerciale*
- *Lay-out/Merchandising*
- *Promozione/Comunicazione*
- *Servizi aggiuntivi* (con la categoria *Leisure* per i servizi di intrattenimento e ricreativi, tipicamente offerti dai centri commerciali, finalizzati a rendere l'esperienza d'acquisto piacevole e divertente)
- *Carta/Strumenti di fidelizzazione*

Confrontando le soluzioni adottate da imprese differenti in ogni categoria di innovazione si è poi verificato se esistevano delle tendenze trasversali ai diversi Paesi.

Il presente working paper illustra i risultati relativi alle tendenze innovative in materia di assortimento e category management, con accenni alle scelte di format, posizionamento, layout, merchandising e ai servizi aggiuntivi, laddove strettamente connesse.⁷

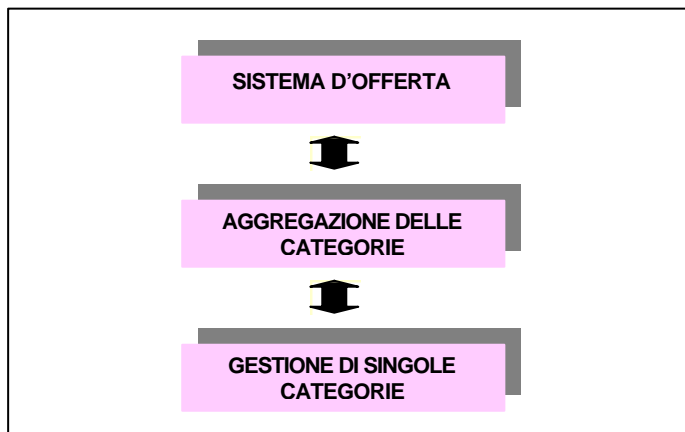
3. I trend innovativi riscontrati

Nonostante le strette interconnessioni esistenti non solo tra i diversi livelli decisionali relativi alla formazione e alla presentazione dell’assortimento ma anche fra questa leva del retailing mix e altre decisioni strategiche (posizionamento) e operative (pricing e logistica, ad esempio), nel presente paragrafo verranno presentate le principali evidenze emerse nell’indagine condotta a livello europeo, distinguendo le soluzioni più originali riscontrate rispetto a:

- selezione delle categorie da proporre (sistema di offerta complessivo)⁸
- aggregazione delle categorie (layout, presentazione dell’ampiezza dell’assortimento)
- gestione della singola categoria (presentazione della profondità dell’assortimento).

Analizzare separatamente gli ambiti di innovazione rappresentati in figura 1 costituisce indubbiamente una forzatura, dal momento che proprio il contemporaneo intervento su tutti i livelli consente di sfruttare appieno il potenziale di differenziazione competitiva, ma tale semplificazione è dettata dalla necessità di rendere più “leggibile la varietà degli argomenti presentati”.

Figura 1. La gestione dell’assortimento: gli ambiti di innovazione considerati



⁷ Per una sintetica analisi dei risultati dell’intero progetto di ricerca si rinvia a Botti-Soscia, 1999; per gli aspetti inerenti le fidelity card si rinvia invece a Castaldo-Cillo, 1999. I risultati puntuali saranno riportati in un libro di prossima pubblicazione a cura di Busacca-Castaldo.

⁸ Composizione dell’assortimento in termini di ampiezza, profondità, preselezione.

3.1. *Il sistema d'offerta complessivo*

Il primo ambito di innovazione considerato riguarda la selezione dell'insieme di categorie da proporre e quindi la definizione del grado di specializzazione o despecializzazione e dei criteri di eventuale specializzazione dell'impresa commerciale.

In passato tendevano a prevalere scelte di specializzazione prevalentemente a carattere merceologico (es. negozi di abbigliamento, di calzature, di libri, di accessori e ricambi auto) e di despecializzazione basate sul concetto di *one stop shopping* per soddisfare esigenze di comodità nell'acquisto (convenience). Accanto a queste scelte, che continuano a persistere, si vanno diffondendo scelte di specializzazione fondate sui processi di consumo della clientela e di despecializzazione basate sulla complementarità dei processi di acquisto, non solo per ragioni di comodità.

L'analisi approfondita dei processi di consumo e di acquisto della clientela ha condotto numerose insegne europee a definire o rivedere in modo "originale" il proprio sistema d'offerta: il mix di categorie da trattare (e spesso anche di servizi aggiuntivi di natura non strettamente commerciale da erogare) è stato selezionato in base ai rapporti di complementarità e sostituibilità (Pellegrini, 1997 e 2000).

La figura 2 consente di sintetizzare le logiche di fondo nella definizione del sistema d'offerta complessivo.

Figura 2. Le logiche sottese alla definizione del sistema complessivo d'offerta

		<i>Complementarità di consumo</i>	
		Si	No
<i>Complementarità d'acquisto</i>	Si	Complementarità d'acquisto "derivata" da quella di consumo	Complementarità d'acquisto "pura"
	No		

I retailer partono dal presupposto che le categorie di prodotto presentate all'interno di un dato punto di vendita devono essere "commercializzabili congiuntamente" (esclusione dei quadranti in basso in figura 2). Dal lato della domanda questo significa che la catena mezzi-fini (Guttman, 1982; Olson e Reynolds, 1983, Reynolds e Gutman, 1984; Busacca e Castaldo, 2000) sottesa all'acquisto di quelle categorie sono compatibili in quanto hanno in comune attributi (servizi logistici, informativi, accessori), benefici, valori ricercati nell'approvvigionamento. E' questo il concetto di complementarità d'acquisto "puro" (quadrante in alto a destra in figura 2). Vi è inoltre la possibilità che i clienti siano disposti a concentrare spazio-temporalmente gli acquisti dei prodotti nello stesso negozio, anche se richiedono diversi mix (dosi) di servizi informativi, logistici e accessori (es. differenti tecniche di vendita), semplicemente perché il bisogno di consumo si manifesta contestualmente per più categorie. E' questo il caso della complementarità d'acquisto "derivata" da quella di consumo (quadrante in alto a sinistra in figura 2).

Specializzazione e despecializzazione dell’assortimento tendono così a essere stabilite non più secondo la logica tipicamente industriale delle categorie merceologiche, ma secondo quella dei processi di consumo della clientela. Le case-history di seguito descritte contribuiranno a chiarire questo orientamento dei retailer.

Interpretare in modo “creativo” la funzione propositiva comporta frequentemente anche il ripensamento delle modalità di svolgimento delle altre funzioni tipiche dell’impresa commerciale (informativa⁹ e logistica¹⁰). La progettazione “innovativa” dell’assortimento conduce così spesso alla nascita di nuove formule distributive e concept di punto vendita oppure al conseguimento di posizionamenti unici nell’ambito di formule distributive esistenti.

Complementarità d’acquisto “pura”

Un primo esempio di complementarità d’acquisto “pura”, legata in particolare alla ricerca di un beneficio quale la comodità nell’approvvigionamento di differenti categorie di prodotti e quindi all’apprezzamento di attributi dei servizi commerciali come l’ampiezza dell’assortimento, la prossimità e l’estensione dell’orario di apertura, è rappresentato dal format del *convenience store*.¹¹

Texaco Smart Store – Londra (UK)

E’ un convenience store, introdotto da Texaco presso le proprie stazioni di servizio, prevalentemente in risposta alla sfida competitiva lanciata dalle grandi catene inglesi di supermercati e ipermercati che hanno iniziato a commercializzare carburante a prezzi concorrenziali. Il punto vendita è aperto 24 h/24, 7 giorni/7 ed ha annesso un magazzino per lo stoccaggio della merce. L’assortimento ampio ma poco profondo comprende articoli food e non food e soddisfa tutti i bisogni immediati e d’urgenza della clientela. Le categorie merceologiche presenti sono: prodotti alimentari (incluso il pane fresco consegnato giornalmente e i surgelati) e bevande confezionati, toiletries, petfood, giornali, riviste e libri, fiori freschi recisi (confezionati in bouquet), prodotti ingombranti o pesanti il cui trasporto richiede l’uso dell’automobile (es. pannolini per bambini, carbonella per camino e barbeque) accanto naturalmente ai prodotti per la manutenzione dell’auto e agli accessori. E’ inoltre presente un bar per il consumo immediato di snack e bevande.

Un altro esempio di complementarità d’acquisto “pura” legata alla ricerca di valori comuni (solidarietà e giustizia sociale) nell’approvvigionamento di diverse categorie di prodotto, che si traduce nella preferenza per attributi dell’offerta del retailer quali la preselezione (prodotti provenienti da Paesi in Via di Sviluppo) e il prezzo (equo), è rappresentato dai format di *commercio equo e solidale* che vanno sempre più affermandosi in diversi contesti geografici.

Intermon – Barcellona (Spagna)

E’ una cooperativa che propone prodotti del “commercio equo e solidale”. Le categorie presenti nel punto di vendita, organizzato su due piani, sono diverse: in prevalenza non food, provenienti dall’attività artigianale quali vasellame e oggetti per la casa, strumenti musicali, abbigliamento, bigiotteria con l’integrazione di alcuni prodotti agricoli (caffè e noci) per il food. Non sono necessariamente destinate ad essere impiegate negli stessi processi di consumo. L’elemento comune è la volontà del cliente di effettuare un acquisto percepito come “giusto” in un punto vendita che non si propone scopi di lucro bensì persegue finalità di tipo solidaristico. Ciò che contraddistingue questo tipo di negozi è che viene estensivamente pubblicizzato sia attraverso la vetrina, sia con pannelli informativi in-store è infatti il reperimento degli articoli proposti direttamente da piccoli produttori, operanti in Paesi in Via di Sviluppo, ai quali viene pagato un prezzo equo e non discriminante, come

⁹ Ad esempio, mediante l’incremento dell’informazione personale specializzata (attraverso attività di consulenza del personale di vendita alla clientela) o impersonale (mediante opuscoli, cartellonistica, ecc.).

¹⁰ Ad esempio, con l’apertura 24h/24 per i punti di vendita che sfruttano soprattutto la complementarità d’acquisto (convenience store).

¹¹ Cfr. Pellegrini, 2000.

spesso accade in relazioni commerciali così squilibrate in termini di potere contrattuale. Altre condizioni affinché un prodotto possa essere inserito nel circuito del commercio equo e solidale sono il mancato sfruttamento del lavoro minorile, frequente nei PVS, e la corresponsione alla manodopera impiegata di un equo salario.

Ciò che giustifica la commercializzazione congiunta di categorie merceologiche fra loro differenti è in questo caso la prevalenza nella catena mezzi-fini sottesa al loro acquisto di valori terminali connessi alla giustizia ed equità sociale, alla solidarietà. Le valenze simboliche dei prodotti prevalgono su quelle funzionali e giustificano l'acquisto "ad elevato coinvolgimento" presso punti di vendita "di fiducia". Nel punto di vendita è anche presente un Centro di Documentazione, aperto al pubblico, relativo ai problemi di sviluppo economico nei Paesi del Terzo Mondo, proprio per sensibilizzare ulteriormente la clientela e dimostrare che l'insegna Intermon è garanzia di solidarietà sociale attraverso le scelte di acquisto responsabile.

Complementarità d'acquisto "derivata" da quella di consumo

Una prima tipologia è quella dei *format specializzati per un particolare processo di consumo*. Possono tentare di soddisfare tutti i bisogni specifici in cui può essere declinato un particolare macro-bisogno, oppure solo quelli connessi a una o più occasioni di consumo.

Aurgi, ad esempio, si propone di soddisfare tutte le esigenze conseguenti al bisogno generico "muoversi" nella particolare situazione "in auto".

Aurgi – Madrid (Spagna)

E' una catena di negozi che offrono tutto il necessario per l'automobilista. Inizialmente il format era rivolto ai professionisti che utilizzano frequentemente l'auto (es. rappresentanti) e alle aziende che ne hanno numerosi alle dipendenze (simile ad un negozio all'ingrosso) e i punti vendita erano collocati in prevalenza nei maggiori centri urbani e nelle aree industriali. Successivamente il target di riferimento si è esteso all'automobilista in genere e la catena ha aperto punti di vendita di dimensioni più contenute anche in centri minori.

L'assortimento di prodotti comprende circa 30000 referenze appartenenti a diverse categorie: ricambi e accessori, materiali di consumo (es. olio), ma anche telefonia, impianti stereo, materiale audio. E' soprattutto l'inserimento di queste ultime tre categorie che "rompe gli schemi", in quanto fanno riferimento a un concetto allargato di "uso dell'auto". Date le loro peculiarità, sono collocate in apposite isole al centro del punto vendita in cui è possibile esaminare accuratamente i singoli prodotti, grazie all'attenzione dedicata all'illuminazione, e provarli prima dell'acquisto. Per le categorie tradizionali sono invece presenti anche referenze a marca commerciale (es. per l'olio lubrificante). All'interno del punto vendita o nell'annessa officina i clienti (circa 30000 al mese) possono fruire dei servizi di installazione, manutenzione, riparazione e assistenza. Sempre nella superficie di vendita è stato creato anche un bar con tavolini in cui i clienti possono trascorrere una piacevole pausa durante la visita del negozio o mentre attendono l'erogazione in loco di un servizio.

GB Express, invece, è un esempio di punto vendita specializzato sul processo di consumo "nutrirsi", che intende soddisfare le esigenze connesse solo a particolari "occasioni".

GB Express – Bruxelles (Belgio)

E' un concept innovativo introdotto dal gruppo belga GB (che opera prevalentemente con supermercati e ipermercati) come formula distributiva "integrativa" nelle abitudini di acquisto della clientela (es. per acquisti di emergenza di beni di prima necessità) e utilizzata in prevalenza nella pausa pranzo o a fine lavoro (per l'acquisto di ready meals). Soddisfa principalmente un bisogno di prossimità e si rivolge prevalentemente al target del personale impiegatizio e dirigenziale dei centri cittadini. Il primo punto vendita realizzato occupa un'area complessiva di 220 mq di cui 180 adibiti a superficie di vendita e i restanti a magazzino. E' ubicato in una zona centrale di Bruxelles, nella galleria commerciale interna ad un edificio in una via che ospita numerosi uffici di società e studi professionali. Ha una planimetria appositamente studiata per ospitare in uno spazio ridotto tutto quanto può essere necessario ai "time buying consumer" e in particolare agli impiegati in pausa pranzo o di ritorno dal lavoro per le esigenze

quotidiane (alimentazione in primis, igiene personale e della casa in modo residuale), minimizzando il tempo di permanenza all'interno del negozio e rendendo comunque confortevole l'acquisto. Ha infatti due punti di ingresso/uscita posizionati ai lati opposti del punto vendita: uno all'interno della galleria commerciale, l'altro sulla una via esterna con alcuni spazi per il parcheggio di auto e moto, in corrispondenza dei quali sono collocate casse "compatte", il cui design è stato appositamente progettato per essere funzionale e poco ingombrante (es. incorporano l'erogatore di sigarette e di caramelle). L'utilizzo intensivo degli scaffali a parete, la collocazione di isole nella parte centrale del negozio oltre alla forma e alla dimensione dei carrelli agevolano il movimento interno, anche nelle ore di maggior afflusso della clientela (circa 600 al giorno con una transazione media di 150 F. per persona nell'orario di apertura corrispondente a quello degli uffici h.7-20). L'assortimento è sufficientemente ampio (coincidente con quello tipico di una superette o di un convenience store) ma poco profondo e comprende circa 2000 referenze ad elevata rotazione. Coerentemente alla mission, un peso notevole assumono i prodotti alimentari precotti, surgelati o pronti all'uso (anche in confezione monodose o completi di posate in plastica) e quelli freschi che coprono la maggior parte delle vendite. Dal momento che questo concept, di fatto, raccoglie l'eredità del piccolo dettaglio tradizionale di Bruxelles, oltre al bisogno di prossimità soddisfa l'esigenza di compiere acquisti in un ambiente familiare e tranquillo, motivo per cui particolare attenzione viene data alla competenza e cortesia del personale (2 addetti a tempo pieno e 10 part-time).

Una seconda tipologia è rappresentata dai *format despecializzati per processi di consumo*. E' assai frequente che siano le scelte strategiche di segmentazione e posizionamento a condurre all'inclusione in assortimento di categorie complementari nel consumo e, di conseguenza, nell'acquisto. Numerose delle insegne analizzate hanno infatti individuato un target con uno stile di vita ben caratterizzato (amante della natura per Nature et Decouverte, spiritualista per Oibibio, biker per Harley Davidson, amante degli animali domestici per Petsmart) e si sono proposte di concentrare all'interno di un punto di vendita tutto il necessario per soddisfare i bisogni che ne derivano.

Nature et Decouverte – Parigi (Francia)

E' una catena francese nata nel 1990 che intende rivolgersi a coloro che adottano uno stile di vita "naturalista". Le categorie proposte in assortimento sono infatti estremamente eterogenee ma tutte si caratterizzano per il loro "essere espressione di un legame forte (appassionato e rispettoso) con la natura" e di "naturalità". Le referenze presenti sono circa 2500 e sono organizzate "per occasione d'uso". Al piano inferiore i prodotti legati alla natura e all'ecologia sono infatti suddivisi in angoli tematici. Così, ad esempio, è possibile trovare: l'angolo dell'astronomia (che include tutto ciò che può servire a chi pratica questa attività, dai libri ai telescopi), dell'esplorazione (bussole, torce elettriche, abbigliamento adatto, ecc.), del giardinaggio, della mineralogia e così via.

L'ambientazione del punto vendita intende favorire un'esperienza di permanenza piacevole e rilassante, ma al tempo stesso gratificante in termini informativi ed educativi.

L'insegna propone infatti un approccio alle tematiche naturaliste di tipo pedagogico e ludico. Il secondo piano del negozio visitato, ad esempio, è interamente dedicato alla "scoperta del mondo" e propone prodotti "naturali" provenienti da ogni dove, oltre al necessario (guide, attrezzature, ecc.) per organizzare viaggi. La clientela è incoraggiata ad assumere un ruolo attivo nell'apprendimento, interagendo con il personale e provando i prodotti proposti. Sono state predisposte, ad esempio, aree apposite in cui i bambini possono provare gli strumenti musicali in legno, i giochi e i colori da disegno (con la possibilità di esporre le proprie realizzazioni sulle pareti del negozio). L'ambientazione del punto vendita cerca inoltre di stimolare sensorialmente la clientela riproducendo emozioni e sensazioni proprie del contatto con la natura. I materiali utilizzati (in prevalenza legno e carta), i colori predominanti (verde scuro, marrone, giallo), la luce soffusa, la musica in sottofondo (che riproduce i suoni registrati in vari contesti naturali), gli elementi decorativi di tipo scenografico (alberi, tronchi sospesi alle pareti, riproduzione del cielo stellato su una parte del soffitto e di una piccola cascata in un angolo del punto vendita) contribuiscono a comunicare il posizionamento della catena, evitando la sensazione di trovarsi in un ambiente artificiale, ma al contrario stimolando l'idea di naturalità.

Per completare la funzione informativo-educativa, oltre alla competenza del personale, i clienti possono utilizzare un chiosco interattivo nel punto vendita oppure sottoscrivere la membership card che dà diritto a ricevere la rivista della catena che, oltre alla presentazione dei prodotti e delle iniziative promozionali, offre ricchi contenuti editoriali in materia ecologico-naturalista (segnalando libri, convegni, dibattiti, approfondendo determinati argomenti).

Il negozio non viene concepito poi unicamente come luogo di vendita ma anche come punto di socializzazione e di diffusione di cultura (grazie ad esempio alle esposizioni ospitate periodicamente e alla stretta collaborazione con le associazioni naturaliste) in modo da soddisfare più articolati grappoli di bisogni del target particolare prescelto.

Oibibio – Amsterdam (Olanda)

E' un concept innovativo che intende soddisfare interamente i bisogni di coloro che, all'alba del nuovo millennio, ha riscoperto la spiritualità (new age). Occupa un intero edificio a sette piani, architettonicamente prestigioso, ubicato nelle vicinanze della stazione ferroviaria di Amsterdam. Grazie alla visibilità offerta dai mass media e al passaparola, il punto di vendita ha raggiunto un'elevata notorietà e viene visitato mensilmente da una media di 80000 persone, per l'80% circa provenienti da fuori Amsterdam. Si tratta di persone molto diverse per caratteristiche socio-demografiche ma accomunate da un desiderio di miglioramento della propria vita attraverso un recupero della dimensione spirituale. I prodotti che i clienti possono trovare nel punto vendita possono coadiuvarli nel raggiungimento di una condizione di benessere individuale, nell'arricchimento culturale, nel soddisfare il proprio bisogno di fede.

L'assortimento si compone, infatti, di: prodotti alimentari (naturali, integratori dietetici), per la cura e l'igiene della persona (cosmetici, toiletries, indumenti e accessori per bagno/doccia/sauna), medicinali naturali e prodotti omeopatici, libri, audio-visivi, minerali, essenze, gadget e articoli da regalo (es. massaggiatori e antistress in legno), biancheria per la casa e complementi d'arredo.

Particolarmente curata è l'attività di preselezione: per ogni categoria merceologica vengono infatti proposte solo referenze "utili" per soddisfare la ricerca di equilibrio psico-fisico e spirituale. Così, ad esempio, i capi di abbigliamento proposti sono realizzati rigorosamente in fibre naturali, comodi da indossare e relativi ad occasioni d'uso particolari (es. sauna, relax domestico), i complementi d'arredo comprendono comodi cuscini e morbide coperte funzionali al riposo, i soggetti del materiale librario e audiovisivo sono di natura religiosa, new-age e spirituale. In alcune zone del punto vendita sono state create delle aree-relax dove i clienti possono fermarsi durante la visita; una di queste, ad esempio, ripropone l'ambientazione di un giardino cinese dove è possibile trascorrere una pausa, sorseggiando tè preparato al momento. L'edificio ospita anche un Cafè, di ambientazione elegante - accessibile direttamente dalla via principale, dalla scala di collegamento tra i diversi piani o dagli spazi di vendita - che rappresenta un ulteriore luogo di socializzazione dove chiacchierare con gli amici o leggere tranquillamente giornali e riviste (disponibili per la consultazione), scambiando eventualmente qualche commento con i presenti.

Proprio per rappresentare un effettivo punto di riferimento fidato per chiunque sia in cerca di "equilibrio", i servizi - commerciali e non - sono fruibili ogni giorno (inclusa la domenica) dalle ore 10 alle ore 19. Il personale è infine estremamente cortese, spontaneo e affabile con i visitatori, oltre a condividere pienamente (anche grazie ai criteri di selezione e a periodici incontri formativi) e ad interpretare in prima persona la missione di Oibibio.

Ogni aspetto di questo concept - dall'assortimento in vendita all'ambientazione, dai servizi aggiuntivi al personale - è stato progettato e viene gestito in modo da comunicare coerentemente la possibilità di ritrovare l'equilibrio totale (interiore e nelle relazioni con persone e cose) in una società caotica quale quella in cui viviamo.

Harley Davidson – Aarhus (Danimarca)

Il punto vendita di Aarhus, aperto nell'aprile 1998, era stato originariamente progettato per la commercializzazione di oggetti di merchandising e abbigliamento Harley Davidson. Successivamente è stata introdotta la vendita in esclusiva di moto nuove e usate, per poi integrare ulteriori categorie di

prodotto e servizi (noleggio moto, officina). In pochi mesi il punto di vendita si è trasformato nel luogo dove trovare tutto il necessario per un biker Harley Davidson (anche solo aspirante).

Negli 800 mq di superficie di vendita (a cui vanno aggiunti 1000 mq occupati dal magazzino e dall'officina) sono esposte circa 50000 referenze appartenenti a categorie merceologiche eterogenee ma tra loro coerenti in quanto complementari nel processo di consumo.

L'assortimento di prodotti in vendita, infatti, comprende: moto nuove e usate, ricambi e accessori per la personalizzazione, libri, oggettistica (merchandising), abbigliamento esterno e intimo (uomo, donna, bambino), calzature, attrezzature per il campeggio. A questi si aggiungono i servizi di officina, noleggio della moto, finanziamento, consulenza da parte dello store manager e del personale del negozio.

La presentazione dell'assortimento è per "macro-bisogno" del biker: muoversi (moto, ricambi e accessori), vestirsi (abbigliamento e calzature), informarsi (libri e help desk), fermarsi. I prodotti utili per la "sosta durante il viaggio" (articoli per il camping) sono stati collocati in corrispondenza dell'area destinata alla "sosta durante la visita del punto vendita" per soddisfare bisogni fisiologici, ovvero in prossimità del distributore automatico di snack e bevande con annessi tavolini per il consumo immediato e della toilette (segnalata in modo discreto mediante un poster umoristico). Vi è infine un espositore in vetro, chiuso, che contiene diversi oggetti di merchandising (piccoli come gli accendini o fragili come i bicchieri) che completano la proposta assortimentale, rivolgendosi non solo ai biker ma a tutti i visitatori.

In alcuni casi si è optato per una doppia esposizione, in modo da stimolare acquisti d'impulso, favorendo la percezione da parte della clientela di bisogni latenti. Così, ad esempio, i sacchi a pelo sono collocati sia nell'area relativa al camping, sia accanto ad alcune delle moto in vendita o disponibili per il noleggio. E' interessante osservare come di fatto i macro-bisogni non diano luogo a reparti distinti. Solo per alcuni articoli di abbigliamento e calzature sono stati isolati dal resto dell'assortimento collocandoli in una stanza separata, ma quest'ultima può essere intesa come una vetrina interna con una funzione comunicativa, suggerendo ai clienti meno esperti possibili look per esprimere lo stile del biker H.D.

I prodotti destinati a soddisfare differenti macro-bisogni sono collocati contigualmente nell'ampia superficie di vendita (sfruttando sia il piano orizzontale che quello verticale delle pareti), proprio per sottolineare l'intento di soddisfare i "grappoli di bisogni" che caratterizzano lo stile di vita del biker Harley Davidson. Quest'ultimo, per potersi "muovere" in tutta libertà, deve avere la moto perfettamente funzionante e periodicamente controllata, deve anche scegliere l'abbigliamento e le calzature adatte - per se e per i propri compagni di viaggio (anche bambini) - deve pensare alle soste (attrezzature per il camping). Indispensabile poi possedere oggetti di merchandising che ribadiscano e segnalino chiaramente il proprio stile oltre a personalizzare la propria "compagna inseparabile di avventure" (accessori per la moto). Dal momento che la Harley Davidson è una "moto-culto", estremamente importante è poi l'aggiornamento sulle ultime tendenze e sulle occasioni di incontro con altri appassionati, che si può ottenere consultando libri e pubblicazioni e soprattutto interagendo con il personale di vendita e con gli altri frequentatori del punto vendita. Il negozio diventa quindi luogo di socializzazione, di creazione e consolidamento dello "spirito di gruppo", veicolo della cultura dei biker anche per i neofiti o i semplici curiosi.

Petsmart – Wimbledon (UK)

E' una catena americana in franchising di "one stop shopping" per animali domestici. Nella superficie espositiva di 25000 sq ft (a cui vanno aggiunti 1000 sq ft adibiti a magazzino) del punto vendita inaugurato nell'aprile 1997 vengono commercializzate quasi 12000 referenze appartenenti a differenti categorie merceologiche, unitamente a servizi utili per i proprietari di "pets" o per chi, pur amando gli animali, non può averne uno proprio. E' infatti possibile acquistare tutti i prodotti connessi all'alimentazione, all'igiene, alla cura degli animali domestici (di piccola o grande taglia e di svariate specie, anche rare), inclusi gli accessori, ottenere servizi di toelettatura ("grooming") e di assistenza veterinaria, training degli animali da parte di istruttori esperti, e persino un servizio fotografico professionale per il proprio pet o la preparazione di torte e dolci "personalizzate" in una pasticceria per cani (Dog Bakery). E' poi possibile acquistare animali abbandonati o adottare "a distanza" animali a rischio di estinzione, acquistare biglietti augurali, gadget (tappetini, quadri, soprammobili, giochi) o libri che li hanno come soggetti.

Soprattutto i bambini possono poi desiderare recarsi nel negozio in alternativa ad una visita allo zoo, dal momento che gli animali domestici in vendita vengono "esposti" in modo che siano ben visibili e possano essere scelti direttamente dagli aspiranti proprietari dopo aver "familiarizzato" con loro (vi si trovano un acquario con pesci di varie specie, un'intera sala dedicata ai rettili, un'altra per i volatili,

ecc.). Il punto vendita si propone quindi anche come luogo di “educazione e sensibilizzazione” del pubblico alla cura degli animali, predisponendo anche personale specializzato e competente in grado di informare e consigliare la clientela.

Il vasto assortimento proposto viene organizzato secondo due chiavi di lettura prevalenti: il macro-bisogno soddisfatto (nutrizione, igiene, ecc.) e il tipo di animale a cui è rivolto (cani, gatti, pesci, cavalli ecc.).

Una particolarità di questo caso è che complementarità di acquisto e di consumo fanno, naturalmente, riferimento a soggetti diversi.

Le case-history riportate dimostrano come numerosi retailer siano entrati nel settore distributivo, in una situazione di tensione concorrenziale, scegliendo di introdurre dei format “originali” proprio per il mix di categorie di prodotto e di servizi che i clienti vi possono trovare. La ricostruzione dei processi di consumo e di acquisto del proprio target di clientela e la capacità di individuare modalità di definizione del sistema d’offerta in grado di assecondarli rappresentano il fondamento del vantaggio competitivo che queste insegne hanno conquistato nei mercati d’origine e che si apprestano a consolidare esportando la formula innovativa in altri contesti geografici.¹²

¹² Oibibio, ad esempio, sta valutando possibili localizzazioni per nuovi punti di vendita. Aurgi, dopo essersi diffusa in Spagna conta di intraprendere la via dell’internazionalizzazione; lo stesso vale per Nature et Decouverte ed è già accaduto per Petsmart.

3.2. *L'aggregazione delle categorie*

Il secondo ambito di innovazione emerso relativamente all'assortimento riguarda la costruzione dell'albero delle categorie e la sua traduzione visiva con il raggruppamento (l'organizzazione spaziale) delle categorie trattate in reparti e corner.

L'aggregazione delle categorie rappresenta una decisione critica per perseguire un particolare posizionamento dell'insegna, soprattutto nel confronto intra-formula distributiva, e differenziare la propria proposta rendendola maggiormente aderente ai processi cognitivi della clientela (Pellegrini, 1997 e 2000). Le stesse categorie possono essere, infatti, aggregate in modo diverso, evitando l'appiattimento dei modelli assortimentali. Si tratta, inoltre, di decisioni fondamentali che influenzano la presentazione dell'assortimento (in particolare, il layout dei reparti e delle attrezzature) e che possono essere utili anche per definire le responsabilità organizzative interne all'impresa.

I progetti di category management,¹³ ormai in fase di implementazione avanzata da parte delle insegne europee più innovative, hanno avuto quale manifestazione ultima "visibile" alla clientela proprio la riorganizzazione della superficie espositiva tenendo conto della complementarità tra categorie merceologiche diverse impiegate nello stesso processo di consumo. Superato l'inevitabile disorientamento iniziale del pubblico, ormai abituato da anni a punti di vendita organizzati secondo una logica omogenea di tipo merceologico, il nuovo layout si è rivelato più funzionale al processo di ricerca dei prodotti, minimizzando il tempo dedicato agli spostamenti nel punto vendita senza però rinunciare bensì, al contrario, stimolando acquisti non programmati.

Alcune insegne hanno rivisto l'organizzazione dell'intero assortimento, studiando soluzioni particolari quali gli "universi" o "mondi" ormai diffusi in molti ipermercati europei.

La catena Cora, ad esempio, in alcuni punti vendita ha creato reparti che includono tutto il necessario per un particolare processo di consumo della clientela.

Cora – Anderlecht (Belgio)

E' un ipermercato di proprietà del gruppo distributivo belga Louis Delhaize, aperto nel maggio 1998 in una zona caratterizzata da una forte pressione concorrenziale e facilmente raggiungibile dalla vicina Bruxelles. In questo punto di vendita sono state ridefinite completamente le modalità di presentazione dell'assortimento tradizionalmente adottate.

Nella superficie di vendita di 15000 mq vengono proposte circa 70000 referenze con una "organizzazione ad universi" corrispondenti ai macro-bisogni della clientela di riferimento:

nutrirsi (alimentari freschi - a libero servizio o confezionati - e surgelati), vestirsi, curarsi (igiene e bellezza, etc), vivere in casa (stoviglie, igiene, detersivi per bucato, biancheria, ecc.), tempo libero (ulteriormente distinto in lettura, ascolto musicale, fruizione di materiale audio-visivo, sport).

Due universi particolari sono quelli dedicati al vino e alla gioielleria. Il vino è una bevanda particolarmente diffusa nelle abitudini della popolazione belga (soprattutto di origine francese) e cruciale nel confronto competitivo fra insegne: la profondità assortimentale di questa categoria merceologica deve essere elevata e questo ne giustifica l'isolamento in un universo separato. La gioielleria è stata introdotta, in via sperimentale, e non è stata inserita in altri universi perché presenta modalità di vendita (ambientazione, attrezzature, assistenza obbligatoria del personale) uniche e potrebbe essere temporanea. Una caratteristica delle attrezzature scelte è infatti quella di prestarsi rapidamente a ridefinizioni del layout: la modularità consente una certa flessibilità nell'adattarsi

¹³ Per approfondimenti sul concetto di category management, impossibile in questa sede, si rinvia tra i numerosi contributi disponibili a Harris (1993) e Bertozzi-Castaldo (2000) per una trattazione generale; a Pellegrini (1997) per il potenziale di differenziazione dell'offerta, a Mauri (1995-1998-2000) e Bertozzi (2000) per quanto attiene la ridefinizione della composizione dell'assortimento, a Lugli (1993-1997) e Cristini (1996-1998) per le implicazioni organizzative.

all'evoluzione dei gusti e delle abitudini della clientela, soddisfacendo nuovi bisogni o eliminando parti dell'assortimento che rispondono a esigenze ormai superate.

Altre insegne per il momento hanno sperimentato la ridefinizione solo di alcuni reparti, in modo stabile o temporaneo (es. assecondando bisogni stagionali). Nel far questo si sono ispirati alle esigenze "complete" – per porre in essere differenti processi di consumo - di un particolare segmento di clientela (es. prodotti per il neonato o per gli animali domestici, includendo alimenti e bevande, toiletries, accessori) oppure alle esigenze "specifiche" connesse a una particolare occasione d'uso (es. prodotti per il barbecue, dagli alimenti alle attrezzature). Di seguito, vengono descritte alcune case-history esemplificative, distinguendole in base alla stabilità o temporaneità dell'aggregazione e al tipo di esigenze specifiche contemplate nel reparto.

Aggregazione stabile di categorie per soddisfare le esigenze connesse a diversi processi di consumo di un particolare target

Tesco Extra – Pitsea (Gran Bretagna)

Reparto "Mother & Baby care"

In questo reparto è possibile trovare tutto il necessario per la neo-mamma e il neonato.

Le categorie incluse sono: alimenti, igiene e bellezza, abbigliamento intimo ed esterno, prodotti per auto e casa anche complementi d'arredo (es. seggiolini per auto, seggioloni, fasciatoi), giocattoli. Per ciascuna categoria la profondità è elevata. L'ambientazione del reparto e le soluzioni di visual merchandising adottate (in particolare la segnaletica costituita da foto che rappresentano momenti di tenerezza e di vita quotidiana tra mamma e neonato) comunicano chiaramente la logica aggregativa ed agevolano l'individuazione del reparto.

Reparto "Kids"

In questo reparto è possibile trovare tutto il necessario per i bambini e i ragazzi in età pre-adolescenziale. Le categorie incluse sono: abbigliamento, giocattoli, libri, igiene e bellezza. Per ciascuna categoria la profondità è elevata. In termini spaziali, il reparto è contiguo al reparto Mother & Baby. Si asseconda in questo modo nell'organizzazione dell'assortimento la successione temporale dei processi di consumo: man mano che il bimbo cresce, la mamma si sposterà nell'effettuazione dei propri acquisti da un reparto all'altro. L'ambientazione è diversa e tiene conto anche delle esigenze di intrattenimento dei bambini che accompagnano i genitori durante la visita al punto vendita (vi sono, ad esempio, pupazzi e giochi a disposizione). La segnaletica di reparto si basa ancora una volta su foto visibili ad elevata distanza.

Aggregazione stabile di categorie per soddisfare esigenze specifiche di un'occasione di consumo

Tesco Extra – Pitsea (Gran Bretagna)

Reparto "Snack & Pop Factory"

In questo reparto è possibile trovare tutto il necessario per una particolare occasione di consumo quale l'organizzazione di una festa per adulti o per bambini.

Le categorie incluse sono: bevande, dolci, snack dolci e salati, stoviglie usa e getta, decorazioni. L'ambientazione del reparto richiama quella tipica dell'occasione di consumo, essendo caratterizzata da vivacità dei colori, uso di elementi decorativi e di una segnaletica intuitiva, allegra e di dimensioni notevoli.

Stadelhofen apotheke – Zurigo (Svizzera)

La farmacia, localizzata in una piazza centrale di Zurigo, intende proporre un elevato livello di servizio qualificato e personalizzato alla clientela. Secondo la mission aziendale, i clienti devono potersi sentire a loro agio una volta entrati nel punto di vendita (aperto nel 1989 ma ampliato nel 1996) e stabilire un rapporto stabile e fondato sulla fiducia con il personale. Alcuni dettagli all'interno del punto di vendita rivelano questa filosofia:

- la foto di farmacisti e assistenti, corredata di nome e ambito di specializzazione, è riportata sulla porta d'ingresso; i clienti possono così individuare immediatamente lo specialista a cui rivolgersi;
 - vicino alla porta è collocata una fontanella con bicchieri per l'eventuale assunzione immediata dei farmaci;
 - tutti i prodotti non soggetti a prescrizione medica (OTC) sono collocati in scaffali aperti (spesso di forme divertenti per "sdrammatizzare" il processo d'acquisto) che consentono alla clientela di analizzarne la composizione e le caratteristiche maneggiandoli liberamente anche consultando il copioso materiale informativo a disposizione (brochure e pannelli).
- Degna di nota dal punto di vista della gestione dell'assortimento è la sezione "travel pharmacy", un esempio di aggregazione delle categorie avendo riguardo all'occasione di consumo.
- Si tratta infatti di un corner nel punto di vendita in cui personale specializzato, confeziona "kit di medicinali da viaggio" in base alle caratteristiche del cliente e alla destinazione geografica prescelta. Nell'offrire un simile livello di personalizzazione del servizio il personale si avvale di un particolare software in grado di attingere alla banca dati costituita e formulare un programma di profilassi ad hoc.
- L'ambientazione del corner comunica l'elemento "aggregante" le categorie di prodotti farmaceutiche che è possibile acquistare, richiamando quella tipica di un'agenzia di viaggi.

Aggregazione stabile di categorie per soddisfare le esigenze connesse a un particolare processo di consumo ma in occasioni diverse

Albert Heijn – Haarlem (Olanda)

E' un punto di vendita estremamente innovativo che di fatto concentra nella stessa superficie espositiva l'assortimento e i servizi informativi e logistici tipici di tre diverse formule distributive, assecondando la tendenza alla variabilità temporale delle esigenze di approvvigionamento dello stesso cliente.

La maggior parte della superficie è occupata da un "supermercato". Lungo il perimetro è stato progettato un "corridoio delle offerte" ovvero un "discount" mentre al centro sono presenti banchi per la vendita assistita di prodotti freschi (panetteria, macelleria, ortofrutta) che possono essere assimilati a negozi tradizionali. L'offerta è poi integrata da un vero e proprio servizio di ristorazione con la possibilità di consumare in loco o richiedere per l'asporto piatti pronti della cucina internazionale. L'obiettivo è quello di soddisfare il bisogno di "nutrirsi" di clienti caratterizzati da una diversa volontà di impiego dei fattori "capitale e lavoro" nell'autoproduzione domestica.

Interessante dal punto di vista dell'aggregazione delle categorie è l'organizzazione spaziale del supermercato. I prodotti sono infatti suddivisi in base al momento di consumo (nell'ambito del processo "nutrirsi" a cui sono prevalentemente destinati. All'inizio si trovano quindi i prodotti per la prima colazione, seguiti da quelli per i pasti principali (pranzo e cena) e dai fuori pasto; le bevande utilizzate indifferentemente in tutti le occasioni sono invece collocate lungo il perimetro. L'esposizione delle categorie tende quindi a rispettare l'articolazione temporale del processo di consumo e risulta "naturale" perché coerente con il ritmo di vita del cliente.

Aggregazione temporanea di categorie per soddisfare le esigenze connesse a un particolare processo di consumo in un'occasione particolare

**GB Super – Anderlecht (Belgio);
Supermarket Solomarket - Solothurn (Svizzera)
Department Store Marks & Spencer – Londra (Gran Bretagna);**

In questi punti di vendita, nel periodo primaverile ed estivo, viene creato un reparto temporaneo che aggrega tutto il necessario per il barbeque.

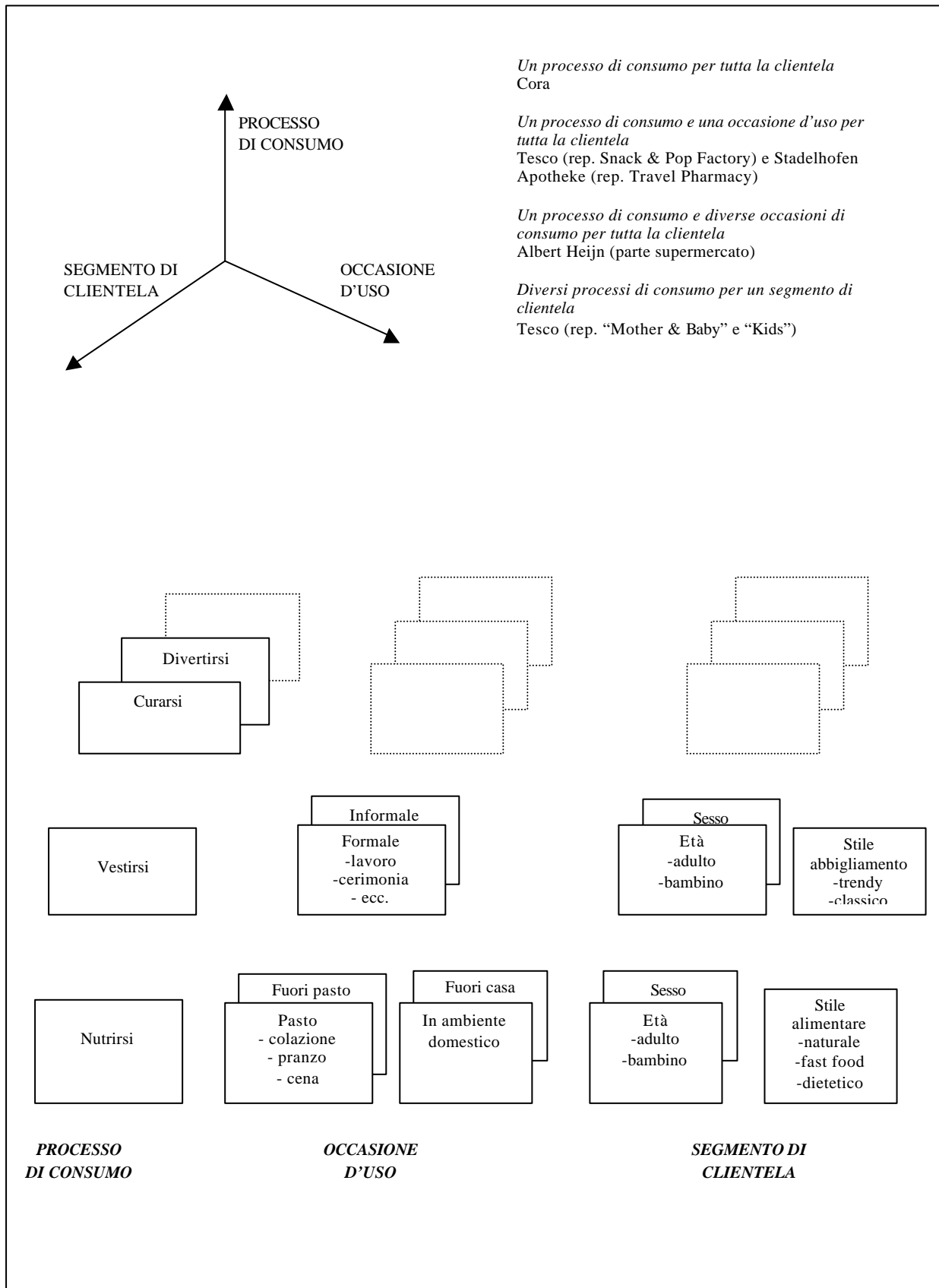
In questo modo, chi intende organizzare una grigliata, non si trova costretto a percorrere l'intera superficie espositiva per recuperare l'occorrente, riduce le possibilità di dimenticare qualcosa di utile, può essere invogliato ad acquistare prodotti non programmati (es. salse particolari, posate colorate).

Volendo offrire un quadro di sintesi delle tendenze riscontrate in merito alla presentazione dell'intero assortimento, si potrebbe dire che i retailer hanno agito, in modo differenziato, sulle

principali fonti di eterogeneità nelle esigenze della clientela riportate in figura 3. Sono state aggregate spazialmente all'interno di un reparto (stabile o temporaneo) categorie, eterogenee da un punto di vista merceologico, ma complementari nel consumo in quanto relative allo stesso processo o macro-bisogno, alla stessa occasione d'uso oppure semplicemente perché destinate allo stesso segmento di pubblico.

La logica prevalente e comune agli esempi esaminati è infatti quella della complementarità che viene però definita, di volta in volta, secondo criteri differenti, contribuendo a differenziare il layout dei singoli punti di vendita, in funzione della composizione dell'assortimento proposto e dei vincoli di spazio esistenti, per soddisfare le esigenze peculiari del pubblico che li frequenta.

Figura 3. Le logiche di aggregazione delle categorie



3.3. *La gestione di singole categorie*

Dopo aver identificato il mix di categorie che definiscono il modello di offerta, per ognuna di esse¹⁴ è necessario stabilire la composizione ovvero la varietà (in termini di alternative di scelta) che si intende proporre alla clientela e progettarne i criteri espositivi (chiavi di lettura).

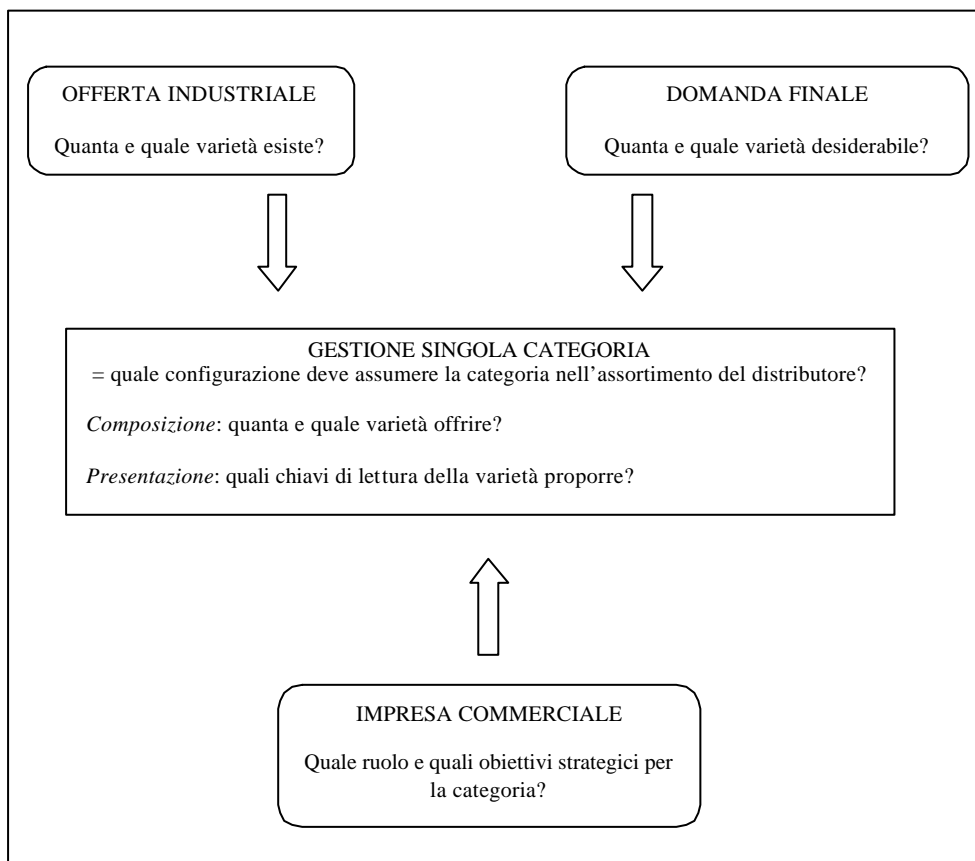
Le catene europee, leader per capacità e tensione innovativa, hanno sviluppato competenze e logiche utili ad orientare la fase di gestione della singola categoria – di rilevanza strategica e tattica in tutti i progetti di category management – che possono costituire validi *benchmark* per altre imprese al dettaglio.

Le decisioni riguardanti l’articolazione della categoria in linee/segmenti (ampiezza) e la profondità in termini di referenze, nelle imprese analizzate, sono risultate strettamente correlate alle caratteristiche dell’offerta industriale esistente, al comportamento della domanda volto a soddisfare bisogni specifici e agli obiettivi strategici del dettagliante.

I processi di ricerca delle informazioni e di valutazione seguiti dai clienti costituiscono invece l’aspetto di *consumer behavior* che condiziona la scelta delle chiavi di lettura della varietà da adottare.

Lo schema riportato in figura 4 sintetizza le logiche sottese alla gestione della singola categoria che vanno imponendosi nel retailing più evoluto.

Figura 4. Le logiche sottese alla gestione della singola categoria



¹⁴ I confini della singola categoria vengono definiti in base alla sostituibilità nel consumo. (Cfr. Sabbadin, 1997 pag. 117).

E’ praticamente impossibile proporre in un punto vendita l’intera varietà esistente a livello produttivo (Jallais-Orsoni-Fady, 1992 p. 225), oltretutto in crescita con le opportunità di mass customization e di differenziazione estrema dei prodotti conseguenti all’evoluzione tecnologica (Cozzi, Di Bernardo, Rullani 1988).

Ruolo fondamentale dell’impresa commerciale è proprio quello di agire da filtro di questa varietà, facendosi interprete delle esigenze specifiche della clientela finale. Dopo aver declinato la varietà dell’offerta industriale esistente sul mercato per una data categoria (Mauri, 2000)¹⁵, è opportuno *comprendere quanta e quale di questa varietà la clientela apprezza* (consapevolmente o meno), ragionando sui bisogni “specifici” che si manifestano nei processi di consumo posti in essere.¹⁶

Il *grado di specificità dei bisogni* è infatti la principale determinante della domanda di varietà e dipende in parte dalle preferenze individuali (catena mezzi-fini) e in parte dalle situazioni di uso/consumo possibili. Varianti diverse in una categoria di prodotto si caratterizzano infatti per differenti mix di attributi-benefici che possono essere apprezzate in misura diversa da clienti distinti o dallo stesso cliente in situazioni eterogenee.¹⁷

Il grado di specificità dei bisogni della clientela del punto vendita orienta soprattutto la fase di composizione dell’assortimento di categoria. Riflettendo sulle necessità e sulle richieste particolari dei consumatori in base alle preferenze individuali e alle situazioni di consumo (desumibili dai dati disponibili o conducendo ricerche ad hoc), eventualmente coinvolgendoli attivamente nella specificazione, i retailer più innovativi hanno definito la varietà “apprezzabile” dal proprio target.

GB Espresso, il format dedicato al soddisfacimento dei bisogni quotidiani “d’urgenza” e di “nutrimento veloce fuori casa” degli occupati negli uffici situati nel centro Bruxelles, per il vino propone un numero ridotto di varianti (ridotta ampiezza e limitata profondità di categoria).

I bisogni specifici del target contemplati e soddisfatti sono: autoconsumo individuale fuori casa (pausa pranzo) e autoconsumo familiare (pasto serale). I fattori di varietà utilizzati per operare la selezione delle referenze sono, di conseguenza, il tipo di vino (solo comune, rosso e bianco) e il formato. Non si offrono notevoli margini di scelta in termini di marca (massimo 2), prezzo, provenienza geografica. Le modalità espositive sono coerenti con il bisogno specifico derivante dalla destinazione d’uso: le bottiglie da 250 ml di vino da tavola e da dessert sono collocate nell’isola centrale – immediatamente accessibile - dedicata al consumo veloce nella pausa pranzo, insieme a primi piatti, sandwiches, dolci, tutti rigorosamente monodose e confezionati con le posate in plastica; mentre le bottiglie e i brick da un

¹⁵ Per ogni categoria di prodotti è possibile individuare una serie di attributi, concreti e astratti, che consentono di discriminare le diverse varianti disponibili. Si tratta, in altre parole, di *comprendere da cosa è determinata la varietà in una categoria*. Ad esempio, per la categoria “vino”, possibili fattori di varietà sono: livello qualitativo (comune, fine), tipo (frizzante, secco, amabile, ecc.), gusto (dolce, liquoroso, ecc.), colore (rosso, bianco, rosè), vitigno, provenienza geografica, denominazione doc/docg, gradazione alcolica, confezione (bottiglia, brick, dama), formato, marca, annata, prezzo. Tra parentesi per alcuni fattori di varietà sono state indicate le modalità che possono assumere. Ogni variante può essere considerata combinazione della modalità assunta dai fattori considerati. Una misura del grado di “varietà esistente” è quindi data dal numero di combinazioni (fattori-modalità) disponibili sul mercato.

¹⁶ Per un approfondimento del contributo che gli studi sull’analisi del consumatore possono fornire ai manager responsabili della gestione della categoria (in particolare in ottica di category management) si rinvia a Busacca-Castaldo, 2000 (capitolo 2).

¹⁷ Così, ad esempio, nella categoria yogurt alcuni clienti acquisteranno varianti “golose” (consistenza cremosa, elevato contenuto di grassi, arricchiti con pezzi di frutta/cioccolato/biscotti, in confezioni multiple) perché attribuiscono valenze edonistiche al consumo; altri clienti, attenti alla propria linea, opteranno per varianti “magre” (ridotto contenuto di grassi, gusto intero o frutta, arricchito con vitamine e fermenti lattici, di formato grande). Questi differenti comportamenti sono dettati da preferenze diverse dei consumatori: lo stesso processo (nutrirsi) e momento di consumo (fuori pasto o dessert) vede l’impiego di varianti diverse della stessa categoria di prodotto perché i clienti hanno esigenze di fondo differenti (diverse catene mezzi-fini) che si traducono in mix di attributi e – di conseguenza - di benefici eterogenei. Gli stessi consumatori potrebbero poi cambiare variante al mutare dell’occasione di consumo, scegliendo per l’autoconsumo fuori casa una marca più conosciuta, se in condizioni di visibilità sociale (es. fuori pasto sul luogo di lavoro), o versioni “da bere”, se in condizioni di movimento/ridotta comodità (es. fuori pasto in viaggio).

litro per il consumo familiare sono collocate nello scaffale perimetrale, accanto alle altre bevande da pasto.

La catena francese **Leclerc** nell'ipermercato di prossimità di Clichy ha progettato l'assortimento della categoria vino, pensando a molteplici esigenze di consumo e acquisto. Ha infatti creato “La Cave” (la cantina), un'area del negozio isolata, con un'ambientazione che riproduce quella tipica di una cantina: utilizzo di pietra come materiale di rivestimento, luce soffusa e faretto per valorizzare il prodotto, soffitto con volta a botte e colonne a vista.

L'assortimento della categoria è ampio e molto profondo: include molteplici varianti che coprono differenti bisogni specifici nei processi di consumo domestico e non.

Per rendere maggiormente comprensibile e quindi apprezzabile l'elevata varietà proposta a tutti i clienti, ogni sabato vengono invitati produttori di vino per dimostrazioni sui metodi produttivi con degustazione e nel punto vendita è persino disponibile un sommelier come consulente all'acquisto.

Le bottiglie vengono inoltre esposte in diversi supporti e posizioni, proprio per tenere conto dei differenti bisogni che tendono a soddisfare e delle caratteristiche peculiari del vino.

Le bottiglie di vino da tavola di uso comune vengono collocate in posizione verticale su scaffali metallici perimetrali, distinguendole secondo il tipo e la marca. Le bottiglie di vino pregiato da tavola sono conservate in casse in legno o scatole in cartone accatastate direttamente al suolo, creando isole nella zona centrale della superficie di vendita. Per il vino pregiato per occasioni speciali (es. spumanti) le bottiglie sono collocate all'interno di casse in legno sorrette da scaffali metallici con ripiani inclinati, in modo da vedere provenienza geografica, vitigno, marca e annata (di cui esiste elevata varietà). Le bottiglie di vino tipico (es. Porto), spesso disponibili con una sola referenza, vengono appoggiate su un ripiano sovrastante botti che si trasformano così in tavoli.

Per decidere quanta e quale della varietà apprezzabile dalla clientela offrire effettivamente, i dettaglianti tendono comunque a considerare attentamente anche la situazione competitiva del singolo punto di vendita e in particolare del ruolo strategico che intendono assegnare a quella categoria,¹⁸ nel tentativo di differenziare l'offerta, e degli obiettivi che si sono prefissi (es. performance in termini di redditività).

Tesco, Superquinn, Leclerc, Carrefour, Auchan, GB e Delhaize sono esempi di retailer grocery europei che hanno assegnato una rilevanza notevole alla gestione della categoria “vino”, considerata centrale nella proposta assortimentale e fondamentale fonte di differenziazione e vantaggio competitivo. Il modello d'offerta dei supermercati e degli ipermercati delle insegne citate è volto, infatti, al soddisfacimento dei bisogni connessi ai processi di consumo alimentare. Nella cultura e nelle abitudini alimentari di Regno Unito, Francia e Belgio il vino è una categoria estremamente importante. Di conseguenza, buona parte della superficie espositiva dei punti di vendita è dedicata al vino e la categoria presenta un'ampiezza in termini di linea e una profondità in termini di referenze che assecondano i bisogni specifici dei clienti.

Una soluzione comune riscontrata è la suddivisione della categoria in due sotto-categorie: i vini comuni e i vini pregiati.

Queste sotto-categorie, oltre ad essere posizionate in diverse zone della superficie di vendita con differenti soluzioni espositive, vengono proposte con ampiezza, profondità e preselezione eterogenee.

I vini comuni sono collocati spesso non in un apposito reparto ma in normali scaffali contiguamente agli alimenti confezionati (es. pasta-riso) o in testata di gondola della stessa corsia, presentano un numero ridotto di varianti per lo più selezionate in modo da garantire una scelta minima in termini di tipo, prezzo, formato e confezione.

I vini pregiati vengono collocati in un reparto dedicato, esposti su scaffali progettati appositamente (es. in modo da presentarli in posizione obliqua o con una bottiglia posta in verticale fuori dallo scaffale in modo da poter essere esaminata accuratamente), differenziati nei materiali e nelle forme secondo la natura del vino (es. vini da tavola vs spumanti). La selezione proposta è ampia e profonda, contemplando diversi tipi di vino, vitigni, marche, occasioni d'uso e di abbinamento, annate.

Un ulteriore elemento su cui i retailer più evoluti riflettono è il fatto che la clientela ha un diverso grado di consapevolezza e di apprezzamento della varietà esistente. Alcuni consumatori

¹⁸ Es. creare traffico, generare liquidità, sviluppare un'immagine di convenienza o di servizio, ecc.

riescono a riconoscere e declinare completamente la varietà dell’offerta industriale di una data categoria perché conoscono le caratteristiche delle varianti e sanno individuare il mix di attributi che le definiscono (si pensi a consumatori “esperti” o “appassionati”), mentre altri no. Di conseguenza, i primi sono in grado di esplicitare quali sono le varianti “ottimali” per ogni specifica situazione di consumo, mentre i secondi sono “disorientati” di fronte a una varietà che non comprendono e percepiscono, per mancanza di conoscenza, come abbondanza, richiedendo un aiuto per la scelta (pena la rinuncia all’acquisto). Si potrebbe dire che i consumatori hanno una differente *capacità di autospecificazione dei bisogni* (intra-categoria) che si può ritenere condizionata da alcuni fattori come l’esperienza nell’uso e nell’acquisto, l’approccio nell’acquisto della categoria (es. livello di rischio percepiti, grado di curiosità) conseguente alle valenze funzionali, sociopsicologiche, emotive associate, il supporto informativo disponibile in forma personale e impersonale nel punto di vendita o prima dell’acquisto (es. consiglio di conoscenti esperti). La natura del mix di attributi-benefici (variante) più consona alle proprie esigenze può infatti essere nota al consumatore prima dell’acquisto (ad esempio, se ha un elevato grado di conoscenza della categoria) oppure può specificarsi durante la *shopping expedition* all’interno del punto vendita come reazione alle stimolazioni ricevute (informative ed emotive).

Proprio in base alla differente capacità di autospecificazione dei bisogni, i clienti si caratterizzano per un diverso grado di utilizzo della visione dell’assortimento e delle informazioni reperibili nel punto vendita (grazie a segnaletica e consulenza del personale) come fonte di apprendimento della varietà insita in una categoria di prodotto.

Tenere conto della diversa capacità di autospecificazione dei bisogni può aiutare i dettaglianti nella fase di presentazione dell’assortimento di categoria.

L’assortimento dovrebbe essere infatti formato e presentato in modo tale che:

- chi è profondo conoscitore della categoria e ha esigenze specifiche di cui è consapevole riesca a trovare quanto desidera per le differenti situazioni di uso;
- chi non ha familiarità con la categoria o non ha preferenze ben definite (comportamento di *variety seeking*) possa comprendere la varietà insita nella categoria e scegliere l’alternativa più opportuna dato il suo profilo di preferenze e il momento di consumo.

Individuare opportune chiavi di lettura della categoria da suggerire alla clientela costituisce quindi un’ulteriore preoccupazione del retailer. L’esistenza di un “matching cognitivo fra i criteri adottati dal cliente nel suo iter di scelta e le chiavi di lettura dell’assortimento di categoria proposte dall’impresa” (Busacca – Castaldo, 2000), infatti, favorisce la percezione e la gestione della varietà da parte del cliente e quindi la *shoppability* (vendibilità) della categoria per il distributore (e il produttore).

I *criteri valutativi* e le *regole decisionali* adottate dalla clientela tendono però ad essere diversi: possono essere presi in considerazione determinati attributi piuttosto che altri (in relazione ad esempio alla prevalenza di benefici ricercati di natura funzionale o simbolica), secondo una sequenza gerarchica o congiuntamente in modo compensativo, con una procedura sintetica o analitica e così via.¹⁹

I retailer europei più innovativi hanno saputo adottare soluzioni di layout delle attrezzature (organizzazione dei reparti, disposizione degli scaffali, tipo di espositori), display (esposizione verticale ed orizzontale), comunicazione impersonale in-store (es. stopper, bande laterali colorate, simboli) che permettessero di esplicitare contemporaneamente molteplici chiavi di lettura non incompatibili, adottate da clienti con grado di specificità dei bisogni e capacità di autospecificazione diversi. In questo modo, chiunque visita il punto vendita, analizzando l’assortimento, riesce ad apprezzare la varietà proposta perché presentata in modo coerente con i suoi schemi cognitivi.

¹⁹ Una sintesi dei criteri valutativi e delle regole decisionali dei consumatori è contenuta in Busacca-Castaldo, 2000, p. 50 che forniscono anche ricche indicazioni bibliografiche per l’approfondimento dell’argomento.

Molto spesso i retailer hanno predisposto anche servizi informativi aggiuntivi di natura personale e impersonale (segnaletica e chioschi interattiva).

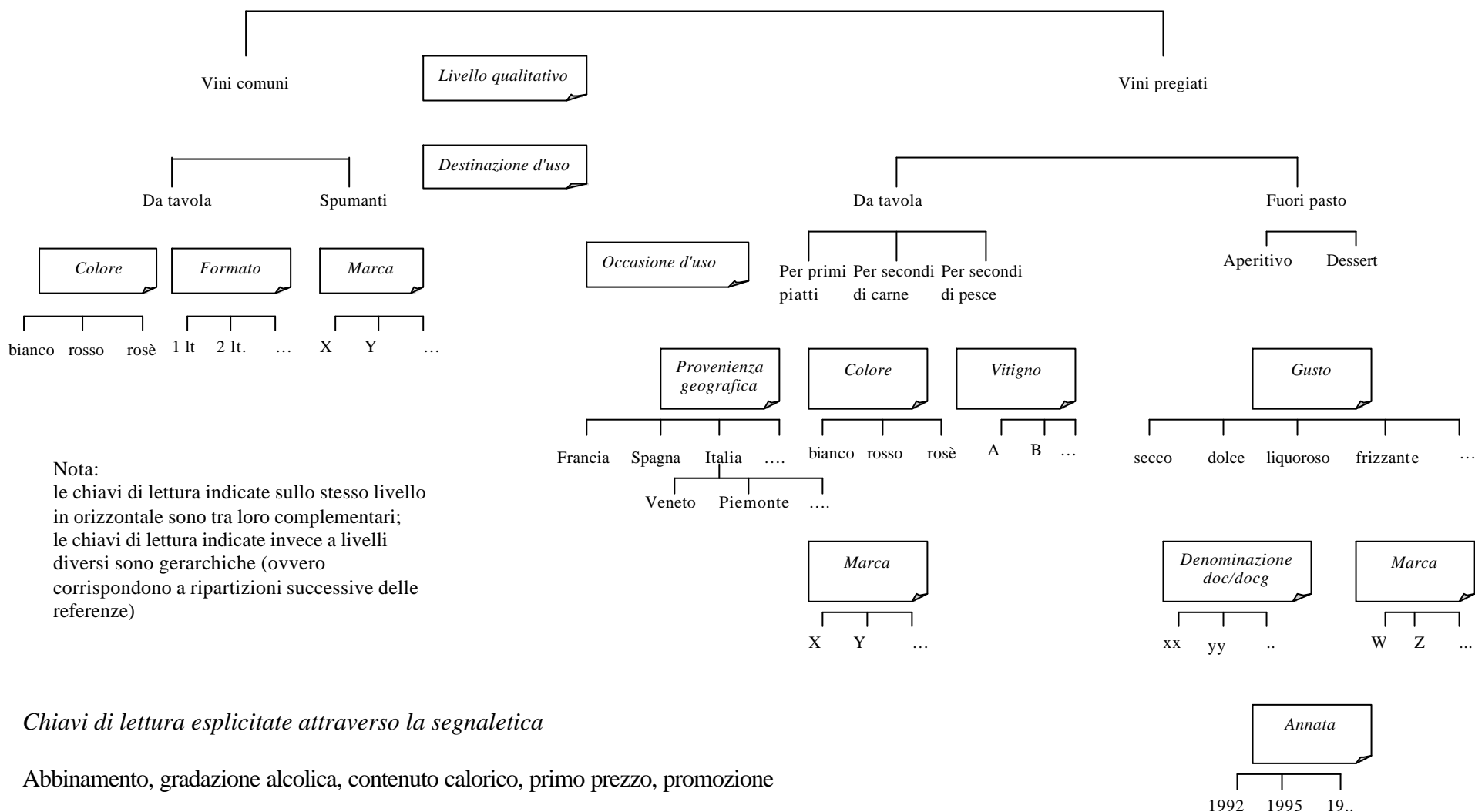
La figura 5 sintetizza le tendenze nella presentazione della categoria “vino” riscontrate trasversalmente presso le insegne di supermercati e ipermercati (Leclerc, Auchan, Carrefour; Tesco, Sainsbury, Superquinn; GB, Delhaize; Konmar, Albert Heijn) operanti in Paesi (Francia, Regno Unito, Belgio, Olanda) in cui questa categoria è centrale nella proposta assortimentale. La tendenza alla molteplicità delle chiavi di lettura della categoria proposte interessa comunque sia il grocery che il non grocery, come dimostra il caso di Sourcouf.

Sourcouf – Parigi (Francia)

E' un negozio specializzato in prodotti di informatica. Nella superficie espositiva, organizzata su tre piani, propone un assortimento ampio e profondo. Nell'esposizione di ogni categoria vengono adottate contemporaneamente più chiavi di lettura. Per i software, ad esempio, i criteri adottati sono: tipologia di cliente (i software destinati ad utenti business vengono distinti da quelli per le famiglie), occasione d'uso (i software utilizzabili per finalità didattiche sono separati da quelli per finalità ludiche); contenuto o funzionalità (i software con giochi di avventura sono distinti da quelli con giochi sportivi), grado di innovatività (isolando, ad esempio, i software recentemente lanciati sul mercato), marca.

Figura 5. La presentazione della categoria vino

Chiavi di lettura esplicitate attraverso il layout delle attrezzature (posizione e tipo scaffale) e il display di categoria (criteri di esposizione verticale e orizzontale)

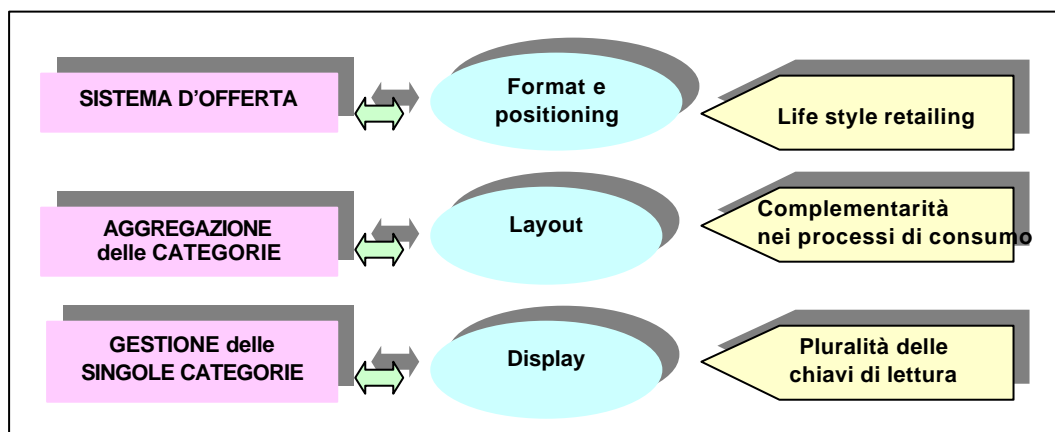


Ogni cliente riesce così a crearsi una rappresentazione mentale dell'offerta di una data categoria e apprende a selezionare le varianti più idonee per determinate occasioni d'uso, sviluppando eventualmente fedeltà a una data referenza o al punto vendita. Non bisogna infatti dimenticare che le modalità di presentazione dell'assortimento possono determinare la scelta di frequentazione abituale di un punto di vendita anziché di un altro, a parità di varietà offerta, dal momento che agiscono sul comfort, sulla rapidità, sull'appropriatezza dell'acquisto e quindi sulla soddisfazione del cliente.²⁰

4. Conclusioni

Osservando la figura 6, che sintetizza le tendenze nella gestione dell'assortimento nel retailing europeo riscontrate nel corso dell'indagine empirica, si può concludere che il principale portato innovativo comune è lo spostamento del baricentro dell'attenzione nella fase analitico-decisionale sul cliente, nella duplice natura di acquirente e consumatore (Vicari, 1980b).

Figura 6. La gestione dell'assortimento nel retailing europeo: le tendenze innovative riscontrate



La clientela è il riferimento prioritario nella progettazione del sistema d'offerta; solo dopo aver compreso le esigenze della domanda, si considerano i rapporti con fornitori e concorrenti e i vincoli interni all'impresa commerciale, per definire l'effettiva composizione e presentazione dell'assortimento. I retailer concepiscono sempre più la funzione propositiva non come "imposizione" di una determinata proposta alla clientela (spesso condizionata dalla posizione di forza del produttore), ma come "sensibilità" ai bisogni di consumo e di acquisto e recupero

²⁰ E' frequente raccogliere commenti di consumatrici che scelgono di frequentare abitualmente un supermercato – magari lontano da casa – perché "è organizzato meglio" di un altro, "è più ordinato", "si trova subito quello che si cerca". Un'indagine empirica (Crippa 1997-98) ha dimostrato, ad esempio, che una buona percentuale di clienti che avevano dichiarato all'ingresso di un supermercato o di un ipermercato l'intenzione di acquistare collant per l'uso quotidiano, avevano poi deciso di rinunciare all'acquisto in quel punto di vendita e di rivolgersi ad un negozio specializzato. Il motivo addotto era la difficoltà nell'interpretare il display della categoria e nel ricercare l'articolo più appropriato. Lo scaffale in cui erano esposte le collant si presentava infatti disordinato e trascurato: non era immediatamente comprensibile il criterio di raggruppamento (colore, taglia, denaratura), si verificavano numerose variazioni lungo la stessa fila ed erano presenti buste aperte dalle clienti per verificare il tipo di referenza. Il prodotto collant non risultava quindi "vendibile da sé" nei punti di vendita a libero servizio. Nel punto vendita specializzato le consumatrici intervistate – insoddisfatte e deluse – avrebbero potuto contare sull'assistenza del personale nella ricerca dell'articolo desiderato.

dell'autonomia d'interpretazione nell'individuare i prodotti e i servizi adatti al loro soddisfacimento.

In termini di implicazioni manageriali, l'osservazione e l' "ascolto" della clientela hanno condotto i retailer europei analizzati a definire la composizione dell'assortimento non più esclusivamente secondo logiche strettamente merceologiche (funzionali soprattutto alle esigenze logistiche di produttori e distributori), ma anche considerando le relazioni di complementarità e sostituibilità nei processi di consumo e di acquisto. Si tratta, in sostanza, di ricostruire le catene mezzi-fini sottese all'acquisto e al consumo di beni e servizi in situazioni diverse, rispondendo a domande quali:

- quali sono i macro-bisogni che la clientela avverte e quali relazioni esistono fra gli stessi (individuazione di grappoli di bisogni)?
- come cambiano le modalità di soddisfacimento dei macro-bisogni in relazione a diverse situazioni²¹?
- quali sono i panieri di beni e servizi che la clientela intende utilizzare e consumare (domanda di beni e servizi) e come desidera ottenerli (modalità di approvvigionamento da cui dipende la domanda di servizi commerciali)?

Le diverse modalità di svolgimento dei processi di consumo, da parte di clienti diversi o dello stesso cliente in situazioni differenziate, implicano infatti differenti rapporti di complementarità e sostituibilità tra beni/servizi (cfr. figura 2) e quindi diverse esigenze di acquisto. Nel definire le modalità espositive i retailer adottano poi chiavi di lettura dell'intero assortimento basate sui bisogni generici (macro) e chiavi di lettura di singole categorie fondate sui bisogni specifici (micro) della clientela.

In termini di prospettive di ricerca futura è quindi auspicabile uno sviluppo degli strumenti analitici utili

- nella ricostruzione dei processi di consumo e delle preferenze in merito all'acquisto;
- nella misurazione del grado di varietà e abbondanza esistente, secondo i clienti, in una data categoria;
- nella verifica della leggibilità della varietà e quindi della shoppability di una categoria.

E' poi indispensabile un monitoraggio continuo, anche secondo altri approcci di ricerca, delle tendenze che caratterizzano il retailing a livello internazionale. Più che parlare di "tendenze innovative", sarebbe stato forse più opportuno utilizzare l'espressione "tendenze evolutive", per sottolineare come in contesti ipercompetitivi sia difficile "fotografare l'innovazione", considerata la rapidità di imitazione e diffusione delle soluzioni originali introdotte. Questo è ancor più vero in un settore come quello distributivo in cui la non difendibilità dell'innovazione con brevetti la rende estremamente volatile e facilmente appropriabile (Lugli, 1989; Pellegrini, 1991).

La sfida competitiva che i retailer sono chiamati a cogliere è quindi l'innovazione continua, cogliendo i mutamenti nelle esigenze della domanda prima ancora che questi si manifestino nei comportamenti.

Potenziare gli strumenti concettuali di analisi del consumatore e dell'acquirente può quindi costituire un valido contributo del mondo accademico al management distributivo impegnato nell'alimentazione del ciclo di innovazione continua.

²¹ Ad esempio, il consumo di pasti in casa è probabilmente diverso dal consumo fuori-casa, nel consumo domestico il cliente può poi impiegare diverse "dosi" di risorse (lavoro e capitale) nella preparazione del pasto (es. pasto preparato ex-novo partendo dagli ingredienti base oppure acquisto di un pasto precotto che viene semplicemente riscaldato nel forno a microonde). Cfr. Pellegrini (1997).

Riferimenti bibliografici

- AA.VV., (1988), *Scritti in onore di L. Guatri, Ed. Bocconi Comunicazione*, Milano.
- Acampora M. – Castaldo S. (1996), "L'analisi dell'acquirente: i principali sviluppi analitici", in Castaldo (a cura di), *L'analisi dell'acquirente nella prospettiva resource-based*, Cusl, Milano
- Baccarani C. – a cura di - (1993), *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino.
- Bertozzi P. (2000), "Il processo di category management: dalla strategia d'insegna al piano di categoria", in Bertozzi P. – Castaldo S. (a cura di), *Category Management. Creare valore per il consumatore*, McGraw-Hill, Milano, cap. 4, 108-156.
- Bertozzi P. – Pellegrini L. – Sabbadin E. (1993), *Il merchandising. Interazione tra marketing del distributore e del produttore nel punto vendita*, Quaderno n. 4 Osservatorio sui rapporti industria-distribuzione Cescom, Egea, Milano.
- Bertozzi P. – Castaldo S. (2000), *Category Management. Creare valore per il consumatore*, McGraw-Hill, Milano
- Botti S. – Soscia I. (1999), "L'innovazione della distribuzione nell'Europa che cambia: un'indagine empirica", in Valdani E. – Castaldo S. (a cura di), *Euro & Management. Dinamiche d'integrazione e gestione delle imprese italiane in un'Europa "quasi compiuta"*, Egea, Milano.
- Busacca B. (1990), *L'analisi del consumatore. Sviluppi concettuali e implicazioni di marketing*, Egea, Milano.
- Busacca B. (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Torino.
- Busacca B. – Castaldo S. (1996), *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale*, Egea, Milano.
- Busacca B. – Castaldo S. (2000), "L'analisi del consumatore per il category management", in Bertozzi P. – Castaldo S. (a cura di), *Category Management. Creare valore per il consumatore*, McGraw-Hill, Milano, cap. 2, 33-80.
- Castaldo S. (nd1), *Assortimento*, nota didattica Sda Bocconi
- Castaldo S., (nd2) *Retailing mix*, nota didattica Sda Bocconi
- Castaldo S. (1994), "La gestione delle risorse immateriali di marketing nelle imprese commerciali", *Economia & Management*, n. 1, pp. 109-121.
- Castaldo S. (1995), "L'immagine dell'impresa commerciale", in *Finanza Marketing & Produzione*, giugno, pp. 75-110.
- Castaldo S. (1996), (a cura di), *L'analisi dell'acquirente nella prospettiva resource-based*, Cusl, Milano.
- Castaldo S. – Molteni L. (1992), *Il posizionamento dell'impresa commerciale: un'evidenza empirica*, in "Economia & Management", n. 2, maggio, 28-40.
- Castaldo S. - Costabile M. (1996), "Categorie di prodotto e formule distributive: le dimensioni della customer loyalty nei mercati di largo consumo", in *Economia & Management*, n. 21, pp. 103-120.
- Castaldo S. – Cillo P. (1999-2000), "Il loyalty management nelle imprese commerciali. L'attivazione dei driver della fiducia mediante la fidelity card, Collana Working Paper Osservatorio di Marketing, SDA Bocconi, n. 59, inverno.
- Cercola R., (1990), "Il retailing mix", in Sicca L. (a cura di), (1990), *Il marketing dell'azienda dettagliante moderna*, Cedam, Padova, p. 251.
- Cescom Bocconi – Information Resources (1999), *Il sistema del largo consumo in Italia: il consumatore di fronte a formule, insegne e tipologie di marca*; Cescom Bocconi, Milano.

- Colin J. M. (1992), *Fare assortimento in ottica di merchandising*, ed. it. a cura di Purpura R., Isdi Distribuzione commerciale, Franco Angeli, Milano.
- Colla E. (1989), "La formazione della strategia nelle aziende commerciali; considerazioni di metodo", in *Commercio*, n. 11, p. 32.
- Collesei U. – Mantovani P., (1984), *L'impresa commerciale al dettaglio e il suo mercato*, Cedam, Padova.
- Cozzi – Di Bernardo B. – Rullani E. (1988), "Marketing e tecnologie dell'informazione: dall'economia di massa all'economia della varietà", in AA.VV., *Scritti in onore di L. Guatri, Ed. Bocconi Comunicazione*, Milano, pp. 364-423
- Crippa C. (1997-98), "Comportamento d'acquisto e tecniche di merchandising nella distribuzione moderna della calzetteria femminile", tesi di laurea non pubblicata, Università Bocconi, Milano.
- Cristini G. (1996), "Innovazione organizzativa e vantaggio competitivo nelle imprese commerciali: logiche e limiti del category management", in *Trade Marketing*, n. 17, pp. 41-61.
- Cristini G. (1998), *Category management*, Egea, Milano.
- Cuomo G., (1984), *Funzioni, strutture, strategie delle imprese commerciali complesse*, Cedam, Padova.
- D'Aveni R. A. (1884), *Hypercompetition*, The Free Press, New York
- Dodge R. H. - Summer H. H. (1969), "Choosing between retail stores", in *Journal of retailing*, vol. 45, n. 3, fall, pp. 11-21.
- Ecr Usa (1995), *Category management report*, Joint Industry Project on Efficient Consumer Response.
- El Ansary A. (1984), "Innovazioni nella vendita al dettaglio e all'ingrosso negli Stati Uniti: un'analisi economica", in *Commercio*, 16, pp. 59-77.
- Eminente G., (1983), *La gestione strategica nelle aziende di grande distribuzione*, Il Mulino, Bologna.
- Fornari D. (1990), "Politiche di acquisto e di formazione degli assortimenti nelle aziende commerciali", in *Trade Marketing*, n. 0, pp. 41-60.
- Gamba P. – Sabbadin E. (1984), "Processo d'acquisto e segmentazione nel commercio, in *Commercio*, n. 18, pp. 125-150.
- Guatri L. (1992), (a cura di), *Economia delle aziende industriali e commerciali*, Egea, Milano
- Guttman J. (1982), "A means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes", *Journal of Marketing*, 46 (primavera); pp. 60-72.
- Harris B. (1993), *Category management: the concept and its implementation*, Cies seminary, Retail Directions Inc.
- Jacoby J. – Mazursky D. (1984), "Linking brand and retailer images. Do the potential risks overweigh the potential benefits?", in *Journal of Retailing*, vol. 60, n. 2, summer, pp. 105-122.
- Jallais J., Orsoni J., Fady A., (1992), *Marketing della distribuzione. Mercato, strumenti, sussidi tecnici*, Etas Libri, Milano.
- Kotler P. (1976), *Marketing management: analysis, planning and control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 3a ed.
- Lazer W. – Wyckham R. G. (1969), "Perceptual segmentation of department store markets", in *Journal of Retailing*, vol. 45, n. 2, summer, pp. 3-14.
- Lindquist J. (1974), "Meaning of image", in *Journal of Retailing*, vol. 50, n. 4, pp. 29-38.
- Lugli G., (1986), *Manuale di gestione delle imprese al dettaglio*, Franco Angeli, Milano.
- Lugli G., (1988), *La gestione dello spazio espositivo nel libero servizio*, Franco Angeli, Milano.
- Lugli G. (1989), "Sviluppo multinazionale delle aziende commerciali: opportunità e minacce per la distribuzione italiana", in *Commercio*, 32, pp. 7-33.

- Lugli G. (1993a), *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*, Utet, Torino.
- Lugli G. (1993b), "Category management: il nuovo ruolo del buyer", in *Trade Marketing*, n. 8, pp. 3-30.
- Lugli G. (1996), "Il category management nella distribuzione grocery: una via obbligata per migliorare la performance", in *Trade Marketing*, n. 16, pp. 3-46.
- Lugli G. (1997), "Introduzione al category management", in *Trade Marketing*, n. 20, pp. 5-28.
- Mauri C. (1990), "Il rinnovamento degli assortimenti commerciali", in *Economia & Management*, vol. 12, pp. 118-129.
- Mauri C. (1995), "Category management: dal concetto alla realizzazione", in *Economia & Management*, n. 3, pp. 28-52.
- Mauri C. (1998), "Nuovi sviluppi del category management", in *Economia & Management*, n. 3, pp. 35-45.
- Mauri C. (2000), "L'evoluzione dell'offerta industriale per il category management", in Bertozzi P. – Castaldo S. (a cura di), *Category Management. Creare valore per il consumatore*, McGraw-Hill, Milano, cap. 6, 183-228
- Mollà A. – Mugica J. M. – Yague (1998), "Category management and consumer choice", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8 (2), pp. 225-241.
- Nielsen (1992), *Category management. Positioning your organization to win*, NTC Business Books, Chicago.
- Nilsson J. – Host V. (1987), "Reseller Assortment Decision Criteria", in *Research in Marketing*, supplement 3, Greenwich, Conn., Jai Press
- Olson J. C. – Reynolds T. J. (1983), "Understanding Consumers? Cognitive Structures: Implications for Advertising and Strategy", in Piercy L. – Woodside A. (a cura di), *Advertising and consumer psychology*, vol. I, Lexington Books, Lexington Mass.; pp. 77-90.
- Pellegrini L. (1988), "Servizi commerciali e innovazione: una nota metodologica", *Commercio*, 30, pp. 6-25.
- Pellegrini L. (1990), *Economia della distribuzione commerciale*, Egea, Milano
- Pellegrini L. (1991), "L'internazionalizzazione della distribuzione e l'Europa del 1992", in *Commercio*, 43, pp. 24-49.
- Pellegrini L. (1992), "La gestione delle aziende commerciali e i rapporti industria-distribuzione", in Guatri L. (a cura di), *Economia delle aziende industriali e commerciali*, Egea, Milano.
- Pellegrini L. (1997), "Category management, bisogni del consumatore e marketing del distributore", in *Commercio*, n. 64, pp. 9-29.
- Pellegrini L., (1998), "Merchandising e rapporti di canale", in *Economia e gestione delle imprese commerciali – Rapporti industria-distribuzione*. Letture, Dispensa della Libreria Egea per gli studenti dell'Università Bocconi, Anno Accademico 1998-1999.
- Pellegrini L. (2000), "La definizione dell'offerta: la costruzione dell'assortimento e le formule distributive" in Bertozzi P. – Castaldo S. (a cura di), *Category Management. Creare valore per il consumatore*, McGraw-Hill, Milano, cap. 3, pp. 81-106.
- Pellegrini L. – Zanderighi L. (1990), "Nuovi prodotti e logiche di assortimento della distribuzione", in *Commercio*, n. 38, pp. 3-31.
- Piercy L. – Woodside A. (1983), *Advertising and consumer psychology*, vol. I, Lexington Books, Lexington Mass.; pp. 77-90.
- Reynolds T. J. – Gutman J. (1984), "Advertising in Image Management", *Journal of Advertising Research*, 24 (1), pp. 27-37.
- Sabbadin E., "Il posizionamento", nota didattica SDA Bocconi, Milano

- Sabbadin E. (1986), "La segmentazione e l'analisi dell'acquirente", in Lugli G. (a cura di), *Manuale di gestione delle imprese commerciali al dettaglio*, Franco Angeli, Milano.
- Sabbadin E., (1992), *Merchandising, packaging e promozione. Le nuove dimensioni della concorrenza verticale*, Franco Angeli – IFOR, Milano.
- Sabbadin E. (1997), *Marketing della distribuzione e marketing integrato*, Egea, Milano.
- Sciarelli S. - Vona R. (1995), *Economia e gestione delle imprese commerciali*, Cedam, Padova.
- Sicca L. – a cura di – (1990), *Il marketing dell'impresa dettagliante moderna*, Cedam, Padova.
- Valdani E. (1995), *Marketing Strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Etas libri, Milano
- Valdani E. – Castaldo S. (a cura di), *Euro & Management. Dinamiche d'integrazione e gestione delle imprese italiane in un'Europa "quasi compiuta"*, Egea, Milano.
- Vicari S. (1980a), *Le strategie di sviluppo dell'impresa commerciale*, Giuffrè, Milano.
- Vicari S. (1980b), "Acquirente e consumatore: due distinte realtà", in *Sviluppo & Organizzazione*, maggio-giugno.
- Vicari S. (1989), *Nuove dimensioni della concorrenza*, Egea, Milano.
- Zaghi K. – Bertozzi P. (1995), "The management of Retailer Assortments: the Brands Dimension", *Atti della VIII Conferenza internazionale sulla distribuzione*, Cescom, Milano