

Indice

Introduzione ai servizi	3
<hr/>	
Il category management di filiera corta Un nuovo business model proposto per le categorie degli accessori ICT	21
<hr/>	
Partnership di canale Il trust mediator e un nuovo concetto di filiera corta	36
<hr/>	
Digital Darwinism negli accessori ITC La sfida della cross-canalità	46
<hr/>	
Come aumentare le vendite attraverso la riconfigurazione dell'assortimento Nuove idee e nuovi strumenti per il category management	54
<hr/>	
Promozioni e miglior prezzo La garanzia del miglior prezzo per arginare la crescita della pressione promozionale	65
<hr/>	

e x c e l l e n c e i n e x e c u t i o n

executive spa | via elettrochimica 36/b | 23900 lecco | tel. 0341 2211 | email: info@executive.it | www.executive.it

executive



Introduzione ai servizi

excellence in execution

executive spa | via elettrochimica 36/b | 23900 lecco | tel. 0341 2211 | email: info@executive.it | www.executive.it

executive

| Executive summary – abstract

il posizionamento dell'azienda

fondata nel 1984, Executive spa è attiva sul mercato retail in qualità di value added wholesaler per il mercato ICT. La focalizzazione è nel segmento dei prodotti di consumo e accessori. In qualità di distributore a valore aggiunto, la società caratterizza la propria presenza con un'offerta che unisce prodotto e servizio, ovvero

commercializzazione dei beni e servizi coordinati

per le diverse entità presenti sul canale, grande distribuzione organizzata, operatori di commercio elettronico, rivenditori indipendenti e non ultimi, i produttori.

L'obiettivo è l'integrazione delle diverse fasi che portano il prodotto al consumatore, al fine di ottimizzare i costi, ridurre i tempi di attraversamento della filiera e fornire il miglior servizio al cliente, nel rispetto delle specificità degli operatori di canale. Il raggiungimento di tale finalità si declina lungo direttrici di

integrazione dei processi operativi, condivisione delle informazioni e forti relazioni di cooperazione

Nel portafoglio di risorse che Executive mette a disposizione dei propri partners, si possono citare come caratterizzanti le attività di

category management, programmazione degli ordini (CRP), logistica collaborativa, gestione degli assortimenti e dello spazio espositivo, in store services, manutenzione e analisi planogrammi, impianti, attività promozionali, reverse logistics, analisi dei dati, predictive analytics, reporting

La ricerca dell'eccellenza non può prescindere da una forte spinta innovativa che guida lo sviluppo di soluzioni originali da proporre al mercato. Le piattaforme di gestione proprietarie, web e mobile,

PowerGd, PowerBrand, PowerCategory, PowerDesk

ne sono evidente testimonianza. Il modello di business così impostato presenta evidenti direttrici di crescita sia di profondità che di allargamento in differenti categorie merceologiche, canali e mercati.

il posizionamento dell'azienda	gli strumenti a disposizione	l'organigramma service team	il software di gestione	le referenze e i numeri	il flusso operativo
--------------------------------	------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------------------	---------------------

Le attività in store

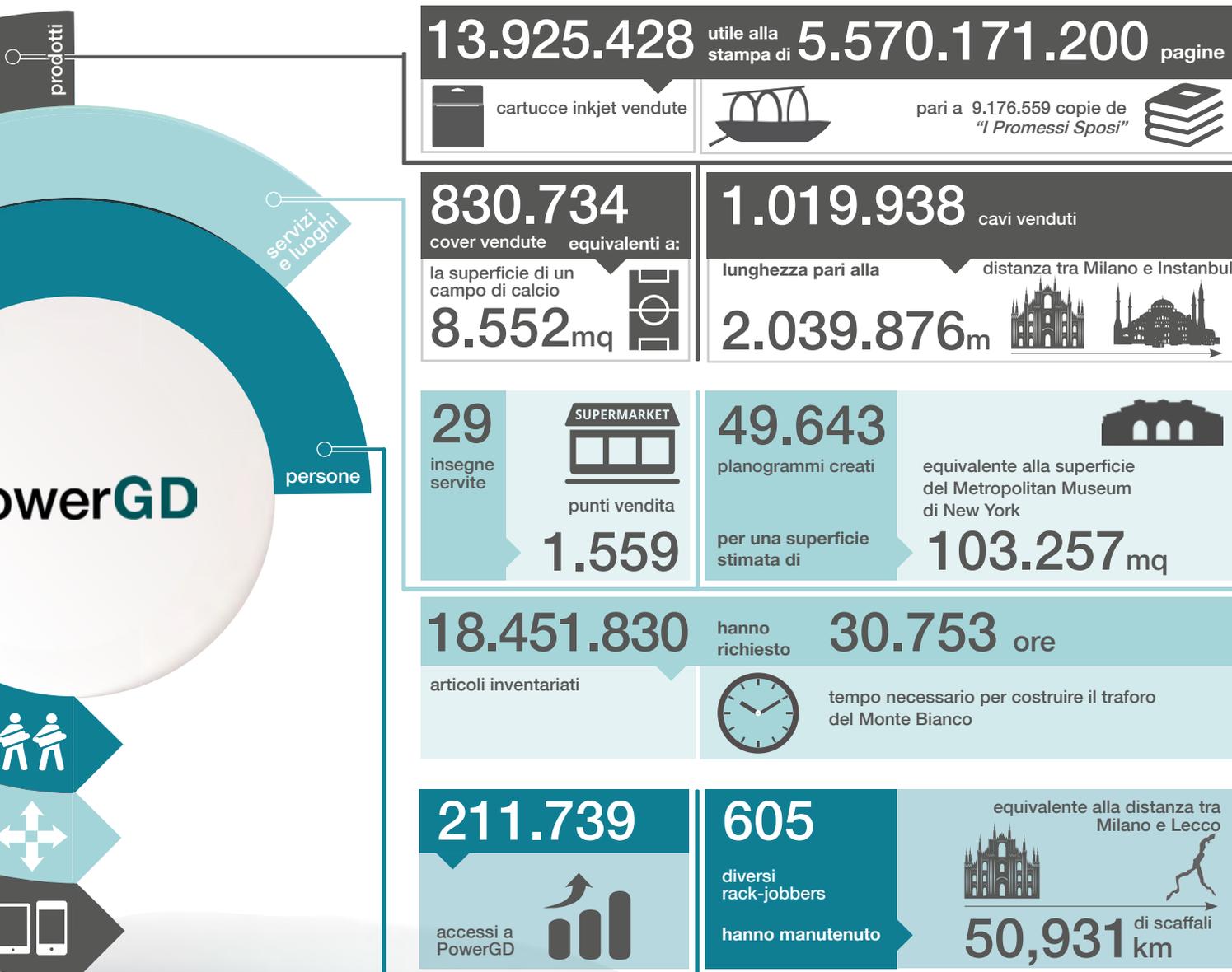
la nostra società per le attività in store si avvale dell'opera di agenzie specializzate indipendenti, al fine di garantire capillarità di copertura del territorio e veloce scalabilità del servizio. L'utilizzo di tale formula è soggetta al preventivo gradimento di merito del destinatario del servizio.

Service team e operations

considerate strategiche e fortemente caratterizzanti il servizio, le attività di programmazione, monitoraggio, analisi, regia e logistica vengono svolte totalmente da personale diretto dell'azienda. In particolare per ogni insegna o progetto significativo è allocato un team dedicato specifico e specializzato, focalizzato sulla singola relazione.

powerGD infografica





Gli strumenti a disposizione

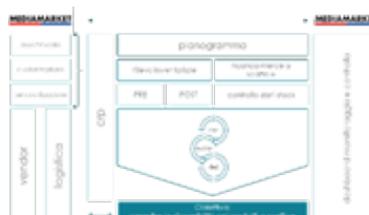
La proposta commerciale di Executive articola molteplici servizi, che possono essere composti in insiemi differenziati per rispondere alla specificità di ogni relazione. L'intento è di ridurre il numero degli interlocutori utilizzati dal retailer per coprire le esigenze di contatto e controllo a monte nel processo di approvvigionamento e a valle nella gestione della esposizione e rotazione del prodotto.

L'attività può essere scomposta logicamente su tre livelli:

condivisione degli obiettivi

esplicitare gli intenti, definire le regole di riferimento e formulare una strategia di intervento sono attività basilari per conseguire un risultato di soddisfazione reciproca. Le nostre piattaforme di gestione dati, alimentate dai valori storici disponibili, applicano tecniche e strumenti di analytics per la descrizione quali-quantitativa dello stato di fatto e consentono la definizione del percorso di intervento misurabile su KPI e scorecards condivise. E' possibile attingere in via preliminare ad una serie di strumenti a disposizione, qui brevemente elencati:

- ▶ **data integration management, servizio interno che consente l'interfaccia con qualsiasi formato dati in ingresso e uscita**
- ▶ **visibilità in modalità mobile o pc di analisi, rappresentazione grafica e reporting dati di stock, sell out, assortimento, posizionamento, esposizione, rotazione, redditività**
- ▶ **intermediazione per il riallineamento dello stock ai tassi desiderati**
- ▶ **mappatura degli spazi espositivi e clusterizzazione POS secondo le direttrici di spazio, specializzazione, pedonabilità etc**
- ▶ **impostazione intervento secondo tecniche di category management**
- ▶ **progettazione di un percorso operativo di collaborazione**



execution - excellence in execution

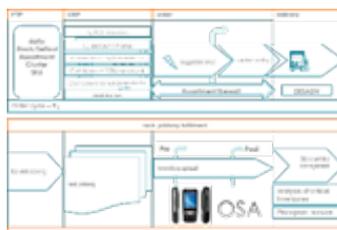
il tratto caratteristico della nostra identità di azienda è di cercare l'eccellenza nella realizzazione fattiva dei programmi di lavoro. In elenco le attività che siamo in grado di operare, in fase di roll up così come nel continuo:

► gestione dell'assortimento

- confronto con il vendor ed il retailer
- codifica e gestione del catalogo
- clusterizzazione dei POS
- allocazione degli spazi espositivi
- redazione delle linee guida di vestizione ed esposizione prodotto per cluster

► gestione del planogramma

- clusterizzazione dei planogrammi
- segmentazione stato delle referenze
- ROI budgeting analysis
- creazione mock up
- trasmissione dati



il posizionamento
dell'azienda

gli strumenti
a disposizione

l'organigramma
service team

il software di gestione

le referenze e i numeri

il flusso operativo

► gestione degli ordini

- roll up
- impostazione operazioni di riordino a diversi livelli di integrazione : EDI, CRP continuous replenishment program, CPRF pianificazione collaborativa, VMI vendor managed inventory
- trasmissione DESADV despatched advisor (DDT)

► POS in store service

- placement roll out
- promotion management
- servizio di merchandising
- servizio di RJ rack jobbing
- rilievo inventariale e di posizionamento a scaffale (in modalità palmari, tablet, in connessione o fuori rete)
- documentazione attività di visita (foto, rilievo inventariale, attività eseguita)
- identificazione prodotti non idonei alla vendita
- visibilità on going e storica su piattaforma
- reporting periodico di sintesi

► logistica avanzata

- consegne in piattaforma, cross docking, drop shipment
- gestione delle prenotazioni
- logistica collaborativa
- trasmissione dati EDI
- consegne programmate sui cicli di riordino automatico
- DESADV per spedizione e collo
- fatturazione EDI, email, FTP, cartacea
- shelf refilling

► reverse logistic

- analisi rotazione stock
- valutazione capitale investito attivo e inerte
- intermediazione contribuzioni e svalutazioni Vendor
- collecting POS returning items
- organizzazione del reso presso il PV
- presa in carico oneri di trasporto
- gestione accredito e reportistica di sintesi

review

rilasciare informazione per creare conoscenza condivisa ed elaborare nuove soluzioni. Il grande valore che vogliamo dare alle nostre relazioni risiede nella disponibilità di strumenti di controllo e di sintesi della realtà, sui quali costruire soluzioni commerciali ed operative vincenti e peculiari.

► POS in store service

- OSA on shelf availability
- price monitoring
- store traffic monitoring
- heat maps
- ibeacons application



► data analytics

- dashboard Pc o mobile in aggiornamento diretto
- scorecards analysis (posizionamento prezzi, share, redditività, OSA etc)
- customization
- visibilità dello stato di avanzamento dei processi
- report analysis periodico o su specifico mandato
- cloud repository

Il complesso di attività disponibili rende possibili livelli di profondità e ampiezza dell'intervento modulabili nel tempo.

L'organigramma service team

Il personale impiegato nelle attività di sviluppo, analisi e back office e gestione logistica è direttamente alle dipendenze dell'azienda e impiegato presso le nostre sedi. Le attività in store sono affidate ad agenzie specializzate, dotate di attrezzature di comunicazione dati e software dedicato.

Per la copertura delle esigenze di ogni insegna viene composto un team formato dalle seguenti figure:

integration manager senior, coordinatore dell'attività

category manager senior

referente senior per la programmazione degli ordini

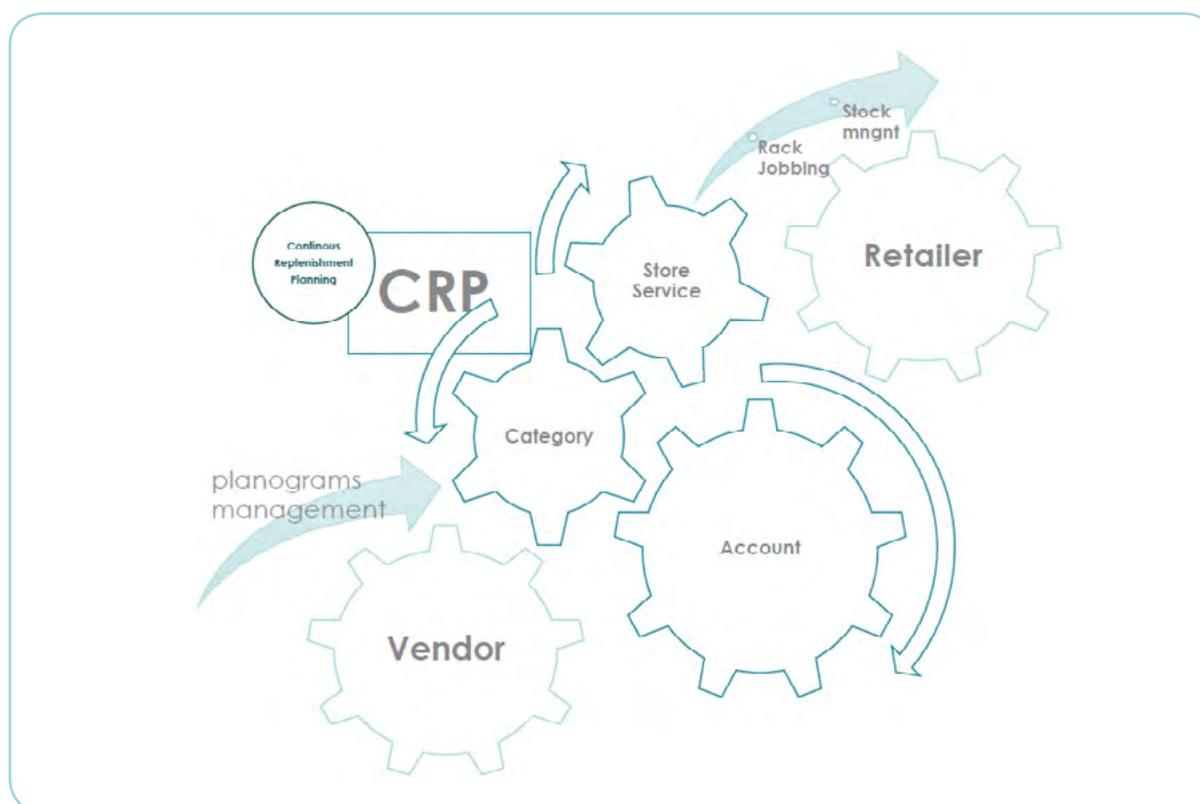
service team di collegamento e controllo attività in store

team di logistica specializzata per confezionamento e spedizione secondo gli SLA della vostra struttura

referente per l'organizzazione delle fasi operative di reverse logistic

referente per il servizio post vendita di gestione garanzia e merci difettose.

In rappresentazione grafica la struttura organizzativa presente in azienda.

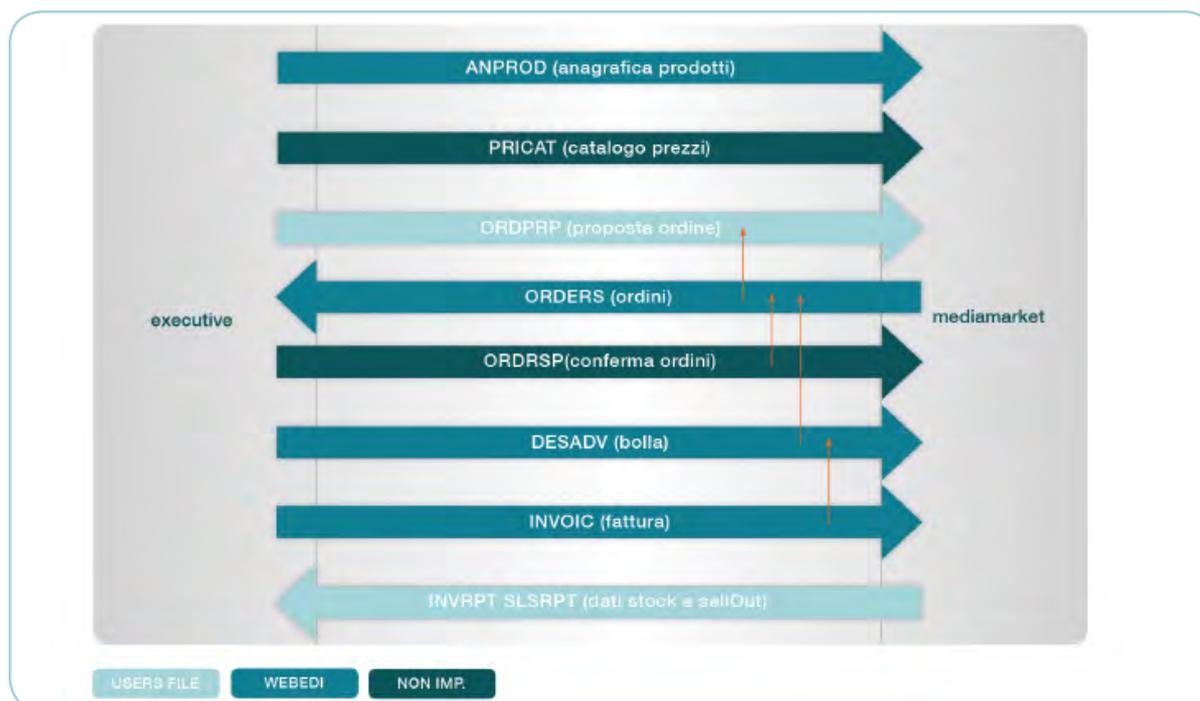


Il software di gestione

L'organizzazione dei servizi trova il proprio motore di coordinamento e integrazione nelle piattaforme di proprietà di Executive spa. L'accesso, l'utilizzo e la consultazione sono subordinati alla delega rilasciata dal cliente per ogni singolo utente, fatta salva l'accettazione di Executive spa e il rilascio dell'autorizzazione all'utilizzo dei dati ed obbligo di riservatezza da sottoscrivere al primo accesso. E' possibile definire profili di accesso a diversi livelli gerarchici tra cui marchio, cluster, PV, contenuto specifico. La nostra società adotta misure di protezione dei dati costantemente aggiornate.

Interscambio dei dati

E' garantito l'interscambio dei dati con qualsiasi formato e sistema operativo o supporto; per sintesi si riporta lo schema di riferimento:



Lo schema riporta i messaggi previsti dal protocollo di integrazione WebEdi. Le frecce indicano i riferimenti di quadratura dei messaggi, più nello specifico:

ORDERS (ordini): negli ordini è possibile far riferimento agli ORDPRP (proposte d'ordine) inviati dal fornitore.

ORDRSP (conferme d'ordine): faranno riferimento agli ORDERS. Il riferimento deve essere inserito sul record **RFF**, su cui verrà indicato il numero (campo NUMORDC) e la data dell'ordine (campo DATAORDC) a cui si riferisce.

DESADV (bolle): faranno riferimento agli ORDERS. Il riferimento deve essere inserito sul record **RFF**, con qualificatore "ON", su cui verrà indicato il numero (campo NUMRIF) e la data dell'ordine (campo DATRIF) a cui si riferisce.

INVOIC (fatture): faranno riferimento agli ORDERS ed ai DESADV. Questi riferimenti dovranno essere inseriti sul record **NAD**, nei seguenti campi: il numero bolla, in NUMBOLLA, la data bolla in DATABOLL, il numero ordine in NUMORD e la data ordine in DATAORD.

il posizionamento
dell'aziendagli strumenti
a disposizionel'organigramma
service team

il software di gestione

le referenze e i numeri

il flusso operativo

piattaforma di gestione

ogni fase del servizio, dalla impostazione e condivisione degli obiettivi e dei metodi, al monitoraggio dell'execution, alla analisi e reportistica, è guidata dalle piattaforme di gestione PowerGD e PowerCategory di proprietà della nostra azienda.

Una breve presentazione della sola piattaforma Powercategory, è accessibile all'indirizzo

<https://www.youtube.com/watch?v=DYObFV6y3mk>

o in versione mobile ridotta scaricando l'app

uid: powerx@executive.it

pwd: demopowerx!



In sintesi le funzionalità offerte dalla piattaforma:

- Analisi stock e sellout
- Analisi share brand
- Analisi share categorie
- Analisi share POS
- Analisi assortimento (demand index)
- Analisi planogrammi personalizzati per POS
- Analisi O.S.A. / O.O.S.
- Analisi fotografica visite rack jobbing

La consultazione delle piattaforme in formato PC Windows 8.1 o mobile Android e IOS è disponibile per singoli operatori e i gruppi, tramite accessi filtrati e controllati. Le attività in store dei rack jobbers sono altrettanto guidate e monitorate per il tramite della stessa piattaforma.

Il trasferimento dati in entrata ed uscita è garantito per qualsiasi formato. Personalizzazioni e sviluppi specifici possono essere analizzati e sviluppati in accordo con le attività di integrazione.

Le referenze e i numeri

Executive spa sviluppa 96 milioni di euro di fatturato con la distribuzione di prodotti ICT secondo tecniche di category management e con l'integrazione di servizi di supporto commerciale evoluti. Il 90% del fatturato è diretto al canale retail GDo e GDS o e-tail market, con focalizzazione sui prodotti di consumo e accessori di circa 90 differenti marchi.

A titolo esemplificativo si citano



Lo scorso anno sono stati movimentati 6milioni di prodotti, con l'utilizzo di processi d'ordine e protocolli di spedizione specifici per ogni cliente.

i numeri dei nostri servizi

con riferimento all'anno 2014

	totali
POS serviti	857
Planogrammi creati	29.045
Planogrammi attivi ad oggi	8.981
Marchi codificati	44
Referenze attive ad oggi	5.668
Rack jobbers utilizzati	304
Visite effettuate ed analizzate	68.579

| Il flusso operativo

Al fine di rendere le nostre considerazioni incisive, si è cercato di schematizzare il flusso e ridurre le valutazioni ai soli principali punti in discussione rimandando, qualora fosse di interesse, ad una eventuale successiva messa a punto ogni altra analisi di merito e di approfondimento.

Per alcune singole attività le performance dipendono fortemente da quantità, qualità e frequenza di alimentazione dati in arrivo. Per questo genere di operazioni ogni considerazione è pertanto da intendersi relativa.

Definizioni e flusso operativo

Al fine di allineare le attese, è opportuno introdurre il significato qui attribuito ad alcuni dei termini di maggior uso. L'ordine di presentazione delle singole definizioni coincide con il processo operativo circolare lungo il quale il servizio viene svolto:

Griglia prodotti: portafoglio delle referenze attive codificate in catalogo prodotti per ogni contratto, con eventuale estensione di prezzo, costo, variabili economiche e identificato in funzione delle strategie, degli obiettivi e del ruolo commerciale dei prodotti (fase del ciclo di vita del prodotto).

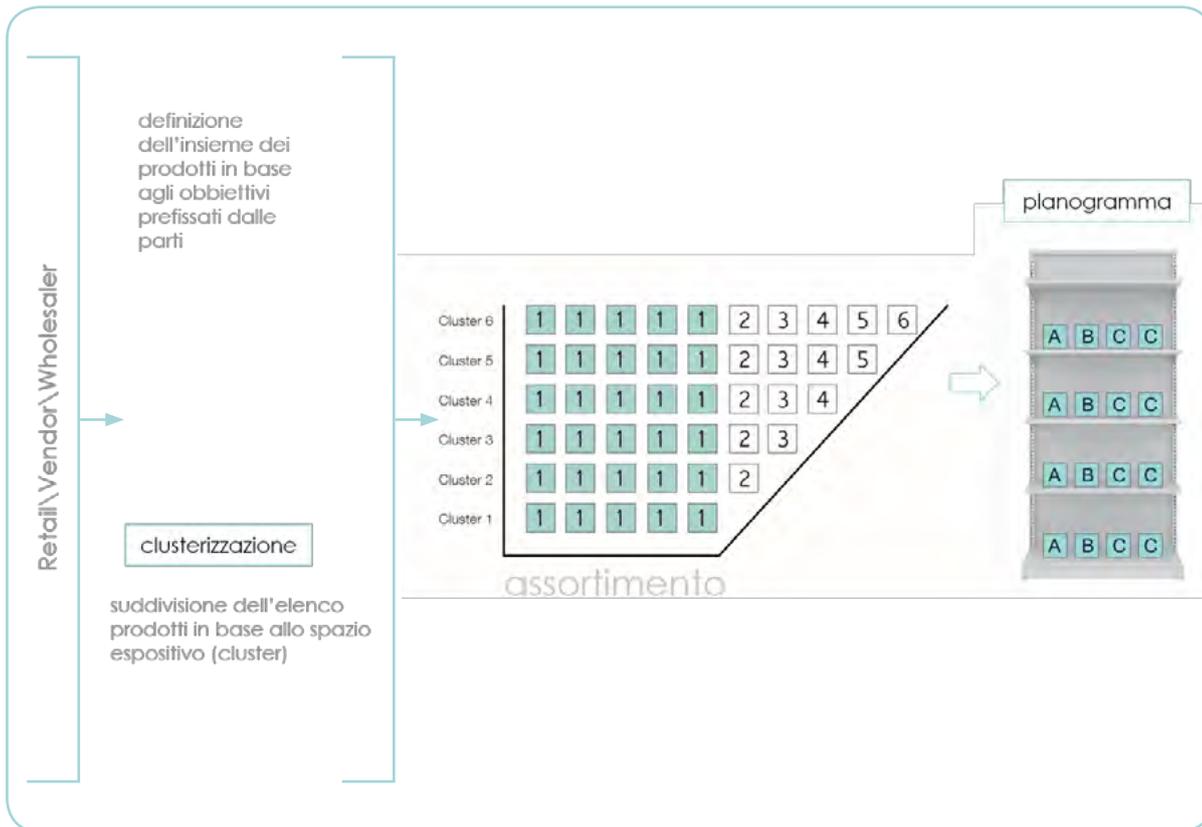
Clusterizzazione: determinazione delle referenze che meglio rispondono alle aspettative del consumatore in relazione agli spazi disponibili. Con questa operazione i POS vengono suddivisi in gruppi omogenei per quantità di spazio disponibile per una determinata categoria di prodotto.

Assortimento: insieme dei beni posti in vendita per soddisfare le esigenze dei clienti. Le dimensioni dell'assortimento sono profondità (numero di marchi per categoria di beni) e ampiezza (numero di categorie). La fase di definizione dell'assortimento è strategica e finalizzata all'aumento della quota di mercato dei prodotti in griglia rispetto alle insegne concorrenti.

Planogramma: diagramma di disposizione delle referenze SKU (stock keeping unit) nell'unità espositiva, con lo scopo di progettare in modo visuale lo spazio disponibile avendone definito le tre dimensioni, larghezza, altezza, profondità.

CRP: processo collaborativo e coordinato di approvvigionamento continuo e ripetitivo, attivato dalla effettiva domanda di consumo. Il planogramma nel nostro processo di gestione rappresenta la base del riordino automatico CRP (continuous replenishment program).

La programmazione dei flussi distributivi deriva dalla impostazione del planogramma come fase ultima dei precedenti passi definiti, dalla frequenza di riordino coordinata con le esigenze di logistica collaborativa, dalla analisi di stock e sell out, dalla frequenza di visita e posizionamento del prodotto a scaffale, tenuto conto di eventi promozionali o organizzativi anche non ripetitivi.



il posizionamento
dell'aziendagli strumenti
a disposizionel'organigramma
service team

il software di gestione

le referenze e i numeri

il flusso operativo

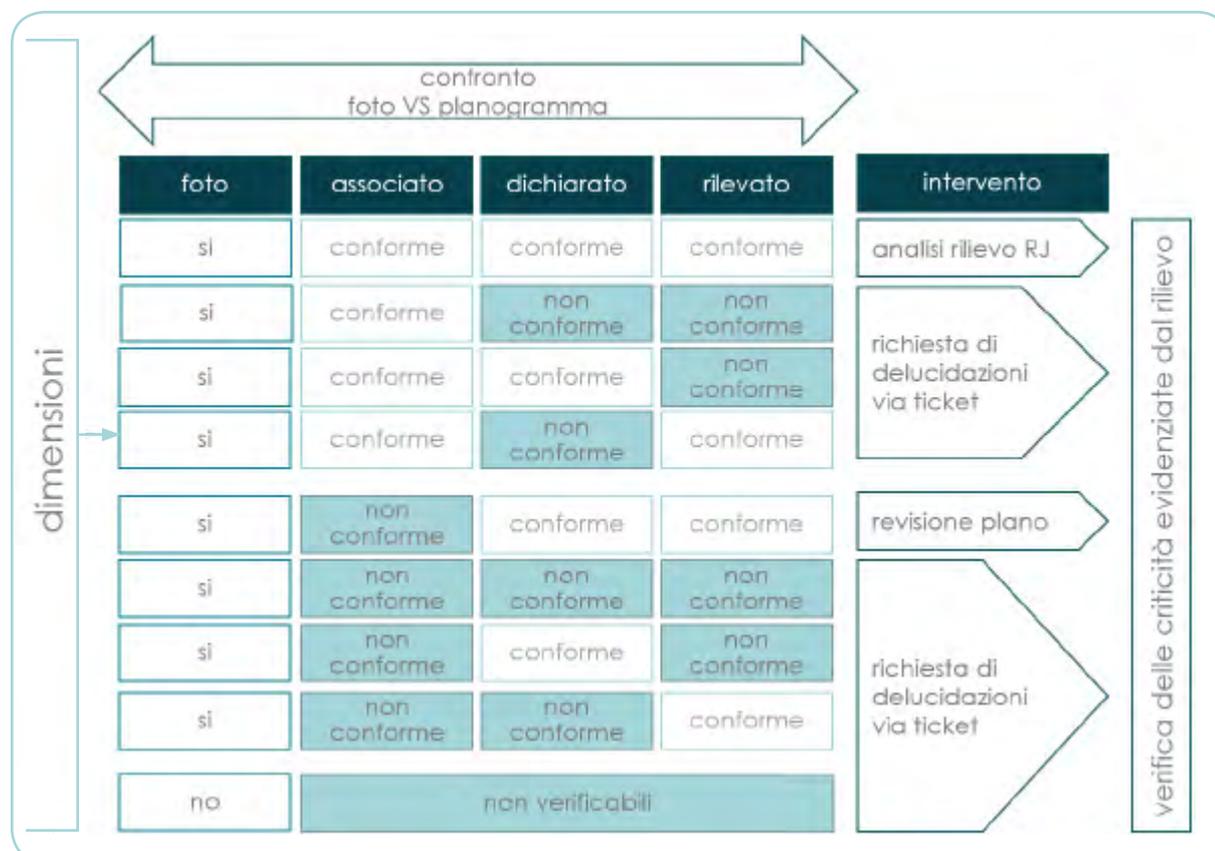
Attività merchandising in store

Le attività in store richiedono attenta programmazione, monitoraggio, controllo e l'attivazione di azioni correttive o proattive.

I rack jobber con la programmazione della visita ricevono istruzioni specifiche in merito

- alla rilevazione della situazione inventariale ex ante
- alle modalità di intervento sull'esposizione prodotti secondo planogramma
- alla gestione delle non conformità
- alla documentazione dell'attività svolta
- al rilievo inventariale ex post
- all'apertura di ticket di segnalazione anomalie
- all'apertura ticket su problematiche rilevate dagli addetti del POS

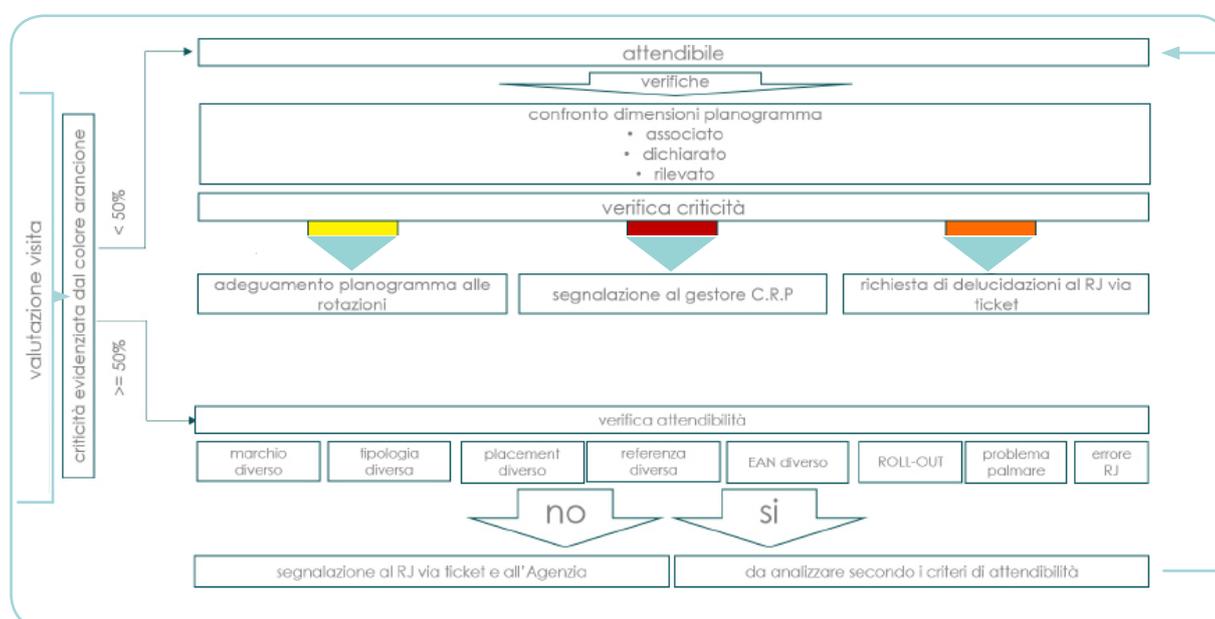
Ogni comunicazione e trasferimento dati è di tipo informatico, pertanto analizzabile e rendicontabile in dettaglio e in aggregato. Nello schema il mix di rilievi, attività ed interventi ex post di riferimento



Analisi attività in store

La piattaforma di gestione consente la consultazione e l'analisi di tutte le visite effettuate sui punti vendita. Il service team in back office analizza le visite e predisponde gli interventi necessari.

Il diagramma esemplifica una gestione ordinaria:



Attività merchandising in store

Le attività di back office ordinariamente previste riguardano

- l'analisi di coerenza tra i valori di stock trasmessi nello scambio dati e quanto rilevato ad inventario ex ante durante la visita
- l'analisi di coerenza tra le fotografie di scaffale e gli inventari ex ante ed ex post effettuati durante la visita
- verifica placement ceste o espositori promozionali
- interventi e comunicazioni con POS e centrale per riallineamento delle posizioni
- disposizioni ai RJ e logistica
- gestione ticket provenienti da POS e RJ (richieste di informazioni, interventi, segnalazioni di problemi, necessità, eccezioni e soluzioni)
- adeguamento planogramma a KPI variate
- fine tuning processo di riordino

L'incisività dell'intervento è fortemente dipendente dalla qualità dei dati ricevuti ed in particolare dall'accuratezza del rilievo inventariale pre e post visita.

il posizionamento
dell'aziendagli strumenti
a disposizionel'organigramma
service team

il software di gestione

le referenze e i numeri

il flusso operativo

Definizioni e analisi di business intelligence

I principali indicatori di livello di efficacia del servizio costituiscono base di partenza per l'identificazione delle aree di eccellenza e delle priorità di intervento. In estrema sintesi:

O.S.A. on shelf availability: disponibilità dei prodotti a scaffale in coerenza con l'assortimento predefinito

O.O.S. out of stock: indisponibilità del prodotto sul POS, ovvero sotto scorta minima

net O.S.A: disponibilità dei prodotti a scaffale al netto di O.O.S.



Il category management di filiera corta

Un nuovo business model proposto per le categorie degli accessori ICT

Position paper by Gianpiero Lugli



Premessa

Il CM è un modello di business proposto in origine dall'industria di marca leader nei settori del largo consumo per consolidare – migliorare la sua posizione di mercato. Il leader di mercato ha infatti capito che, stante il disallineamento di interessi col retailer, l'unico modo per crescere come brand era la crescita del sell out e della performance di categoria. L'insegna può infatti condividere col fornitore la manovra di alcune leve del retail mix solo in cambio di garanzie di miglioramento della performance di categoria. Questo business model non ha mai avuto un rilevante successo in quanto si fondava su una serie di madornali errori economici, che elenchiamo qui di seguito

1. Un primo errore è stata la definizione univoca di categoria, vale a dire una definizione trasversale alle insegne e condivisa con l'industria di marca in sede ECR. Questa sorta di “esperanto di marketing” avrebbe dovuto facilitare la comunicazione tra industria e distribuzione e ridurre la conflittualità attraverso una definizione più trasparente degli indicatori di performance (KPI). In realtà, definendo la categoria su basi merceologiche e tecnologiche, si è adottato come punto di riferimento il comportamento di consumo e si è completamente trascurato il comportamento di acquisto. Possiamo dunque affermare che l'albero ECR soddisfa le esigenze dell'industria, ma non quelle della distribuzione che, infatti, ha spesso mantenuto un proprio “albero assortimentale” anche nel caso di insegne che hanno partecipato alle discussioni del tavolo ECR. E' appena il caso di precisare che spetta al distributore educare alla scelta il cliente finale contestualizzando i prodotti in categorie che evidenziano sostituibilità e complementarietà. La definizione della categoria non può prescindere dallo spazio espositivo disponibile: variando lo spazio varia anche la definizione della categoria che, per essere visibile, dev'essere esposta in verticale con almeno una marca per scaffale. La categoria rappresenta dunque il contesto della scelta ed ha di conseguenza una grande rilevanza nel marketing distributivo per realizzare un vantaggio competitivo sostenibile a livello di Insegna.
2. L'idea che la categoria possa essere adottata come strategic business unit (SBU) da industria e distribuzione per quanto riguarda i rapporti col consumatore, ma non per quanto riguarda i rapporti di filiera, è il secondo errore dell'approccio tradizionale al category management. Le insegne competono infatti su due mercati tra loro interdipendenti: il mercato B2B ed il mercato B2C. Di norma, mentre le aziende di marca leader proponevano alle insegne di condividere la gestione della categoria sul piano del retail marketing, continuavano ad adottare istituti negoziali trasversali alle categorie nel rapporto B2B (premi di fine anno, sconti assortimento). Nei rapporti B2B, la relazione era dunque contestualizzata sul portafoglio prodotti del fornitore che di norma era molto più ampio della categoria utilizzata nei rapporti B2C. Non è necessario spendere molte parole sulla incoerenza di un approccio di sell in a monte della filiera con un approccio di sell out a valle della filiera.

3. La collaborazione di filiera (partnership di canale) quale soluzione obbligata per la creazione di valore, è stato il terzo errore dell'approccio tradizionale al category management. Secondo questa visione, è possibile eliminare la competizione sul mercato intermedio a vantaggio di industria, distribuzione e consumatore. In realtà, il potenziale della partnership di canale varia in maniera sostanziale proprio a seconda dell'autonomia di marketing dell'insegna e del ruolo di marketing svolto dalla categoria nell'assortimento. Nel caso delle insegne grocery:
- ▶ **gli obiettivi di industria e distribuzione non possono essere allineati dal category management e la partnership di filiera è per entrambi solo un modo per realizzare un vantaggio competitivo a livello orizzontale;**
 - ▶ **la categoria può essere una SBU per l'industria, ma non per la distribuzione, che ragiona in termini di formato / punto vendita;**
 - ▶ **l'insegna non può condividere col category captain le informazioni su prezzi di acquisto, contributi promozionali, margini e performance dei diversi brand, in quanto l'asimmetria informativa è una condizione indispensabile per sostenere il potere contrattuale negli acquisti;**
 - ▶ **il category captain non è necessariamente il fornitore che ha saputo interpretare meglio la categoria raggiungendo una solida leadership, in quanto l'insegna può opportunamente scegliere di collaborare con la marca che valorizza di più la partnership, ovvero con una marca follower al solo scopo di ridurre la dipendenza dal leader;**
 - ▶ **il ruolo di category captain non è stabile, in quanto l'insegna ha interesse ad attivare una competizione tra fornitori per assegnare questo ruolo; il distributore grocery è inoltre interessato a sperimentare diversi partner per formato, area e punto vendita.**
4. Nella distribuzione dei prodotti della moda, il potenziale della partnership è molto alto ed i modelli di business che funzionano meglio sono quelli che si basano su una integrazione verticale ascendente (Zara) e discendente (Armani). La competizione B2B sul mercato del retail è azzerata nei negozi monomarca.
5. Nel settore delle grandi superfici specializzate nell'elettronica di consumo, il potenziale della partnership attraverso il category management è in contrazione per effetto della convergenza di questo settore verso il business model del grocery.
5. Nel settore degli accessori ICT, il potenziale della partnership attraverso il category management è invece molto alto per effetto delle caratteristiche distributive di questi prodotti e della loro scarsa rilevanza per la creazione di traffico e la fidelizzazione della clientela. Nel settore degli accessori ICT, la filiera può essere integrata da un trust mediator che sostiene la performance della categoria allineando gli interessi di industria e distribuzione.

La filiera corta

Spesso le insegne ritengono di poter accorciare la filiera eliminando l'intermediazione all'ingrosso nei settori di nicchia, senza considerare che alcune categorie sono molto distanti dal loro core business e necessitano pertanto di una filiera lunga. Questo è precisamente il caso degli accessori ICT, che sono caratterizzati da:

- ▶ **bassa rotazione / frequenza di acquisto e, quindi, possibilità di aumentare l'efficienza centralizzando lo stock a monte del punto vendita e del magazzino dell'insegna;**
- ▶ **forte innovazione e, quindi, necessità di variare frequentemente l'assortimento e smaltire le scorte dei prodotti obsoleti;**
- ▶ **polverizzazione dell'offerta industriale e, quindi, necessità di investire rilevanti risorse nel sourcing e nel procurement;**
- ▶ **forte fabbisogno di servizi di merchandising e, quindi, necessità di utilizzare risorse a costi variabili per la manutenzione degli scaffali ed il sostegno della domanda attraverso l'architettura della scelta;**
- ▶ **scarsa rilevanza della competizione di prezzo per la creazione di traffico e la fidelizzazione al punto vendita, data la bassa trasparenza del mercato e la bassa frequenza di acquisto.**

Il rapporto diretto tra industria e distribuzione al dettaglio, con la conseguente frammentazione dell'approvvigionamento, finisce per aumentare i costi di handling ed i costi di transazione, peggiorando per contro anche la qualità dell'assortimento. Infatti, nel settore degli accessori ICT, l'intermediazione grossista non è solo giustificabile in termini di efficienza per i minori costi logistici e di transazione, ma anche per il fatto che il grossista può ridurre la conflittualità verticale e la competizione industriale sul mercato intermedio ripristinando condizioni di fiducia a vantaggio dell'intero sistema. Naturalmente, questo risultato win-win-win dipende dalla volontà di industria e distribuzione di riconoscere al grossista il ruolo di trust mediator. Nel settore degli accessori ICT, l'intermediazione grossista è di default una condizione necessaria per :

- ▶ **proporre assortimenti tirati dalla domanda invece che spinti dall'offerta riducendo di conseguenza il choice overload, i contributi di trade marketing che non creano valore in quanto recuperati nel listino, le svalorizzazioni per eliminare le rimanenze ed i prodotti obsoleti;**
- ▶ **razionalizzare la promozione delle vendite intermediando l'industria nella implementazione di calendari non sovrapposti ed allestimenti brandizzati di punto vendita;**
- ▶ **ridurre i costi di relazione B2B, che sono particolarmente alti nei rapporti diretti in un settore di prodotti a bassa rotazione;**
- ▶ **offrire all'insegna opportunità di benchmarking, vale a dire la possibilità di traguardare i KPI di performance sulla media della clientela servita fornendo così input preziosi per l'azione strategica.**

Un altro errore comune delle insegne è l'assimilazione del fornitore grossista al fornitore produttore. Il grossista si caratterizza per avere come clienti i fornitori a monte ed i distributori al dettaglio a valle; il ruolo economico del grossista di accessori ICT è ineludibile sul piano logistico, ma potrebbe essere opportunamente esteso nel retail marketing in una prospettiva win-win-win sia per l'industria che per la distribuzione al dettaglio. Molte insegne hanno infatti una radicata cultura di molteplicità e variabilità dei vendors, che è corretta nel caso in cui i fornitori sono le aziende industriali, ma non è assolutamente corretta nel caso di fornitori grossisti. In quest'ultimo caso, la molteplicità dei grossisti che riforniscono il singolo punto vendita aumenta i costi di transazione ed i costi di handling, impedendo nel contempo la creazione di valore attraverso la partnership nella gestione della categoria.

Noi riteniamo che, nel caso degli accessori ICT, sia opportuno per l'insegna mantenere più fornitori grossisti in concorrenza tra di loro, minimizzando nel contempo il costo di produzione del servizio ed aumentando il valore aggiunto di categoria. Per ottenere questi risultati, bisogna combinare la molteplicità dei vendor grossisti con l'esclusiva di punto vendita. Supponiamo che un'insegna abbia 45 punti vendita e decida di referenziare tre fornitori grossisti di accessori ICT; il punto di partenza può essere l'assegnazione di 15 punti vendita in esclusiva a ciascuno dei tre grossisti, precisando che i risultati di performance saranno il punto di riferimento utilizzato in futuro per aumentare/ ridurre il numero dei punti vendita assegnati a ciascun grossista. In definitiva, la concessione dell'esclusiva di punto vendita ad un fornitore grossista rappresenta una via obbligata per ridurre i costi logistici e sviluppare una reale collaborazione di marketing senza diminuire per contro la tensione competitiva.

Dato quindi per assodato che la riduzione del numero degli attori operanti nel canale non può portare vantaggi economici per gli accessori ICT, è possibile proporre un nuovo business model per cogliere le rilevanti opportunità di cocreazione di valore di marketing tra la distribuzione all'ingrosso e la distribuzione al dettaglio. Nel settore degli accessori ICT, è infatti possibile accorciare la filiera in maniera non convenzionale, vale a dire mantenendo intatto il numero di intermediari operanti nel canale ma, nel contempo, espandendo il ruolo del grossista dalla logistica alle funzioni di marketing. La filiera resterebbe dunque lunga in termini numerici, ma diverrebbe corta in chiave di marketing in quanto tutte le attività di sostegno al sell out ricadrebbero sotto la responsabilità del grossista che assumerebbe così il ruolo di category manager di filiera. Questa rivisitazione del category management ha forti contenuti innovativi in quanto il grossista è obbligato ad adottare soluzioni ottimali sia per la distribuzione al dettaglio che per l'industria, in quanto entrambi sono suoi clienti. Inoltre, il category manager di filiera non può che proporre un modello di business neutro sul piano competitivo, in quanto non può avvantaggiare la singola impresa industriale o la singola insegna senza subire le ritorsioni dei clienti penalizzati. Si tratta dunque di un business model totalmente differente rispetto al category management proposto dal fornitore industriale. Il category management del grossista esclusivista di punto vendita implica infatti una radicale modifica del rapporto commerciale nei confronti dei produttori, che accettano di relazionarsi con un intermediario evoluto il cui ruolo non consiste nell'acquistare per rivendere, ma nel referenziare i prodotti in conto vendita passando dal "to buy" al "to list". Un'analoga modifica del rapporto commerciale si verifica nei confronti delle insegne che, accettando di avere un unico fornitore per punto vendita, si interfacciano con un intermediario il cui ruolo consiste nel vendere profittevolmente al consumatore passando così dal "to sell" al "to serve".

Nel nuovo modello di business, l'intermediario non si limita dunque all'attività di semplice compravendita e logistica, ma supporta produttori e retailers nella gestione delle relazioni con la controparte, rappresentando quindi gli interessi di entrambi. Il grossista integra così la filiera, assumendo il ruolo di channel captain. Questo intermediario super partes contribuisce a migliorare il rapporto di fiducia tra produttori e distributori. La fiducia è un valore indispensabile in questo nuovo modello di business in quanto rappresenta la precondizione essenziale per lo sviluppo di qualsiasi relazione collaborativa vista, tra l'altro, l'impossibilità di prevedere a livello contrattuale ogni circostanza che si potrebbe verificare nell'ambito del rapporto. I vantaggi principali di un rapporto basato sulla fiducia sono la riduzione del grado di incertezza decisionale, la trasparenza della comunicazione tra le parti e il conseguente comportamento collaborativo dei soggetti.

Questo cambiamento di ruolo del grossista esclusivista non è riconducibile solo all'allineamento di interessi che discende dall'essere l'unico fornitore in alcuni punti vendita dell'insegna. L'allineamento di interessi non sarebbe infatti completo se all'esclusiva di punto vendita non si aggiungesse anche una riconfigurazione del rapporto tra fornitore e cliente prevedendo la possibilità di restituzione dell'invenduto. La eliminazione del rischio di mercato può essere realizzata evitando il trasferimento di proprietà nel momento in cui la disponibilità del prodotto passa dal fornitore al cliente (c/vendita), ovvero semplicemente prevedendo la restituzione dei prodotti invenduti con nota di accredito nei casi previsti dal contratto. Naturalmente, la possibilità di restituire l'invenduto non può riguardare solo il rapporto dettagliante-grossista, ma deve interessare anche la relazione grossista-fornitore industriale. La filiera si accorcia dunque anche per il fatto che il rischio dell'invenduto non viene trasferito prima sul mercato dell'ingrosso e poi sul mercato del dettaglio, ma rimane in capo alle aziende industriali che competono quindi solo sul mercato del consumo potendo contare sulla neutralità dell'intermediazione all'ingrosso e al dettaglio.

Multicanalità e category management di filiera corta

Lo sviluppo delle vendite online e della multicanalità degli acquisti sta assumendo proporzioni inimmaginabili solo pochi anni orsono. Basterà citare in proposito due realtà borderline:

- ▶ **nel periodo 2006-2012, lo spazio fisico occupato dalle categorie della consumer electronic si è ridotto in UK del 20-30% a causa dell'aumento delle vendite online;**
- ▶ **Amazon ha un assortimento 17 volte più esteso e prezzi inferiori del 13-20% rispetto ai competitor brick & mortar, con una struttura di costi a sua volta inferiore del 3-4% ed i punteggi più elevati nella soddisfazione della clientela ¹.**

Per fronteggiare la crescita del canale online, non basta il miglioramento dell'efficienza dei format fisici, anche perché l'acquirente non si serve più dei due canali alternativamente ma congiuntamente. Analogamente, per evitare/ ridurre lo show-rooming effect non conviene ridurre il personale di contatto delle GSS, né si può pensare di istruire il personale al fine di limitare le informazioni offerte in punto vendita alla clientela che richiede assistenza. Questi comportamenti finiscono per orientare l'acquirente a ricercare informazioni online riducendo la valenza del punto vendita fisico nel processo di acquisto. Egualmente sbagliata è la rinuncia a svolgere un ruolo di marketing trasformando il punto vendita fisico in una show room, vale a dire affittando lo spazio ai produttori per realizzare uno shop in shop monomarca.

Nel settore degli accessori ICT, non esiste il pericolo di uno show-rooming effect a causa del basso valore unitario di questi prodotti, ma riteniamo sia comunque consistente la possibilità di creare valore di marketing con la multicanalità dell'offerta. Il basso valore unitario dei prodotti e la fretta che connota sempre di più il processo di acquisto non sono infatti ostacoli insormontabili per la consultazione dell'assortimento digitale mentre il consumatore si trova nel negozio fisico. L'interesse a ricercare on line il prodotto più adatto alle proprie esigenze dipende infatti:

- ▶ **dall'assenza del prodotto con le caratteristiche ricercate nell'assortimento fisico;**
- ▶ **dalla facilità di accesso all'assortimento digitale e dalla semplicità di navigazione;**
- ▶ **dall'incentivazione degli acquisti dall'assortimento digitale.**

Tutte e tre le circostanze che orientano l'acquirente a considerare anche l'assortimento digitale nel processo di acquisto dipendono dalle modalità con cui l'insegna organizza la multicanalità d'offerta. Oggi è altamente improbabile che il consumatore visiti una seconda insegna nel caso in cui non trovi l'accessorio ICT di suo interesse nella prima insegna; scommettiamo dunque sul rinvio dell'acquisto e/o sulla ricerca di alternative on line. In quest'ultimo caso, l'insegna che non ha saputo evolvere verso la multicanalità perde la vendita.

Per soddisfare la domanda dell'acquirente multicanale occorre innanzitutto segmentare l'assortimento in funzione del livello di banalizzazione del processo di acquisto ed esporre a punto vendita solo le categorie che richiedono la vista, il contatto, l'assistenza del personale ed un approccio esperienziale. Le categorie che si decide di esporre a punto vendita dovrebbero poi avere un assortimento fisico ed un assortimento digitale non sovrapposti che, dunque, si completano a vicenda nel senso che il cliente può avere accesso ad entrambi mantenendo la centralità del punto vendita. Il processo di acquisto può iniziare nel punto vendita fisico e terminare nel punto vendita digitale, oppure il processo può iniziare ricercando informazioni on line e terminare col ritiro del prodotto nel punto vendita fisico. In quest'ultimo caso, il potenziale acquirente analizzerà l'assortimento digitale offerto dal grossista, che verrà presentato indicando se la referenza che interessa è presente nell'assortimento fisico e dove. Ciò che ci preme sottolineare è il valore creato dalla multicanalità, che non è tanto riconducibile al minor prezzo pagato per l'acquisto dall'assortimento digitale, che potrebbe anche non esserci, quanto piuttosto alla gratificazione della ricerca online di per sé.

¹ Herring L. et al., Making stores matter in a multichannel world, McKinsey & Company, december 2014.

Dobbiamo cioè entrare nella mentalità dei nativi digitali per comprendere come si possa provare soddisfazione analizzando le alternative offerte on line. Nel mondo degli atomi le persone amano guardare le vetrine, senza arrivare necessariamente all'acquisto; si parla in questo caso di window-shopping ovvero di léche vitrine. In un mondo di bit, la sfida per le imprese è costruire assortimenti digitali e strumenti di navigazione che riproducono il piacere che precede lo shopping vero e proprio. In ogni caso, qualunque sia il percorso, dal fisico al digitale o viceversa, il prodotto eventualmente acquistato dovrebbe essere ritirato nel punto vendita per mantenere la centralità dell'insegna e rispondere alla domanda di multicanalità. Una delle insegne che hanno saputo interpretare meglio la multicanalità di acquisto del consumatore moderno è senz'altro ARGOS; in appendice a questo capitolo è proposta una sintesi dell'evoluzione del modello di business di questa insegna inglese.

Posto che solo i prodotti che hanno un'adeguata rotazione possono essere caricati dei costi di una esposizione fisica², e considerato inoltre che l'eccesso di scelta complica il processo di valutazione delle alternative fino al punto di indurre il cliente a ritardare la decisione o rinunciare all'acquisto, è possibile migliorare l'efficienza e la qualità del servizio integrando assortimento fisico e assortimento digitale senza rinunciare alla centralità del punto vendita. In pratica, l'acquirente che ricerca le soluzioni standard più richieste limita il suo processo di acquisto all'assortimento fisico, mentre il consumatore che è disposto ad investire più tempo per cercare soluzioni particolari può analizzare un assortimento digitale molto ampio, fare l'ordine da qualunque luogo e ritirare il prodotto ordinato nel corso della successiva visita al punto vendita. L'evoluzione del ruolo del punto vendita fisico verso punto di consegna degli acquisti realizzati dall'assortimento digitale è confermato:

- ▶ **dall'esperienza di Walmart e Best Buy, che consegnano a punto vendita rispettivamente il 50% ed il 40% degli acquisti on line dei loro clienti;**
- ▶ **dall'enorme sviluppo del format Click&Collect nella distribuzione grocery in Francia e in Inghilterra;**
- ▶ **dalla contendibilità del servizio logistico offerto da internet pure player come Amazon da parte di un grossista radicato sul territorio.**

Sulla contendibilità del servizio logistico di amazon, rimandiamo all'esperienza di Argos UK illustrata in appendice e nella fig. 1, dove illustro la mia esperienza di acquisto di un libro; nella mail di conferma d'ordine datata 14 gennaio 2015, si indica la data prevista per la consegna: dal 12 febbraio al 17 marzo 2015. Certo, non è stato utilizzato il servizio prime, ma due mesi sono troppi in qualunque contesto. Se poi al basso livello di servizio si aggiunge il costo, quasi 17\$, si può ben comprendere che vi è ampio spazio per competere. Il grossista può consegnare nel punto vendita fisico il prodotto ordinato dall'assortimento digitale in meno di una settimana, ovvero sulla base della prenotazione effettuata nel momento dell'ordine, senza costi aggiuntivi per il cliente in quanto la merce viaggia assieme a quella destinata all'assortimento fisico.

² Con questo non intendiamo affermare che nell'assortimento fisico devono essere presenti solo le marche leader. L'insegna, per svolgere in maniera efficace il suo ruolo di architetto della scelta, deve infatti proporre referenze a bassa rotazione accanto a referenze ad alta rotazione. Ciò che intendiamo sottolineare è l'eccesso di scelta nella fascia dei prodotti a bassa rotazione quando prevale un orientamento al sell in e quando l'assortimento fisico non è proposto in sinergia con un assortimento digitale non sovrapposto. Per chiarire questo concetto, proponiamo qui di seguito la struttura delle vendite della categoria delle memorie digitali.

	% referenze	% vendite mercato	referenze da inserire
A	14 (30 su 221)	80	80% (24)
B	18 (40 su 221)	15	50% (20)
A	68 (151 su 221)	5	10% (15)

Posto che la multicanalità del processo di acquisto implica l'integrazione dell'assortimento fisico con l'assortimento digitale, ne discende un miglioramento di performance per effetto dell'aumento del turnover assortimentale. I prodotti che non ruotano a sufficienza vengono infatti spostati dall'assortimento fisico all'assortimento digitale, mentre i nuovi prodotti che hanno performato bene durante il periodo di esposizione a termine verranno inseriti nell'assortimento fisico. L'aumento del turnover attraverso l'integrazione tra assortimento fisico ed assortimento digitale si traduce in un aumento della rotazione e, di conseguenza, in una riduzione del capitale investito in scorte.

La multicanalità dell'acquisto non cambia solo il ruolo del punto vendita fisico, ma coinvolge anche il rapporto di filiera aprendo nuovi orizzonti di business per l'intermediazione grossista. Bisogna innanzitutto prendere atto della circostanza che la multicanalità centrata sul punto vendita è un modello di business che può essere sviluppato solo dal grossista: sia l'insegna che il produttore non possono infatti mantenere un ampio stock di prodotti offerti in formato digitale. Il grossista invece, avendo già oggi un assortimento molto più ampio di quello detenuto dal singolo cliente, può vantaggiosamente aprire questo assortimento a tutte le insegne servite. In altre parole, il cliente dell'insegna X potrà acquistare dall'assortimento digitale del grossista non solo le referenze non trattate di categorie esposte a punto vendita, ma anche le categorie assenti dall'assortimento fisico. In secondo luogo, riteniamo che il grossista che svilupperà per primo la multicanalità potrà realizzare un vantaggio competitivo consistente dal momento che le insegne clienti potranno fare un salto di performance sia nell'efficienza che nell'efficacia. La multicanalità è dunque sinergica allo sviluppo di un category management di filiera corta, in quanto permette di "dinamicizzare" l'assortimento aumentando così la rotazione e la qualità del servizio. La multicanalità è funzionale allo sviluppo del category management di filiera corta anche perché consente di innovare la promozionalità. La possibilità di spostare prodotti a bassa rotazione dall'assortimento fisico all'assortimento digitale permette infatti di:

- ▶ **promuovere a scaffale in maniera continuativa e dedicata sul piano espositivo le referenze delistate, ad esaurimento della scorta di punto vendita;**
- ▶ **promuovere fuori scaffale, in maniera continuativa, con esposizione a tempo ed inter-categoria, le nuove referenze entrate nel mercato nel periodo di riferimento;**
- ▶ **promuovere le referenze bassorotanti discriminando il prezzo di vendita a favore degli acquisti dall'assortimento digitale.**

| Il rapporto logistico nella filiera corta

Il grossista che svolge il ruolo di category manager di filiera corta:

- ▶ **stocca in c/vendita nel suo magazzino sia le referenze esposte nel punto vendita X che le referenze offerte in formato digitale per le categorie trattate e non trattate;**
 - ▶ **stipula un contratto di restituzione dell'invenduto sia con le insegne che coi fornitori;**
 - ▶ **si riserva di decidere le categorie e le referenze da proporre a punto vendita in funzione dello spazio disponibile e del contesto competitivo in cui è inserito il punto vendita;**
 - ▶ **effettua il riordino automatico ed eventualmente anche la manutenzione degli scaffali.**
- Sottolineiamo che tutti gli operatori della filiera lavorano nel nuovo modello di business con un orientamento al sell out; ciò che produce rilevanti vantaggi rispetto all'orientamento al sell in per quanto attiene all'attività di vendita e alla gestione delle scorte.**

| Il retail mix nel category management di filiera corta

Il grossista deve predisporre dei format assortimentali individuando le categorie, i segmenti di consumo e le referenze da trattare in funzione della superficie disponibile e degli obiettivi di differenziazione dell'insegna. Una volta scelto il format assortimentale, l'assortimento fisico varierà nel tempo in funzione della rotazione registrata per le referenze continuative e per le referenze inserite nel temporary shelf dedicato all'innovazione. Il prezzo di vendita verrà definito sulla base del prezzo consigliato dal fornitore, del prezzo praticato dai competitors e del mark up medio della categoria nei punti vendita dell'insegna.

Le insegne mantengono la totale autonomia nell'assegnazione dello spazio complessivo alle categorie degli accessori ICT e nella decisione della loro localizzazione in punto vendita (layout merceologico). L'esposizione sarà invece gestita dal category captain con un display verticale di categoria/segmento e orizzontale di marca. La qualità dell'esposizione verrà gestita in funzione del margine unitario mentre i pezzi esposti saranno definiti con riferimento al sell out.

La promozione di prezzo non sarà orientata alla creazione di traffico, ma solo a supporto del delisting. Una volta deciso di trasferire una referenza dall'assortimento fisico all'assortimento digitale, il fornitore potrà ritardare tale trasferimento finanziando la promozione fino all'esaurimento della scorta di punto vendita.

La promozione non di prezzo sarà invece realizzata con un'esposizione evidenziata dell'innovazione, che i fornitori finanzieranno pagando premi di referenziamento direttamente al Category Captain. La visibilità dell'innovazione può essere assicurata inserendo il prodotto nello scaffale o nella struttura a ganci che l'insegna dedica di default ai nuovi prodotti, oppure in espositori allestiti dal grossista per conto del produttore che tipicamente dovrebbero essere posizionati fuori gondola per un periodo predefinito. Di norma, i prodotti inseriti nell'espositore a tempo dell'insegna dovrebbero essere nuovi per il distributore, ma non per il mercato. I nuovi prodotti inseriti in espositori a tempo monomarca dovrebbero invece essere nuovi per il mercato.

Vincoli e condizioni

Lo sviluppo del category management di filiera corta richiede la condivisione del patrimonio informativo delle insegne; si tratta, in particolare, di avere accesso ai dati di stock e sell out dei punti vendita con la frequenza richiesta per la gestione operativa (rifornimento automatico, turnover dell'assortimento, promozione). Tale condivisione è inoltre necessaria per calcolare i KPI di performance del category management di filiera corta.

Ai retailer che accettano il nuovo modello di business viene garantito il miglioramento della performance espressa in termini di margine complessivo per unità di spazio espositivo. Il miglioramento può essere calcolato rispetto al periodo precedente e/o verso punti vendita di controllo. In entrambe i casi il miglioramento di performance è calcolato con riferimento all'insieme delle categorie esposte a punto vendita ed offerte in formato digitale, limitatamente alle transazioni effettuate.

I produttori sono invece chiamati a concentrare la loro attività di vendita sul livello di ingrosso, rinunciando quindi a qualsiasi attività verso le insegne ed i punti vendita che operano secondo il nuovo business model. L'ingresso nell'assortimento del grossista non garantisce per altro un'esposizione a punto vendita, in quanto il category captain si riserva di decidere se offrire quella referenza in formato fisico o in formato digitale nei punti vendita che hanno sposato il nuovo approccio. Nella fase di transizione dal modello tradizionale al modello di filiera corta, il grossista concorderà coi fornitori l'incidenza dei pagamenti sul venduto in una logica di sell out.

Fig.1 – L'efficienza di AMAZON nell'evasione degli ordini

Oggetto	Your Amazon.com order of "La Rabbia E L'Orgoglio..." has shipped!
Da	Amazon.com
A	GIANPIERO LUGLI
Inviato	mercoledì 14 gennaio 2015 16:42



Your Orders | Your Account | Amazon.com

Shipping Confirmation

Order #002-2939219-2484209

Your estimated delivery date is:
Thursday, February 12, 2015 - Tuesday, March 17, 2015

Your order was sent to:
Gianpiero Lugli

Depending on the ship speed you chose, it may take 24 hours for tracking information to be available in your account.

Hello GIANPIERO LUGLI,
 Thank you for shopping with us. We thought you'd like to know that hartman-books shipped your item, and that this completes your order. Your order is on its way, and can no longer be changed. If you need to return an item from this shipment or manage other orders, please visit Your Orders on Amazon.com.

[Track Your Package](#)

	La Rabbia E L'Orgoglio (Italian Edition) Sold by hartman-books Condition: New	\$7.12
Item Subtotal:		\$7.12
Shipping & Handling:		\$16.95
Total Before Tax:		\$24.07
Shipment Total:		\$24.07
		(EUR 21,14)
Paid by Visa:		\$24.07
		(EUR 21,14)

Returns are easy. Visit our Online Return Center.
 If you need further assistance with your order, please contact the seller.

Appendice: La multicanalità di Argos UK

survey by: Lorena Cottone

Argos è uno dei maggiori retailer inglesi. Opera nel Regno Unito e in Irlanda con 734 negozi. È il primo high street retail website del Regno Unito.

Argos nasce come catalogue retailer, ma oggi opera con un format che pone la multicanalità al centro del suo business, con la mission di rendere disponibile ai suoi clienti una elevata varietà di prodotti al miglior prezzo possibile. Vengono così combinati i vantaggi di un vasto assortimento online (45000 referenze) con l'offerta al consumatore di una interazione diretta con gli addetti alle vendite, attraverso la capillare rete distributiva. Si offre una esperienza digitale all'interno di un contesto fisico.

Il consumatore che entra in un digital concept store Argos visualizza l'assortimento attraverso dei tablet che forniscono informazioni dettagliate sulle caratteristiche dei prodotti e sulla loro disponibilità in stock. L'uso di device digitali permette inoltre di aggiornare e quindi di dinamicizzare il prezzo, cosa che non è possibile fare attraverso il catalogo cartaceo.

Il sistema presenta diverse configurazioni in funzione delle diverse location, del diverso momento della giornata e delle diverse occasioni per poter offrire al consumatore ciò che è più vicino alle sue esigenze, in ogni contesto.

Ovviamente, la consultazione del catalogo e l'acquisto possono avvenire anche fuori dal PV, attraverso app o sito web.

Con il servizio "check and reserve", il prodotto può essere prenotato - dopo aver verificato la disponibilità in PV, anche attraverso una telefonata o un SMS - e ritirato in negozio. Se il prodotto non è disponibile, viene trasferito dal magazzino al PV entro 3 giorni.

Alternativamente, il consumatore può optare per la consegna a domicilio.

Nonostante la transizione dal catalogo cartaceo alla consultazione dell'assortimento con modalità totalmente digitale non sia ancora stata completata (il catalogo cartaceo è stato eliminato in 48 PV), sono molte le iniziative implementate da Argos negli ultimi anni in questa direzione.

- ▶ **Attorno a giugno 2010: viene lanciata l'applicazione Argos, che raggiunge mezzo milione di download in tre settimane.**
- ▶ **Nel 2012 le vendite mCommerce registrano un incremento del 125% rispetto all'anno precedente.**
- ▶ **Attorno a giugno 2013: viene lanciato Blippable Catalogue, il primo catalogo cartaceo interattivo. Attraverso una app, è possibile scansionare i prodotti sul catalogo e ottenere informazioni aggiuntive, vedere le istruzioni di utilizzo e video esplicativi, ma anche visionare prodotti simili. L'applicazione permette ovviamente anche un accesso diretto al sito Argos, dove è possibile verificare la disponibilità di un prodotto in PV, prenotarlo o acquistarlo direttamente.**

Attraverso questa applicazione è stato creato un legame tra il mondo fisico e quello digitale, che permette di offrire al consumatore un assortimento di prodotti molto più esteso.

- ▶ **2013: test per l'uso della tecnologia NFC (Near Field Communication). Il cliente, avvicinando il proprio smartphone al badge degli addetti di punto vendita, può visualizzare le ultime offerte.**
- ▶ **Settembre 2013: collaborazione con E-Bay, per permettere ai clienti della piattaforma online di ritirare i loro acquisti nei PV Argos.**
- ▶ **Giugno 2014: un ulteriore passo avanti nella direzione dell'augmented reality. Più di 300 prodotti del nuovo catalogo sono scansionabili attraverso una funzione dell'app Argos già esistente, rendendo così possibile l'accesso alle informazioni aggiuntive che già Blippable Catalogue rendeva disponibili, oltre alla funzionalità "try before you buy", che permette ad esempio di capire come starebbe un televisore nel proprio salotto.**

“Customers can get a much richer shopping experience with us online including twice the range of products, the latest offers and ability to check stock levels in stores, so building a bridge between our physical and digital channels remains a key priority for us,” - Bertrand Bodson, chief digital officer at Argos parent company Home Retail Group.

- ▶ **Novembre 2014: lancio di una applicazione rivolta a bambini di età compresa tra i 3 e i 7 anni per creare la loro lista dei desideri (scegliendo tra una selezione di 3000 prodotti) da inviare a Babbo Natale. La richiesta viene recapitata all’indirizzo e-mail dei genitori. La mail contiene informazioni dettagliate sui giocattoli scelti e un link che rende immediatamente possibile l’acquisto.**

“We were aware of children’s behaviour of circling stuff in our catalogues and ripping out pages to show parents what they want for Christmas, and our research showed that one in five under-10s still do this today. With Wishlist, we’re trying to recreate that behaviour digitally.”

- ▶ **Novembre 2014: lancio di una web app (Gift Finder) che, attraverso un sistema di filtraggio basato sui like degli utenti, individua i prodotti più adatti per i quali suggerire l’acquisto. I prodotti individuati possono essere salvati in una “maybe list” (che può anche essere inviata) o acquistati direttamente.**
- ▶ **Da dicembre 2014: Click and collect in metropolitana. I prodotti sono ordinati attraverso computer o smartphone e possono essere ritirati, oltre che in negozio, anche in una stazione della metropolitana di Londra, dove è in corso il test del concept.**

Attualmente, anche nei PV dove è ancora presente il catalogo cartaceo, il personale di PV utilizza dei tablet per assistere i clienti ed è disponibile una connessione Wi-Fi libera. A tal proposito Argos dichiara di non temere il fenomeno dello showrooming, per questo non viene bloccato l’accesso a nessun sito.

“The thing the stores do really well is combining the online and offline experience. We want to make it easy to start the shopping journey on your phone, reserve stuff to pick up at a store, and then be in and out in 60 seconds. And that’s all because that’s what customers want; that’s how they shop”.

La multicanalità di Argos è senz’altro una via per sostenere le vendite dei negozi fisici, ma è anche una pre-emptive strategy nei confronti di internet pure player come Amazon. Attualmente, il 90% delle vendite di Argos è ancora “legato” al PV fisico, ma la componente digitale del processo di acquisto è in forte crescita.

Fonti

L'omnichannel è lo standard del commercio moderno – MARKUP (ottobre 2013)

<http://www.mark-up.it/omnichannel-e-lo-standard-del-commercio-moderno/>

Argos: multichannel nella tube – RETAILWATCH

[http://www.retailwatch.it/Retail/Tutti-i-canali-di-vendita/Gennaio-2015/Argos-\(GB\)-multichannel-nella-tube-London.aspx](http://www.retailwatch.it/Retail/Tutti-i-canali-di-vendita/Gennaio-2015/Argos-(GB)-multichannel-nella-tube-London.aspx)

Una serie di iniziative implementate da Argos negli ultimi anni – MOBILE MARKETING MAGAZINE:

<http://mobilemarketingmagazine.com/half-million-downloads-three-weeks-argos-app/>

<http://mobilemarketingmagazine.com/125-cent-mobile-growth-helps-argos-increase-sales/>

<http://mobilemarketingmagazine.com/argos-launches-blippable-catalogue/>

<http://mobilemarketingmagazine.com/argos-accept-app-payments-year/>

<http://mobilemarketingmagazine.com/argos-rolls-out-nfc/>

<http://mobilemarketingmagazine.com/argos-catalogue-augmented-reality-aurasma>

<http://mobilemarketingmagazine.com/argos-wishlist-christmas-list-app-kids-mobile>

<http://mobilemarketingmagazine.com/argos-gift-finder-swipe-interface>

<http://mobilemarketingmagazine.com/argos-neil-tinegate-digital-transformation-hackathon-christmas-app>

Articoli simili sono reperibili sulla rivista MARKETING WEEK.

<http://www.marketingweek.com/?s=argos>

Il servizio "check and reserve" – SITO WEB ARGOS

<http://www.argos.co.uk/static/StaticDisplay/includeName/Reserving.htm>

Opzioni di consegna – SITO WEB ARGOS

<http://www.argos.co.uk/static/StaticDisplay/includeName/OrderingForHomeDelivery.htm>

Video interviste – CANALE UFFICIALE YOUTUBE ARGOS

<https://www.youtube.com/watch?v=ekrHAzr1f4I>

Herring L. et al., Making stores matter in a multichannel world, McKinsey & Company, december 2014.



Partnership di canale

Il trust mediator e un nuovo concetto di filiera corta

iTeam:Lorena Cottone

excellence in execution

executive spa | via elettrochimica 36/b | 23900 lecco | tel. 0341 2211 | email: info@executive.it | www.executive.it

executive

| Executive summary – abstract

Il category management, proposto da Brian Harris all'inizio degli anni '90, rappresenta una straordinaria opportunità per produttori e distributori di soddisfare al meglio i bisogni dei propri consumatori/shopper e ottenere quindi un vantaggio competitivo stabile e duraturo. La realizzazione di iniziative di questo tipo, però, deve passare attraverso la trasformazione a livello culturale e organizzativo delle imprese coinvolte.

Questo paper metterà in luce una delle maggiori difficoltà sulla strada della concreta realizzazione di progetti di category management: lo sviluppo di relazioni collaborative tra industria e distribuzione, troppo spesso basate su elementi puramente negoziali.

Una soluzione a tale problematica è rappresentata da un trust mediator, un terzo attore della filiera che occupi una posizione di intermediazione tra il mondo dei produttori e quello dei distributori, tutelando gli interessi di entrambi. Il trust mediator, grazie alle sue competenze, all'approfondita conoscenza del mercato in cui opera e all'assoluta imparzialità, potrà integrare il canale, realizzando un risultato migliore di quello raggiungibile da parti fisiologicamente in contrasto tra loro.

Solo grazie ad una figura di intermediazione è possibile costruire delle relazioni di canale durature, centrate sulla fiducia e realmente orientate alla cooperazione per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Introduzione

Il category management

Secondo la definizione Indicod- Ecr, il Category Management è un processo comune tra produttore e distributore in cui le categorie sono gestite come Unità Strategiche di Business con l'obiettivo di aumentare il fatturato e l'utile attraverso una maggiore soddisfazione dei consumatori.

Per implementare un modello di category management è necessario il rispetto di tre principi fondamentali:

- ▶ **la collaborazione tra industria e distribuzione;**
- ▶ **il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia;**
- ▶ **la centralità del consumatore.**

La partnership tra industria e distribuzione è volta a sfruttare la complementarità di competenze e informazioni a disposizione degli attori del canale, al fine di raggiungere un obiettivo congiunto secondo una logica win - win.

La gestione delle categorie può essere efficacemente combinata con le conoscenze sui consumatori/shopper, ottenendo dei miglioramenti in termini di efficienza ed efficacia. Le diverse modalità di creazione di valore ottenibili interfacciando le informazioni di insegna con quelle di mercato possedute dai fornitori partner, per le insegne sono:

- ▶ **definizione della categoria e aggregazione sul piano espositivo non in funzione del criteri merceologico, ma secondo i bisogni della clientela dell'insegna e il comportamento di acquisto;**
- ▶ **assegnazione del ruolo alle varie categorie in funzione della loro vocazione di marketing e conseguente gestione del retail mix;**
- ▶ **confronto tra la penetrazione di categoria a livello di mercato e di insegna per individuare un eventuale opportunity gap e quindi agire sul retail mix per aumentare la buyer conversion;**
- ▶ **supporto alle decisioni sulla composizione dell'assortimento ed eventuali dereferenziameti;**
- ▶ **riduzione della conflittualità orizzontale di prezzo attraverso una strategia di differenziazione.**

Dal punto di vista industriale, i vantaggi del ricorso al category management sono:

- ▶ **ottenimento di un supporto al proprio brand senza incorrere nel rischio di essere accusati di abuso di posizione dominante, come invece può accadere con un massiccio ricorso a contributi di trade marketing;**
- ▶ **riduzione della conflittualità nella ripartizione verticale del valore aggiunto;**
- ▶ **utilizzo del punto vendita per la creazione di una relazione con il consumatore a fronte della progressiva perdita di efficacia dei mezzi di comunicazione tradizionali.**

Il fine ultimo del category management è la soddisfazione del consumatore, attraverso non solo il giusto prodotto, ma anche con una adeguata commercializzazione. La sinergia tra i due ruoli crea una opportunità per una maggiore soddisfazione dei bisogni del cliente finale (nell'ambito del comportamento di acquisto e del comportamento di consumo) e quindi per il miglioramento delle performance economiche.

Problemi da affrontare

La difficoltà del raggiungimento di una vera partnership di canale

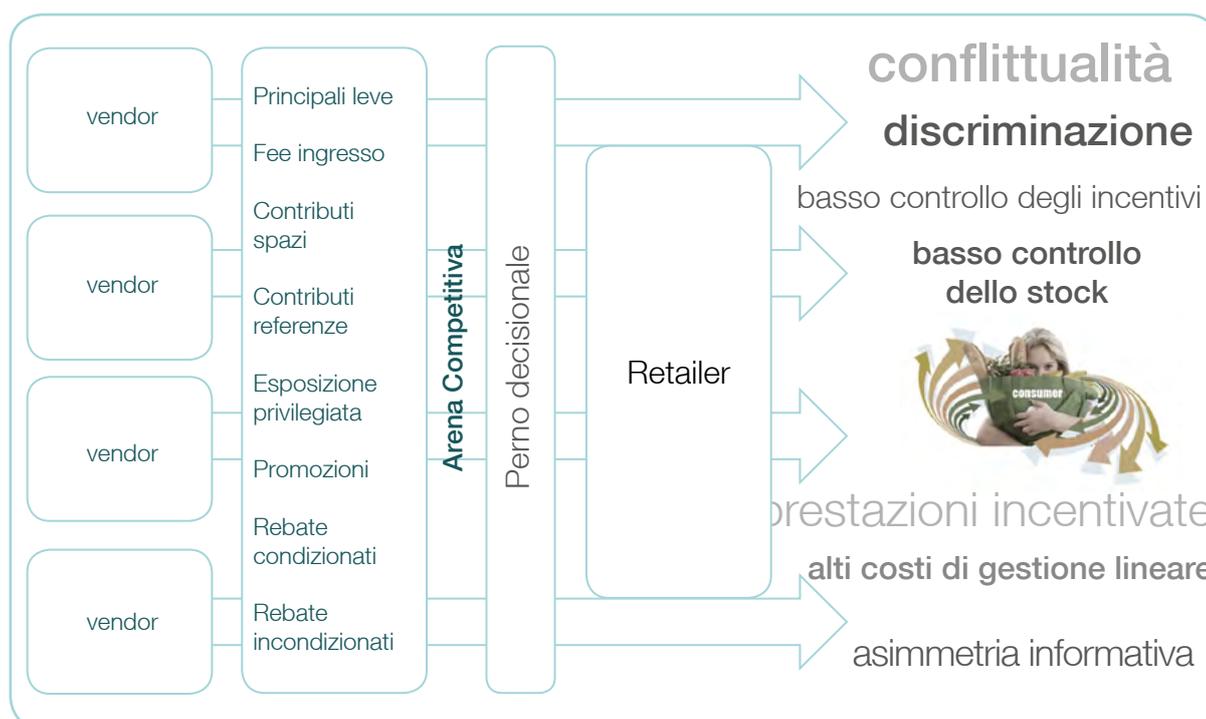
Indicod-Ecr individua sei regole d'oro per la collaborazione tra industria e distribuzione:

1. **obiettivi e strategie devono essere condivisi;**
2. **deve instaurarsi un clima di fiducia reciproca e di trasparenza;**
3. **pariteticità, quindi nessuno dei due partner ha il controllo su tutto il know how;**
4. **è essenziale la confidenzialità nella condivisione di informazioni;**
5. **il team deve essere multifunzionale;**
6. **il progetto deve essere “win-win-win” per produttore, distributore e consumatore.**

Si tratta, in sostanza, di sviluppare logiche non solo di tipo cliente – fornitore, ma di veri e propri partner per una co-creazione di valore.

Difficilmente, però, questo tipo di relazione potrà realmente instaurarsi. Ciò che più spesso accade è l'esistenza di conflitti tra le parti e/o l'esercizio di potere di una parte sull'altra.

“Il conflitto rappresenta quello stato derivante da una situazione in cui un componente del canale percepisce che il comportamento di un altro soggetto è tale da impedirgli di conseguire i propri obiettivi o, comunque, di svolgere in maniera efficiente il proprio ruolo nell'ambito del sistema distributivo: ciò dà luogo ad uno stato di frustrazione, che può sfociare in una situazione di conflitto aperto”.

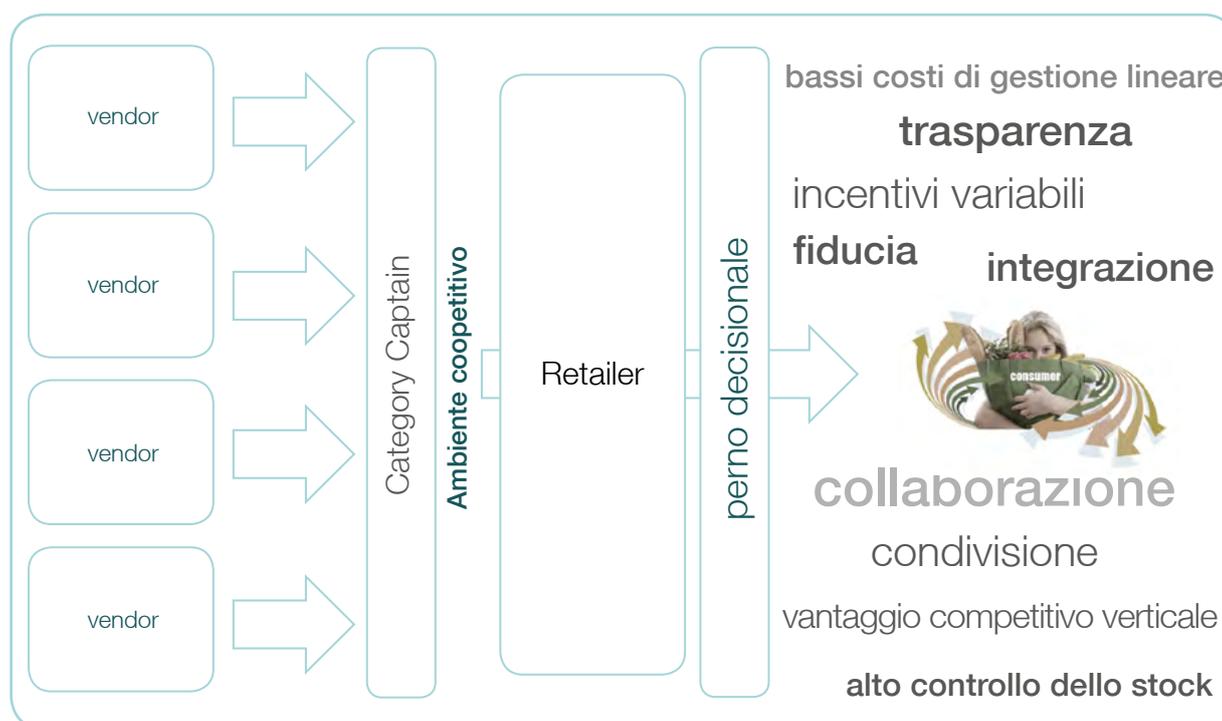


Situazioni di conflitto molto acceso finiscono per generare un peggioramento delle performance dell'intero sistema.

Il conflitto si origina da una fisiologica contrapposizione di interessi economici. Il focus di produttori e retailer è sulla spartizione del valore nel breve periodo e quindi su aspetti meramente negoziali. Spesso la cooperazione viene utilizzata solo in chiave tattica; raramente ha un orizzonte temporale di lungo periodo. Con una simile logica, gli obiettivi non possono essere condivisi. Anche dal punto di vista strategico gli interessi sono naturalmente contrapposti. L'impresa industriale mira, da un lato, a ottenere le preferenze dei consumatori a scapito degli altri brand e, dall'altro, a far precedere la scelta della marca a quella del punto vendita. Speculare è l'obiettivo perseguito dalle imprese commerciali: ottenere la preferenza degli shopper a scapito delle altre insegne e far precedere la scelta del punto vendita a quella dei prodotti da acquistare.

La fiducia tra le parti lascia spesso il posto alla diffidenza: la controparte viene di solito considerata come un "nemico", da trattare con opportunismo, perché ci si aspetta che dall'altra parte venga riservato lo stesso tipo di trattamento.

Anche la condivisione di competenze e la divulgazione di alcune informazioni vengono ostacolate in un clima di assenza di fiducia: si teme infatti che la totale trasparenza comprometta la propria capacità negoziale.



Il modello consumer centric risolve conflitti ed accelera le performance del sistema.

La soluzione

Il trust mediator e un nuovo concetto di filiera corta

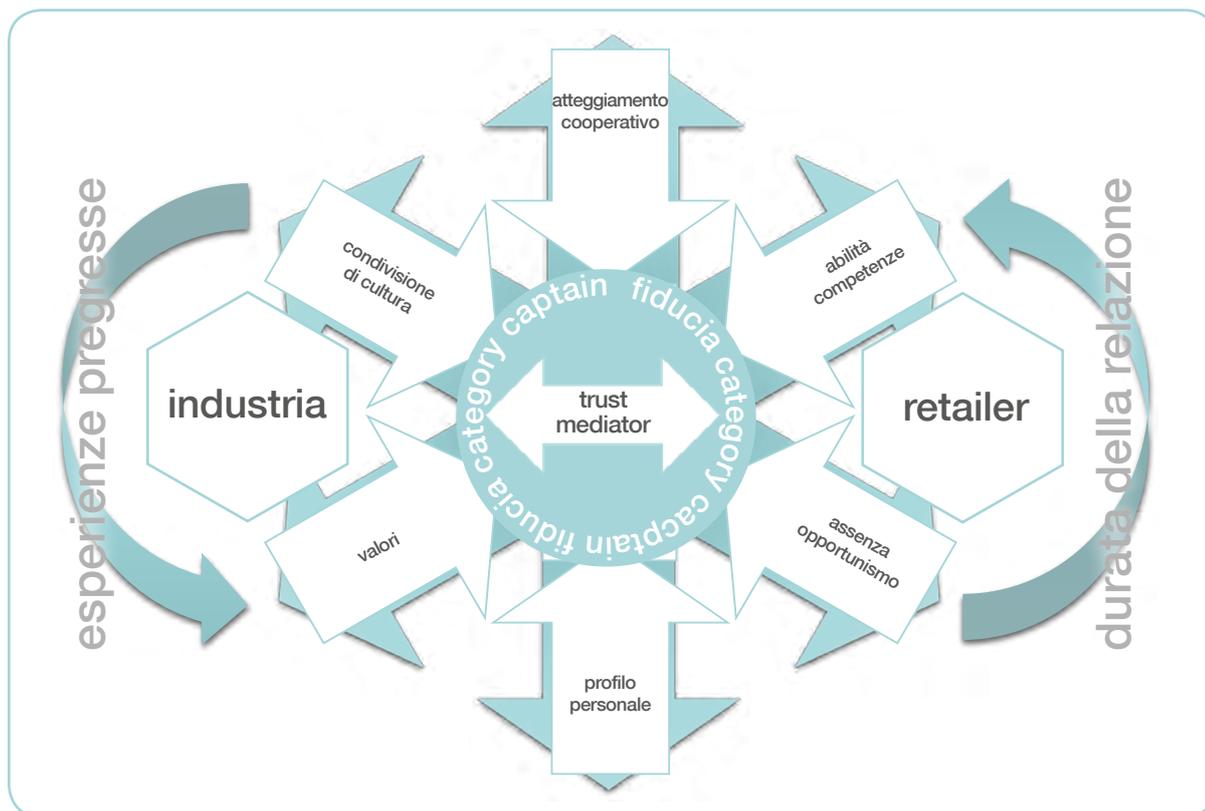
La fiducia è la preconditione essenziale per lo sviluppo di qualsiasi relazione collaborativa (vista, tra l'altro, l'impossibilità di prevedere a livello contrattuale ogni circostanza che si potrebbe verificare nell'ambito del rapporto).

La fiducia può essere definita come il livello di aspettativa che la controparte adotterà in futuro un comportamento in linea con le attese e con ciò che aveva promesso, producendo un risultato positivo per il trustor (colui che dà fiducia).

La fiducia proietta le esperienze passate nel futuro della relazione; si fonda su quanto è già accaduto, pur essendo riferita ad azioni future di una controparte che il soggetto non è in grado di controllare direttamente, trovandosi così in una situazione di vulnerabilità (rischio di comportamenti opportunistici della controparte).

I driver della fiducia sono (Castaldo, 2010):

- ▶ **abilità e competenze della controparte**
- ▶ **passate esperienze relazionali con la controparte**
- ▶ **motivazioni che spingono il comportamento del soggetto**
- ▶ **assenza di comportamenti opportunistici**
- ▶ **comportamenti e caratteristiche personali del soggetto che gestisce la relazione (il gatekeeper)**
- ▶ **trasparenza della comunicazione**
- ▶ **soddisfazione ricavata in occasione di passate interazioni con la controparte**
- ▶ **comportamento collaborativo della controparte**



La fiducia, quindi, ha a che fare con la valutazione della controparte, ma anche con quella del soggetto che gestisce la relazione, che potrebbe anche essere un terzo attore.

Le conseguenze della fiducia sono (Castaldo, 2010):

- ▶ riduzione del grado di incertezza decisionale
- ▶ accrescimento del grado di commitment dei soggetti coinvolti
- ▶ diminuzione del livello di conflitto
- ▶ garanzia di una maggiore continuità della relazione
- ▶ accrescimento del livello delle vendite, del profitto e delle performance competitive dei soggetti
- ▶ trasparenza della comunicazione
- ▶ soddisfazione ricavata in occasione di passate interazioni con la controparte
- ▶ comportamento collaborativo della controparte

Per le ragioni illustrate, sembra però impossibile che tra il mondo dei produttori e quello dei distributori si instauri una fiducia tale che permetta realmente di collaborare. È per questo motivo che diventa centrale un attore che assuma il ruolo di intermediario tra le parti: il trust mediator. È in questo quadro che il concetto di filiera corta - intesa tradizionalmente come una riduzione del numero di intermediari operanti nel canale - viene rivisto. L'accorciamento della filiera è rappresentato da una maggiore integrazione del canale, senza l'eliminazione di alcun attore. Tale ruolo di integrazione spetta necessariamente ad un operatore super partes: il grossista, che assume il ruolo di channel captain.

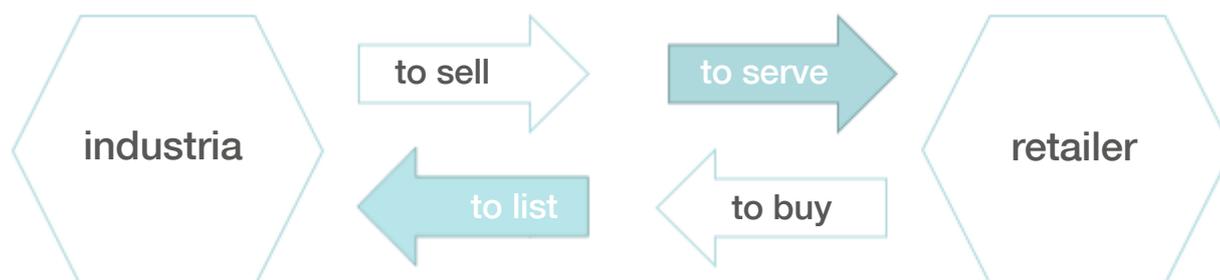
La tentazione di eliminare gli intermediari è forte sia da parte dei produttori che da parte dei retailer. Diversi distributori, ad esempio, sono alla ricerca di rapporti diretti con i vendor per ridurre il numero di operatori e comprimere la scala dei margini. I manufacturer, invece, si avvantaggerebbero di un rapporto diretto con i retailer in quanto potrebbero più facilmente condizionare le politiche del distributore.

Considerando però la natura del rapporto tra produttori e distributori, appare impossibile una relazione realmente proficua tra questi due attori. Una collaborazione stabile e vantaggiosa nel lungo periodo per entrambi richiede una fiducia che, di fatto, non esiste. Ulteriori difficoltà nell'eliminazione degli intermediari tra produzione e distribuzione al dettaglio derivano dalle caratteristiche distributive del prodotto accessori ICT: bassa rotazione e conseguente necessità di centralizzare lo stock, forte innovazione di prodotto, polverizzazione dell'offerta industriale solo per ricordare alcuni aspetti. L'eliminazione del grossista e la conseguente frammentazione dell'approvvigionamento, finirebbero per aumentare il costo di handling e i costi di transazione.

È per tutte queste ragioni che una figura di intermediazione, che ricopra il ruolo di trust mediator, appare come l'unica via per una reale co-creazione di valore.

Il ruolo del wholesaler cambia e si evolve; dalla transazione alla relazione, dalla gestione di singole attività al coordinamento e l'integrazione di interi processi. **L'approccio nei confronti dei produttori si modifica da "to buy" a "to list" e nei confronti delle insegne da "to sell" a "to serve".**

Il "to list" consiste in una costante attività di consulenza e supporto nella gestione dei rapporti con i diversi retailer in termini di inserimenti negli assortimenti commerciali (fisici e digitali), processi logistici, amministrativi e attività di marketing. Il "to serve" rappresenta un supporto alla gestione delle leve del retail mix - ad esclusione dell'assegnazione dello spazio espositivo alle categorie, che viene fissato dall'insegna - con la garanzia di una marginalità minima. L'intermediario quindi non si limita all'attività di semplice compravendita, ma supporta produttori e retailer nella gestione delle relazioni con la controparte, rappresentando gli interessi di entrambi, in una logica di sell out. Il ruolo di un intermediario super partes, che assume il ruolo di category captain di filiera, contribuisce a migliorare il rapporto di fiducia tra produttori e distributori.



Conclusioni

Nel contesto ipercompetitivo odierno, produttori e retailer, collaborando, hanno la possibilità di ottenere un vantaggio competitivo orizzontale.

Il presupposto fondamentale per una partnership è la fiducia. Solo grazie a questa è possibile la totale integrazione delle competenze dei due attori.

Nella realtà, troppo spesso il rapporto tra manufacturer e retailer è contraddistinto da opportunismo e assenza di fiducia.

In questo quadro, emerge l'importanza di un intermediario neutrale, che tuteli gli interessi di entrambi, potendo così ottenere la loro fiducia e un atteggiamento realmente collaborativo di cui tutti possano beneficiare, in termini di efficienza ed efficacia.

Attraverso il nuovo ruolo del wholesaler, il tradizionale concetto di filiera corta viene ridefinito: non consiste in una riduzione del numero di attori all'interno del canale, ma in un accentramento della gestione della filiera nelle mani di un operatore super partes, che concili gli interessi di entrambi, a vantaggio di entrambi. La filiera si accorcia mantenendo fermo il numero di intermediari.



Ringraziamenti

Si ringrazia il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Parma, nelle persone del Professor Gianpiero Lugli e del Dottor Marco Ieva per la supervisione nella stesura di questo documento.

Fonti

Castaldo S. (2010), "Go to market", il Mulino, Bologna.

Cristini G., Lugli G. (2007), "Category value", Il Sole24Ore, Milano.

*"Category Management. Il modello operativo per il Sistema Italia". Reperibile al link:
http://indicod-ecr.it/ecr_italia/download_documenti/brochure_category.pdf.*

Quinn J., Sparks L. (2007) "Editorial: Research Frontiers in Wholesale Distribution", The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 17:4, 303-311.

Taylor M. (2013) "Who killed Category Management".

Riferimenti utili

Dupre K., Gruen T.W. (2004), "The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry", Journal of Business & Industrial Marketing, 19: 7, 444 – 459.

Dussart C. (1998), "Category Management: Strengths, Limits and Developments", European Management Journal, 16: 1, 50 – 62.

Gorman R.H., Stern L.W. (1969), "Conflict in Distribution Channels: an Exploration", Distribution Channels: Behavioral Dimensions, a cura di L.W. Stern, New York, Houghton Mifflin.

*Kumar N. (1996), "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships", Harvard Business Review. Reperibile al link:
<https://hbr.org/1996/11/the-power-of-trust-in-manufacturer-retailer-relationships>*



Digital Darwinism negli accessori ITC

La sfida della cross-canalità

iTeam: Lorena Cottone - Gianpiero Lugli

excellence in execution

executive spa | via elettrochimica 36/b | 23900 lecco | tel. 0341 2211 | email: info@executive.it | www.executive.it

executive

Executive summary – abstract

In questo paper viene affrontato il tema della cross-canalità.

Il consumatore odierno ha a sua disposizione diversi canali per ognuna delle fasi del processo di acquisto: dall'iniziale ricerca di informazioni, passando per la comparazione delle singole alternative, fino ad arrivare alla concretizzazione dell'acquisto e alla fase post vendita.

La massiccia diffusione di device connessi ad Internet ha portato profondi mutamenti nella modalità con cui si ricercano informazioni prima di effettuare un acquisto, nella condivisione delle proprie esperienze di consumo e nella fase dell'effettivo acquisto. Uno dei trend più significativi degli ultimi anni è proprio l'aumento delle vendite online.

Questi cambiamenti spingono le aziende non solo a presidiare i diversi canali, ma anche a integrarli in maniera ottimale per permettere al consumatore di portare avanti un'unica esperienza di acquisto, passando liberamente dal canale fisico a quello digitale, e viceversa, nel susseguirsi delle diverse fasi del customer journey.

In questo contesto, il ruolo dello store fisico deve essere ripensato per non soccombere di fronte al crescente fenomeno delle vendite online. Gli elementi di distintività del punto vendita tradizionale devono essere esaltati e, allo stesso tempo, combinati con quelli degli altri canali, per rispondere a quei cambiamenti intervenuti nel comportamento di acquisto che ormai rappresentano una realtà innegabile.

Le nuove tecnologie e i cambiamenti nel comportamento di acquisto

Per comprendere i cambiamenti che stanno intervenendo nel mondo del retail è fondamentale partire dai cambiamenti che hanno investito il comportamento di acquisto dei consumatori. In questi anni, con l'avvento di nuove tecnologie e la diffusione di device sempre più pervasivi, stiamo attraversando una rivoluzione digitale che ha trasformato la maggior parte delle nostre azioni quotidiane e, inevitabilmente, finisce per plasmare anche i comportamenti di acquisto e di consumo. In particolare, la diffusione di Internet e di tutti gli strumenti che ne permettono l'accesso hanno fatto sì che, per ogni fase del processo di acquisto, vi siano più canali disponibili. Una preliminare ricerca di informazioni, ad esempio, può avvenire mediante una visita in punto vendita, attraverso la consultazione di conoscenti, con la navigazione sul sito aziendale o la lettura di recensioni online condivise da altri consumatori. Anche la concretizzazione dell'acquisto stesso può avvenire in punto vendita, oppure utilizzando un computer o, sempre più, smartphone e tablet, attraverso il sito aziendale di un produttore o di un distributore, o su un marketplace. Anche all'interno del negozio, il consumatore non abbandona la dimensione online, ma mantiene il proprio smartphone sempre a portata di mano, per ricercare informazioni e valutare alternative. Secondo una ricerca condotta da Google negli Stati Uniti, l'84% degli shopper si avvale dell'aiuto del proprio smartphone durante l'attività di spesa e un consumatore su 3 preferisce usarlo per ricercare informazioni, piuttosto che chiedere l'aiuto del personale di vendita. Questo dato raggiunge il 48% in categorie come l'elettronica. In questo contesto, non esiste più una separazione netta tra il mondo reale e quello virtuale. Un processo di acquisto può iniziare online e terminare in punto vendita o viceversa. Il cliente in store è, simultaneamente, online.

Se, in passato, il percorso di un potenziale acquirente dalla consapevolezza di un bisogno all'acquisto effettivo poteva essere descritto come un imbuto (funnel), una serie di fasi successive, oggi si parla di "journey". In ogni momento e in ogni contesto, si viene in contatto con stimoli e informazioni che possono finire per modificare il nostro consideration set e, quindi, le nostre decisioni di acquisto. Perfino nell'ambito B2B la rivoluzione digitale ha influito sul processo di acquisto, rendendolo molto più condizionabile da influencer interni ed esterni alla propria organizzazione.

Il nuovo journey dei consumatori, più complesso, pone delle sfide, ma allo stesso tempo, crea delle nuove occasioni per intercettare potenziali acquirenti. Il punto di partenza è, ovviamente, la comprensione degli elementi che hanno maggiore rilevanza nelle decisioni dei consumatori.

Per soddisfare un consumatore abituato ad utilizzare diversi canali congiuntamente, i retailer non possono che rispondere con strategie di cross-canalità; le insegne che non saranno in grado di adeguarsi rapidamente al nuovo contesto digitale sono destinate ad uscire dal mercato.

Minaccia o opportunità?

Ogni novità porta con sé una scia di destabilizzazione. Che questa sia una minaccia o un'opportunità dipende dal modo in cui un'azienda è in grado di affrontare il cambiamento.

Le vendite online in Italia, pur rimanendo ancora al di sotto della media europea, registrano un costante aumento. Nel 2014 vi è stato un incremento medio del 18% rispetto all'anno precedente. I comparti con i tassi di crescita più significativi (tra il 20% e il 30%) sono l'abbigliamento, l'informatica e l'elettronica di consumo (Osservatorio eCommerce B2C, Politecnico di Milano).

Lo sviluppo delle vendite online può rappresentare una minaccia per i *brick and mortar store*, se non riusciranno ad evolvere sfruttando la possibilità di un contatto diretto con il cliente, che nessun mezzo digitale può eguagliare, ma, al contempo, inserendo gli elementi del canale online più graditi al consumatore. Si tratta di combinare gli aspetti distintivi dello store fisico come l'esperienzialità e gli elementi di fiducia e di relazione che lo contraddistinguono, con le componenti del contesto online che danno maggiore gratificazione. Il consumatore che ricerca informazioni online deve sentirsi appagato per la sola ricerca di alternative, pur senza arrivare necessariamente all'acquisto; l'insegna deve cioè ricreare nel mondo virtuale la gratificazione che l'acquirente percepisce col *window-shopping* nel mondo fisico.

Anche l'esperienza dello shopper all'interno dello store deve essere ripensata, resa più coinvolgente e semplice al tempo stesso, attraverso l'adozione di soluzioni tecnologiche che il consumatore può consultare in autonomia o con il supporto del personale di vendita. Gli stessi addetti alla vendita potrebbero sostenere lo sviluppo della cross-canaltà facilitando l'accesso e indirizzando il cliente. Anche nei negozi in franchising può essere praticata la multicanalità, riconoscendo al franchisee una percentuale del margine operativo per le vendite realizzate online; i negozi Pinko stanno già implementando questo approccio permettendo ai clienti che si trovano in punto vendita di accedere ad un assortimento digitale molto più vasto di quello fisico.

Con un adeguato livello di integrazione, il consumatore, rivolgendosi al punto vendita, potrà sempre trovare il prodotto più adatto alle sue esigenze, sia esso direttamente disponibile in store o meno.

L'innovazione e il miglioramento del livello di servizio possono essere la chiave per competere coi retailer che operano solo online (*pure player*). È questa la strada intrapresa da un distributore americano che ha creato un laboratorio di ricerca e sviluppo cross-funzionale, con l'obiettivo di analizzare ogni aspetto dell'attività in store per individuare aree di miglioramento. Il rinnovamento dello store format ha portato un incremento nei livelli di customer satisfaction e anche un miglioramento nella soddisfazione degli addetti di punto vendita¹.

Nonostante l'evoluzione dei canali digitali, lo store fisico resta elemento centrale della strategia di un retailer.

Diverse insegne, in Italia e all'estero, hanno reso disponibili nei propri punti vendita dei dispositivi che permettono di verificare la disponibilità di prodotti, individuarne la posizione, visualizzare informazioni aggiuntive sulle caratteristiche e sui possibili utilizzi, personalizzare i prodotti, ricevere dei consigli per altri acquisti che potrebbero essere abbinati a quanto già ricercato, ordinare e pagare dei prodotti che non sono disponibili in PV, condividere la propria esperienza di acquisto sui canali social e così via. Uno dei grandi vantaggi per i clienti dei retailer che riescano a conciliare l'esperienza in store con canali diversi (sito internet, catalogo) è quello di avere accesso ad un assortimento molto più esteso di quello che è possibile esporre in punto vendita.

¹D'Emidio T., Dorton D., Duncan E. (2015), "Service innovation in a digital world", McKinsey Quarterly.

Un'altra modalità di coordinamento tra il canale fisico e quello virtuale è il servizio di *"click and collect"*. Molte aziende hanno iniziato a percorrere questa strada con successo. Walmart, ad esempio, dà la possibilità di ordinare online e ritirare in un negozio a scelta i prodotti acquistati, in apposite aree di parcheggio o al desk dedicato all'e-commerce. Più del 50% delle vendite online di Walmart vengono ritirate in punto vendita, con la conseguente creazione di traffico. Anche Best Buy offre ai suoi clienti il servizio click and collect; in questo caso circa il 40% dei prodotti venduti online sono poi ritirati in negozio. Anche in Italia si iniziano a sperimentare simili soluzioni, che in altri paesi europei come la Francia e la Gran Bretagna sono già affermate. Queste esperienze dimostrano come sia possibile la crescita del canale online, senza che vi sia una perdita di centralità del punto vendita fisico.

L'obiettivo dell'integrazione di diversi canali deve ovviamente essere quello di potenziare la propria offerta ai consumatori. I vari canali non devono essere considerati come sostituti, ma come elementi sinergici di un unico sistema. In questo modo, la cross-canalità può costituire un approccio efficace anche per contrastare l'ascesa dei pure player. Un recente studio condotto da McKinsey evidenzia come la rivoluzione digitale possa rappresentare una straordinaria opportunità di crescita per le aziende di ogni settore, se colta in tempo. I ricercatori hanno parlato di *"Digital Darwinism"*, per sottolineare come solo le realtà più dinamiche e in grado di adattarsi al cambiamento possono sopravvivere in questo nuovo contesto, dominato dalla digitalizzazione. Chi affronta le nuove sfide in maniera proattiva ottiene un significativo vantaggio competitivo. La ricerca McKinsey aveva l'obiettivo di individuare il legame tra l'utilizzo di strumenti digitali da parte dei brand nelle diverse fasi del processo di acquisto e le scelte dei consumatori (brand conversion). Il *"digitization index"* dei 1000 brand coinvolti nello studio è stato costruito assegnando un punteggio per le diverse abilità in campo digitale mostrate dalle varie aziende. Sono state valutate ad esempio le capacità di creare brand awareness, di offrire una customer experience online ritenuta dagli utenti almeno pari a quella offline e di tracciare i commenti degli utenti in merito alla loro esperienza al fine di migliorare la propria proposta commerciale. Analizzando oltre 20.000 transazioni, attraverso diversi touch point, è emerso come le aziende che avevano dimostrato maggiori competenze nell'uso di strumenti digitali, riuscissero ad ottenere tassi di brand conversion superiori. Questo effetto è risultato particolarmente positivo in alcuni settori, tra cui i software e l'elettronica di consumo. In questi casi, per un incremento di un punto percentuale nel valore del *"digitization index"*, si registra un aumento dell'1,5% nel livello di buyer conversion. È emerso inoltre un effetto positivo del *"digitization index"* sul passaparola che viene a crearsi attorno ad un brand. È anche per questo che le aziende che per prime riusciranno a conquistare uno spazio significativo all'interno dei canali digitali creeranno un divario rispetto ai competitor, che questi faticheranno a colmare.

Il modello consumer centric risolve conflitti ed accelera le performance del sistema.

La cross-canalità negli accessori ICT

La cross-canalità negli accessori ICT potrebbe essere realizzata attraverso l'adozione di strumenti all'interno dello store per la consultazione dell'assortimento digitale. A tale scopo, potrebbero essere utilizzati dei kiosk, dei tablet messi direttamente a disposizione degli shopper oppure in dotazione al personale di punto vendita, delle app che il singolo consumatore può scaricare sul proprio smartphone, oppure semplicemente un catalogo cartaceo, avvalendosi dell'aiuto degli addetti di punto vendita per effettuare l'ordine.

L'assortimento digitale dovrà essere costituito dalle categorie non trattate in PV e, per quanto riguarda le categorie che invece costituiscono l'assortimento di PV, solo dalle referenze che non sono presenti in store. Occorre infatti evitare la sovrapposizione tra i due assortimenti per realizzare una effettiva integrazione tra canale on line e canale off line. Il consumatore, che non trova in punto vendita il prodotto adatto alle sue esigenze, deve poter accedere comodamente all'assortimento digitale, concludere l'acquisto on line e ritirare poi il prodotto in store dove effettuerà il pagamento.

Questo approccio alla cross-canalità permette di offrire un miglior servizio al consumatore, garantendogli di individuare sempre il prodotto adatto alle proprie esigenze (indipendentemente dal fatto che sia immediatamente disponibile in punto vendita) e potendo usufruire dell'assistenza del personale di vendita. Questa soluzione garantisce l'accesso ad un assortimento esteso come quello che è possibile trovare online, senza rinunciare agli elementi di relazione che solo lo store fisico offre. Inoltre, per il retailer, si tratta di un'occasione per la creazione di traffico, attraverso il ritiro dei prodotti acquistati on line.

La consegna a PV viene apprezzata anche dai consumatori perché offre la possibilità di ritirare il prodotto quando si è più comodi, senza la necessità di essere a casa in un momento preciso per ricevere la consegna. Una ricerca promossa da UPS segnala un calo nell'ultimo anno nella preferenza di ricevere i pacchi a casa. Si prediligono altri punti di ritiro, come depositi dei corrieri, uffici postali, luoghi di lavoro o, appunto, negozi dei rivenditori.

Non trascurabile è anche il vantaggio della gratuità. Lo studio di UPS evidenzia che quasi 9 consumatori italiani su 10 abbandonano il carrello prima di concludere l'acquisto per diverse ragioni. Una parte di questi lo fa a causa dei costi di spedizione, che nel 54% dei casi rendono la spesa superiore al previsto.

La cross-canalità negli accessori ICT

L'eccesso d'offerta (choice overload) non è una garanzia contro l'insoddisfazione di quei clienti che ricercano prodotti di nicchia a bassa rotazione; la domanda è infatti sempre più articolata dell'offerta possibile e, dunque, l'insoddisfazione non può essere eliminata con l'estensione dell'offerta. Il quesito che ci si deve porre non è dunque come eliminare l'insoddisfazione dei clienti con le politiche assortimentali, ma quale dimensione debba avere un segmento di domanda per giustificare la sua soddisfazione con l'offerta di un prodotto specifico nell'assortimento fisico. La scelta non è infatti a costo zero. Espandendo la scelta aumenta il costo di distribuzione per effetto della riduzione della rotazione media. Nello stesso tempo, l'espansione della scelta si traduce in maggiori prezzi di acquisto perché almeno parte dei premi di referenziamento e degli sconti assortimento offerti dall'industria per penetrare gli assortimenti delle Insegne sono finanziati con un aumento del prezzo di listino. Se al costo della scelta si aggiungono poi gli effetti sul processo di acquisto, si può ben capire la necessità di evitare un'offerta eccessiva. L'eccesso di scelta provoca confusione, panico, ansia, incertezza, paura di sbagliare per la crescita della nostra responsabilità e, soprattutto, un aumento del costo di opportunità psicologico generato dalle alternative scartate. All'aumentare della scelta cresce anche il rammarico, vale a dire il dubbio di non aver fatto la scelta migliore. Quando ci troviamo all'interno di un punto vendita con un assortimento di categoria molto esteso, incontriamo dunque più difficoltà a scegliere e spesso rinunciamo semplicemente ad acquistare, ovvero, se decidiamo di acquistare, proviamo meno soddisfazione nella nostra scelta.

L'innovazione tecnologica e l'applicazione delle conoscenze neuro-scientifiche al marketing permettono oggi di risolvere in maniera ottimale il problema della scelta. La razionalizzazione dell'assortimento per eliminare l'eccesso di scelta può essere infatti realizzata salvaguardando l'esigenza di:

- ▶ **rappresentare la categoria offrendo sia referenze alto-rotanti sia referenze basso-rotanti, che svolgono il ruolo di ancora nella valutazione cognitiva dell'offerta;**
- ▶ **limitare la sovrapposizione delle referenze sul piano dei benefici ricercati, per aumentare il sell out di categoria;**
- ▶ **mantenere la ricchezza dell'offerta interfacciando l'assortimento fisico con un assortimento digitale non sovrapposto, facilmente accessibile e fruibile in maniera integrata in un unico processo di acquisto.**

Ringraziamenti

Si ringrazia il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Parma, nelle persone del Professor Gianpiero Lugli e del Dottor Marco Ieva per la supervisione nella stesura di questo documento.

Riferimenti

Accenture (2014), "Point of Commerce: Bringing Seamless Retail Inside the Store".

Reperibile al link:

<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Poc-Pov-Web.pdf>

Bugin J. (2014), "Brand success in an era of Digital Darwinism", McKinsey Quarterly.

Reperibile al link: http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/brand_success_in_an_era_of_digital_darwinism

D'Emidio T., Dorton D., Duncan E. (2015), "Service innovation in a digital world", McKinsey Quarterly.

Reperibile al link: http://www.mckinsey.com/insights/operations/service_innovation_in_a_digital_world

Google (2013), "Mobile In-Store Research. How in-store shoppers are using mobile devices".

Reperibile al link: <http://www.google.com.au/think/research-studies/mobile-in-store.html>

Herring L., Wachinger T., Wigley C. (2014), "Making stores matter in a multichannel world", McKinsey & Company, dicembre 2014.

IlSole24Ore (2015), "Tutti i numeri dell'e-commerce: aumentano gli acquisti digitali ma l'Italia resta indietro".

Reperibile al link:

<http://www.infodata.ilsole24ore.com/2015/03/09/tutti-i-numeri-delle-commerce-aumentano-gli-acquisti-digitali-ma-litalia-resta-indietro/>

Lingqvist O., Lun Plotkin C., Stanley J. (2015), "Do you really understand how your business customers buy?", McKinsey Quarterly.

Reperibile al link: http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/do_you_really_understand_how_your_business_customers_buy

Mancinelli M. (2014), "Retail surf tra negozi e web", Largo Consumo.

Reperibile al link:

<http://www.largoconsumo.info/102014/ARTMulticanalitaRetailPdvStoreDigitalShoppingEcommerce-1014.pdf>

MyMarketing.Net (2012), "Cross-canalità: il vantaggio del ritardo".

Reperibile al link: http://www.mymarketing.net/index.php?art_id=2238

Negri F. (2013), "NetworkCracy. Social Media Marketing per la Distribuzione", Giappichelli Editore, Torino.

UPS – comScore (2015), "UPS Pulse of the Online Shopper. Uno studio sull'esperienza del cliente".

Reperibile al link: http://www.pressroom.ups.com/pressroom/staticfiles/pdf/whitepaper/Italian_UPS_Europe%20Whitepaper.PDF



Come aumentare le vendite attraverso la riconfigurazione dell'assortimento

Nuove idee e nuovi strumenti per il category management
(Lorena Cottone e Gianpiero Lugli)

| Executive summary – abstract

Si è già discusso delle potenzialità di un modello di category management basato su un nuovo concetto di filiera corta, in cui il grossista integra il canale e, nel ruolo di channel captain, acquisisce nuove funzioni di marketing. In questo modo la gestione dell'intero canale viene snellita e tutti gli attori coinvolti possono migliorare le loro performance in termini di efficienza ed efficacia (a tal proposito, si veda "Il category management di filiera corta"). È stato sottolineato come, per la realizzazione di questo business model, sia necessario costruire delle relazioni di canale basate sulla fiducia. Il ruolo dell'intermediario, nella veste di trust mediator al di sopra delle parti, può rivelarsi fondamentale per accrescere la fiducia degli operatori coinvolti (a tal proposito, si veda "Partnership di canale").

In questo quadro, si colloca questo nuovo paper, che inaugura una serie di contributi focalizzati su aspetti di carattere maggiormente operativo. Si mira a rispondere al quesito: come avviene l'execution del business model proposto? In particolare, ci si soffermerà: sulla composizione dell'assortimento, la gestione degli spazi in punto vendita, la definizione dei planogrammi e l'implementazione di un sistema di riordino automatico e di reverse logistic.

In questo documento affrontiamo il tema della composizione dell'assortimento: il numero e le categorie da trattare e, successivamente, la decisione sulle singole referenze che andranno a costituire una categoria. La parola chiave per una adeguata definizione dell'assortimento potrebbe essere "olismo"; non è possibile infatti raggiungere una situazione ottimale prendendo in considerazione un solo criterio. Ognuno si dimostra valido, ma non esaustivo. La migliore decisione è quella basata su una visione d'insieme: aspetti meramente tattici e quantitativi affiancati da valutazioni strategiche. La necessità di un approccio olistico per la definizione di un assortimento deriva, a sua volta, dall'obiettivo di soddisfare contemporaneamente più esigenze: la soddisfazione dei bisogni del consumatore (efficacia), salvaguardo però al contempo l'efficienza e quindi la marginalità.

La composizione dell'assortimento

Obiettivi

In termini generali, gli obiettivi che guidano la politica assortimentale sono riconducibili a:

- ▶ **soddisfare il consumatore, con un adeguato equilibrio tra varietà, ampiezza e profondità da un lato e convenienza dall'altro;**
- ▶ **differenziare l'offerta rispetto alle insegne rivali;**
- ▶ **massimizzare i contributi dell'industria.**

Nel modello di filiera corta proposto, però, la soddisfazione del consumatore rappresenta il criterio fondamentale. Gli assortimenti sono composti seguendo logiche da domanda e non da offerta, cercando di individuare le nuove esigenze, i nuovi modelli di consumo e di acquisto, in continua evoluzione. L'eliminazione dei condizionamenti di trade marketing contribuisce alla riduzione dell'eccesso di scelta e delle svalorizzazioni per prodotti invenduti, che, nella nuova logica di restituzione dell'invenduto al vendor, hanno effetti negativi su entrambi gli attori. La costruzione di assortimenti che mirano a rispondere al meglio alle esigenze dei consumatori non può che portare benefici sia ai produttori che ai distributori. Anche la strategia di differenziazione dell'insegna, ciò che vuole rappresentare per i suoi clienti, il ruolo di marketing attribuito ad una categoria, l'obiettivo di essere leader di prezzo o di offrire un elevato livello di specializzazione contribuiscono in modo significativo alla scelta delle referenze da trattare in assortimento. L'assortimento deve poi essere declinato per punto vendita, in funzione dello spazio disponibile e della singola arena competitiva e per aree geografiche, nel caso in cui vi siano delle marcate differenze nei modelli di consumo/acquisto.

L'obiettivo che riassume tutte le valutazioni espone rimane l'ottimizzazione dell'assortimento per la massimizzazione della marginalità complessiva per unità di spazio.

La scelta delle categorie da trattare

La prima decisione da prendere riguardo l'assortimento è quella delle categorie da trattare: quante e quali? La scelta del numero di categorie da inserire nell'assortimento fisico (e del numero di segmenti da trattare per ognuna di queste) deve necessariamente essere guidata dallo spazio disponibile in punto vendita. A tale scopo, viene utilizzata una procedura di clusterizzazione che verrà illustrata nei prossimi contributi. Intuitivamente, nei punti vendita di minori dimensioni saranno presenti solo le categorie più "basiche" che il consumatore si aspetta di trovare; la valutazione, però, tiene conto anche degli obiettivi di differenziazione dell'insegna.

La decisione su quali categorie trattare deve dunque tener conto di diversi criteri. Una prima valutazione riguarda la tipologia di punto vendita. La scelta dell'assortimento dovrebbe rispecchiare quelle che sono le caratteristiche distintive di un formato; la sua vocazione per la despecializzazione o, al contrario, per la specializzazione. I mass merchandiser, ad esempio, sono più adatti alla vendita di categorie che hanno raggiunto un maggior livello di banalizzazione nel processo di acquisto ed è quindi richiesto un livello di assistenza da parte del personale di vendita minore. Per fare qualche esempio: gli MM devices e le calcolatrici sono due categorie tra le più banalizzate, con una quota di vendite del mass merchandiser tra il 60% e il 70% sul totale delle vendite realizzate nei canali retail (fonte GFK). La quota di vendite di questo canale è significativa anche per le memorie, le visual cams, gli scanner. Al contrario, categorie come casse e cuffie sono vendute prevalentemente in grandi superfici specializzate.

La **complementarietà** tra prodotti è un altro dei criteri da tenere in considerazione. Ad esempio: se la catena vende televisori, non possono non essere presenti anche i cavi necessari per collegare la TV ad altri dispositivi. Ancora, dove vengono vendute delle macchine fotografiche, dovrebbero esserci anche memorie e custodie adatte. Una volta acquistato il prodotto "principale" è quindi opportuno che il consumatore abbia accesso anche agli accessori compatibili, che lo shopper potrebbe aver già pianificato di acquistare, oppure la domanda si genera in store, alla vista stessa del prodotto. Ricordiamo, a tal proposito, che il punto vendita non rappresenta solo un luogo per l'approvvigionamento di beni, ma è anche il luogo dove il consumatore si crea una cultura di prodotto e sviluppa bisogni/desideri.

La presenza degli accessori compatibili con un prodotto acquistato contribuisce a sviluppare un'opinione di completezza dell'assortimento nella mente del cliente dell'insegna, il quale trarrebbe il grande vantaggio di avere immediatamente un prodotto utilizzabile, in tutte le sue funzionalità, senza dover ricorrere a successive shop expedition per la ricerca di un accessorio verso il quale il coinvolgimento emotivo potrebbe essere piuttosto contenuto, e quindi l'attività di spesa si rivelerebbe gravosa.

Lo sviluppo della complementarietà assortimentale consente di aumentare il cross-selling, anche attraverso promozioni cross-category.

Nel caso in cui venga implementata una strategia di multicanalità, servono riflessioni ulteriori per definire quali categorie costituiranno **l'assortimento fisico** e quali **l'assortimento digitale**. In punto vendita dovrebbero essere esposte le categorie che richiedono una maggiore esperienzialità nel processo di acquisto: la vista, il contatto con il prodotto e l'assistenza del personale.

La scelta delle referenze da trattare

Una volta definite le categorie da inserire nell'assortimento fisico, saranno necessarie successive valutazioni per individuare i segmenti, i brand e le singole referenze che comporranno l'assortimento.

Nell'ambito di ogni categoria, bisogna definire:

- ▶ **l'ampiezza, data dal numero di marche;**
- ▶ **la profondità, rappresentata dal numero di referenze per marca;**
- ▶ **la varietà, costituita dal numero di segmenti di consumo trattati.**

La composizione dell'assortimento di categoria dovrebbe avvenire in modo da offrire un adeguato livello di varietà, per soddisfare diverse esigenze dei consumatori, senza però eccedere nell'estensione dell'assortimento. Oltre che per gli ostacoli al processo di acquisto che derivano dall'eccesso di scelta, bisogna considerare infatti che esiste un trade off tra varietà e prezzo. In linea di massima, un aumento del numero dei segmenti trattati riduce il tasso di rotazione, il che determina a sua volta un aumento dei costi di distribuzione, e quindi dei prezzi al consumo.

Dentro il vincolo dello **spazio disponibile**, per la composizione dell'assortimento di categoria si rivelano fondamentali considerazioni sia di tipo quantitativo che qualitativo.

Una delle valutazioni preliminari è sul **ruolo della categoria nella strategia del retailer**. L'assortimento adatto per un distributore multispecializzato che punti su alcune categorie per la costruzione della propria identità di insegna, per creare un'immagine di specializzazione e orientamento alla novità, sarà sicuramente diverso da quello ideale per un retailer grocery che utilizza gli accessori ICT in chiave di completamento

dell'assortimento, per permettere la concentrazione degli acquisti, e quindi solo in una logica di servizio al consumatore. Il ruolo assegnato alla categoria impatta sulla scelta dei segmenti di consumo da servire, dei brand e delle singole referenze. Anche lo studio del **trend di sviluppo effettivo e potenziale delle varie categorie** può aiutare a capire quali trattare con maggiore varietà e profondità.

Il numero dei brand, oltre che influenzato dal ruolo della categoria, sarà anche fortemente legato alle **logiche espositive**. La decisione di verticalizzare una categoria/un segmento implica che debbano essere presenti, in linea di massima, tanti brand quanti sono i ripiani dello scaffale.

Un buon punto di partenza per la decisione sui brand da trattare è l'analisi delle performance attuali all'interno di una categoria, espresse come market share. La quota di vendite rappresenta infatti un sicuro indicatore delle preferenze dei consumatori, che non possono certo essere ignorate.

Per la scelta delle referenze, una guida utile può essere costituita dalla curva di concentrazione del mercato. Le vendite, però, non rappresentano il solo indicatore utile alla scelta.

La valutazione dell'inserimento di una referenza all'interno dell'assortimento di categoria non può prescindere dal considerare un eventuale effetto di cannibalizzazione. L'obiettivo dell'inserimento di una nuova referenza è il miglioramento della performance dell'intera categoria; non la vendita del prodotto in sé. Potrebbero verificarsi delle situazioni in cui il nuovo prodotto ha una rotazione molto elevata e quindi, ad una prima analisi, appare vincente. Se, però, le vendite del nuovo prodotto cannibalizzano quelle delle altre referenze, non vi è nessun miglioramento; anzi, si rischia di peggiorare la performance di categoria nel caso in cui la marginalità del nuovo prodotto sia inferiore rispetto a quella dei prodotti cannibalizzati. La cannibalizzazione è tanto più probabile quanto più i due prodotti sono simili dal punto di vista delle caratteristiche tecniche e/o dei bisogni soddisfatti; appaiono quindi come sostituibili agli occhi del consumatore. In queste situazioni, vi è la necessità di eliminare una delle due referenze. Per minimizzare il rischio di cannibalizzazione, quindi, la valutazione di una referenza deve essere fatta considerando non solo le vendite, ma anche l' "incrementality": vale a dire il contributo della referenza all'aumento delle vendite di categoria, che è una misura della risposta dei consumatori ad un determinato mix di prodotti. Un'altra motivazione per evitare eccessive duplicazioni di referenze con caratteristiche simili è che, in questo modo, il processo di valutazione che il consumatore deve compiere prima di arrivare ad una scelta diventa particolarmente oneroso, potenzialmente fino a indurre il cliente a decidere di rinviare l'acquisto, se non immediatamente necessario. Si rientra quindi nell'ambito del choice overload. Per un maggiore approfondimento, riportiamo i dati relativi ad una ricerca condotta da Nielsen su questi temi. La Figura 1 mostra la presenza di un choice overload, con effetti negativi sulla varietà dell'assortimento e conseguentemente sulle vendite.

La Figura 2 mostra gli effetti sul fatturato di un assortimento costituito da referenze sovrapponibili. In questi casi, anche prodotti ad alta rotazione (come l'item B) possono essere vantaggiosamente estromessi se cannibalizzano le vendite di un altro prodotto.

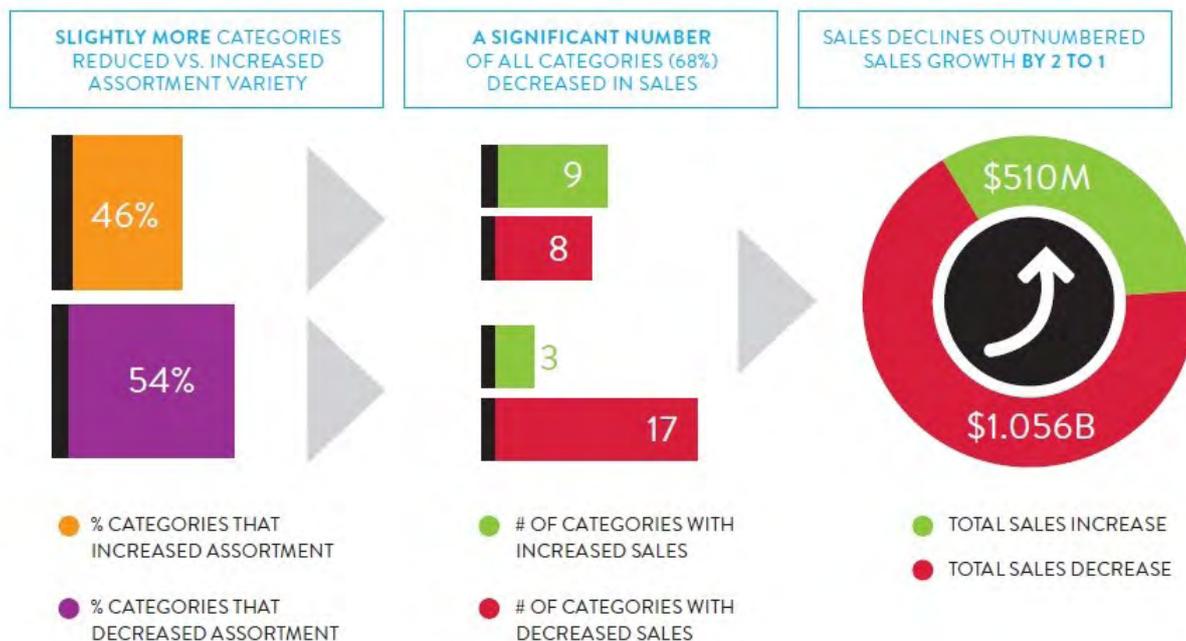


Figura 1. Choice overload. Fonte: Nielsen, Total U.S. Food – 37 Categories

CANNIBALIZATION EFFECT

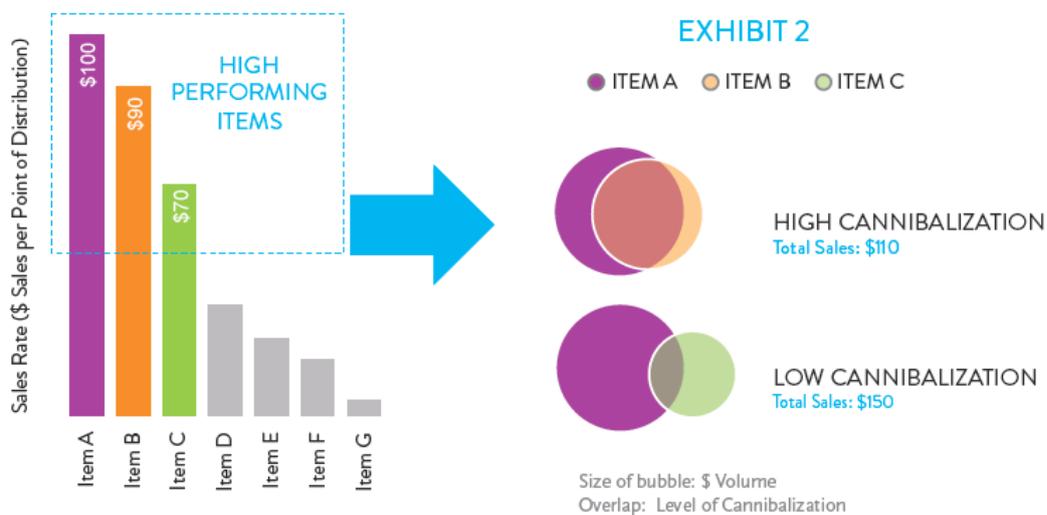


Figura 2. Cannibalization effect. Fonte: Nielsen, 2014

Per non incorrere nel rischio di un eccesso di scelta o di cannibalizzazione, è fondamentale un'analisi degli attributi delle referenze prima della loro introduzione nell'assortimento. Difficilmente, infatti, il consumatore ha la chiara intenzione di acquistare uno specifico prodotto; molto più frequentemente, sono chiare le caratteristiche che ricerca. Nel caso di un televisore, ad esempio, si può preferire una tecnologia al plasma, una dimensione specifica, uno schermo con maggiore o minore definizione, una visione 3D....; la scelta del prodotto da acquistare avviene dopo il confronto delle varie alternative che possiedono le caratteristiche desiderate. È quindi necessario per prima cosa individuare, nell'ambito di ogni categoria, gli attributi più importanti per i consumatori e costruire l'assortimento in modo da offrire sufficiente varietà per coprire le diverse esigenze. Alcuni studiosi hanno sviluppato una tecnica che, partendo dall'identificazione degli attributi più significativi e considerando le vendite delle referenze in assortimento, mira a stimare la domanda per ogni livello di uno specifico attributo e utilizza questa stima per predire la domanda per le possibili diverse combinazioni di attributi (che rappresentano sostanzialmente dei prodotti che potrebbero essere inseriti nell'assortimento).

L'eccessiva considerazione della rotazione, non tiene conto inoltre dell'effetto che la cornice assortimentale ha sulle percezioni del consumatore e quindi sulle sue decisioni di acquisto. Studi di neuroscienze hanno dimostrato la relatività con cui funziona la mente cognitiva e, quindi, l'esistenza di un effetto framing: la scelta di un acquirente per un prodotto cambia in relazione al contesto, quindi in funzione delle alternative con cui viene rappresentata la categoria. Attraverso la costruzione della cornice assortimentale vengono fornite delle informazioni che finiscono per orientare le scelte degli acquirenti. Da questo discende l'anchoring effect: il ruolo cioè che alcuni prodotti hanno nel supportare la vendita di altri, perché sono utilizzati come punto di riferimento per valutare le diverse alternative disponibili. Per questo motivo, può essere conveniente trattare una marca premium a bassa rotazione per l'informazione che fornisce ai clienti che scelgono marche ad alta rotazione e posizionamento intermedio nella scala prezzi.

Un adeguato assortimento di categoria dovrebbe anche garantire la copertura delle diverse fasce prezzo, in quanto molti consumatori adottano l'euristica del posizionamento di prezzo per selezionare rapidamente il prodotto di maggior interesse.

Criteri puramente economici, come la rotazione e la marginalità del singolo prodotto, non sempre si dimostrano sufficienti e adatti neanche per prendere decisioni sul dereferenzamento di una SKU. Una spiegazione del perché potrebbe essere conveniente non delistare un prodotto basso-performante dal punto di vista della rotazione o della marginalità ci viene ancora dalle neuroscienze; si è già parlato a tal proposito del framing e dell'anchoring effect.

Inoltre, prima di dereferenzare un prodotto con performance economiche non pienamente soddisfacenti, occorre valutare se esistono delle alternative in assortimento su cui i propri clienti potrebbero spostarsi, oppure se viene a crearsi un vuoto d'offerta, lasciando insoddisfatto un bisogno dei consumatori. È inoltre da valutare se i clienti che non trovano il loro prodotto preferito sono disposti a optare per un'alternativa oppure no. La disponibilità a virare verso l'alternativa second-best è molto legata all'importanza data agli attributi che caratterizzano una certa referenza mancante; ad esempio: l'assenza di una memoria con la capacità ricercata è piuttosto importante e potrebbe indurre a rinunciare all'acquisto, ma è in linea di massima più difficile che non si acquisti il prodotto solo perché non c'è una marca specifica o un determinato colore. Un attributo può essere più o meno decisivo, a seconda della categoria in questione. Un prodotto basso performante potrebbe essere convenientemente mantenuto in assortimento anche nel caso in cui sia utile per stimolare delle vendite cross-selling; ancora una volta è una valutazione complessiva che conduce alla decisione finale.

L'ottimizzazione della politica assortimentale richiede molte informazioni, detenute nelle mani di diversi attori del canale. Se i retailer, grazie al contatto diretto con i clienti, hanno una approfondita conoscenza del processo di acquisto, i produttori detengono invece preziose informazioni sul prodotto e sui diversi comportamenti di consumo. Buoni risultati sono raggiungibili solo con la collaborazione e la condivisione del patrimonio informativo, oltre che con rapporti negoziali semplici. Nonostante i criteri economici non siano gli unici per assumere decisioni di politica assortimentale, in molti casi è comunque necessario disporre di indicatori sulla profittabilità delle varie referenze. La tipologia di contrattazione ha effetti sulla semplicità o complessità dei calcoli necessari. Un sistema senza sconti condizionati e incondizionati concessi dall'industria, oltre a snellire la gestione del rapporto di filiera e a non condizionare le scelte di politica assortimentale, rende immediate le valutazioni economiche.

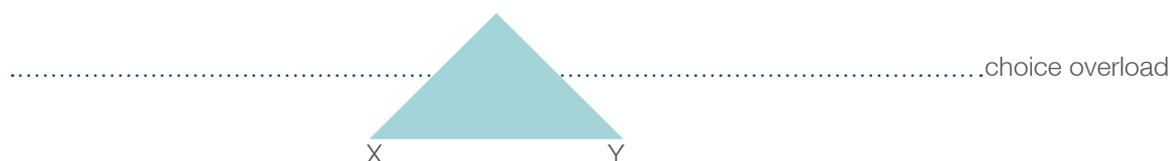
Un modello di supporto alla politica assortimentale

Per popolare la categoria in modo da minimizzare il choice overload e massimizzare il potenziale di sell out incrementality, occorre seguire diversi step che indichiamo qui di seguito.

1. Definizione della categoria con riferimento ai benefici ricercati (non il prezzo)
2. Valorizzazione dei benefici ricercati attribuendo un peso (0-1) con riferimento alla quota di mercato delle alternative che più si connotano per quel beneficio

	prodotto 1	prodotto 2	prodotto.....	peso del beneficio
beneficio 1				
beneficio 2				
beneficio 3				
beneficio 4				

3. Costruire l'assortimento per le tre fasce prezzo, che vengono così considerate come sottocategorie e, di conseguenza, dovrebbero essere esposte con un display verticale (fatto salvo il caso in cui sia opportuno rendere più visibile un beneficio – segmento di consumo). La visibilità della fascia prezzo dovrebbe essere sottolineata oltre che col display verticale anche con etichette a scaffale di diverso colore
4. Per ogni fascia prezzo, l'assortimento viene costruito partendo dalla coppia di referenze che si caratterizzano per la massima diversità in termini di benefici ricercati; ciò al fine di individuare il mix che ha il massimo potenziale di sell out di categoria, dato che si minimizza la sovrapposizione /somiglianza delle alternative
5. Dopo la prima coppia, inserire le referenze successive massimizzando la diversità dalle due ancora e pesando gli attribuiti col coefficiente di cui sopra; ne deriva il grafico a tenda illustrato qui di seguito. Il grafico è troncato per contenere il choice overload in base al criterio del punto 6



6. Imporre come vincolo assortimentale la numerica ABC secondo la tabella seguente, che riguarda le memorie digitali, allo scopo di contenere il choice overload. Le referenze da inserire per ciascun cluster (ABC) non vengono individuate in base alla graduatoria nel venduto, bensì massimizzando la distanza dalle due ancore. Applicando questo criterio, ogni fascia prezzo dovrebbe avere almeno 4 referenze; ciò è indispensabile per un'esposizione in verticale della fascia prezzo, essendo il 5° ripiano vicino al pavimento dedicato alla promozione per esaurire la scorta delle referenze delistate

	% referenze	% vendite mercato	referenze da inserire
A	14 (30 su 221)	80	80% (24)
B	18 (40 su 221)	15	50% (20)
A	68 (151 su 221)	5	10% (15)

Conclusioni

Valutazione dei risultati

Come è possibile desumere dai molti criteri che sono stati elencati, non esistono regole che possano andare bene per tutte le insegne e tutti i punti vendita. Proprio per questo, e in virtù della rapidità alla quale evolve il settore tecnologico, la definizione dell'assortimento può essere considerata una sperimentazione continua. È importante valutare costantemente gli effetti di una decisione di referenziamento o dereferenziamento, in modo da poter agire di conseguenza, rapidamente. Solo con un monitoraggio costante del sell out, è possibile capire se l'assortimento attuale incontra i bisogni dei consumatori o se, al contrario, sono necessarie delle modifiche, con un conseguente aumento del turnover assortimentale. La valutazione dei risultati deve essere complessiva: almeno a livello di categoria e, in alcuni casi, anche considerando effetti di interdipendenza su più categorie. La rotazione e la marginalità del singolo prodotto non sono sufficienti. Il margine complessivo per unità di spazio sarà l'indicatore fondamentale; quindi un prodotto che non abbia performance ottimali, ma che contribuisca positivamente al risultato complessivo, viene mantenuto in assortimento. Lo stesso accade per i prodotti basso-performanti, ma importanti per il perseguimento di obiettivi strategici.

In una logica di multicanalità, il monitoraggio costante delle performance dei singoli prodotti è fondamentale anche per stabilire quali referenze inserire nell'assortimento fisico e quali in quello digitale.

Ringraziamenti

Si ringrazia il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Parma, nelle persone del Professor Gianpiero Lugli e del Dottor Marco Ieva per la supervisione nella stesura di questo documento.

Riferimenti

Bertozzi P., Castaldo S. (2000). "Category management. Creare valore per il consumatore", McGraw Hill, Milano. Capitolo 3: "La definizione dell'offerta: la costruzione dell'assortimento e le formule distributive", di Luca Pellegrini.

Brijs T. et al. (1999), "Using association rules for product assortment decisions: a case study", KDD '99 Proceedings of the fifth ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining, pagine: 254-260.

Breuer P. et al (2013), "The power of advanced analytics in revenue management", McKinsey Solutions.

Dankworth B. et al. (2009), "Why is assortment planning so difficult for retailers? A framework and research agenda", Journal of Retailing, 85, pagine: 71-83.

Fisher M., Vaidyanathan R. (2012), "Which products should you stock?", Harvard Business Review. Reperibile al link: <https://hbr.org/2012/11/which-products-should-you-stock>.

Fisher M. (2011), "Don't trust your gut with assortment planning", Harvard Business Review. Reperibile al link: <https://hbr.org/2011/11/dont-trust-your-gut-with-assortment-planning>.

Lugli G. (2009), "Marketing distributivo. La creazione di valore nella distribuzione despecializzata", Utet.

Lugli G. (2010), "Neuroshopping. Come e perché acquistiamo", Apogeo, Milano.

Lugli G. (2012), "Troppa scelta. Difficoltà e fatica dell'acquistare", Apogeo, Milano.

Taylor S., Tedesco P. (2014), "Winning at the shelf: driving new value through optimal assortment". Reperibile al link: <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen/global/ar/docs/Whats-Next-Winning-at-the-Shelf.pdf>.



Promozioni e miglior prezzo

La garanzia del miglior prezzo per arginare la crescita della pressione promozionale

excellence in execution

executive spa | via elettrochimica 36/b | 23900 lecco | tel. 0341 2211 | email: info@executive.it | www.executive.it

executive

Le premesse

Più aumentano gli acquisti in promozione e più i consumatori si allontanano dalle loro reali preferenze; acquistando il promozione, il cliente sceglie infatti di norma il prezzo, non il prodotto. Ciò che è confermato anche dalla modesta incidenza delle marche leader in promozione a volantino. Il desiderio di risparmio e l'avversione alla perdita rendono le promozioni irresistibili. Oltre a rinunciare ai prodotti preferiti, il consumatore ottiene solo un vantaggio apparente in termini di convenienza. Per finanziare la promozione, i produttori aumentano infatti il listino e le insegne aumentano il prezzo a scaffale nei periodi in cui il prodotto non è in promozione. La rinuncia alle proprie preferenze in cambio di una convenienza solo apparente è infine accompagnata da un aumento:

- ▶ **la collaborazione tra industria e distribuzione;**
- ▶ **il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia;**

Un'alta pressione promozionale danneggia in particolare l'insegna leader di convenienza nella sua area di incidenza. I consumatori perdono infatti la capacità di sviluppare un'immagine di convenienza delle insegne con riferimento ai prezzi a scaffale. Si riduce quindi la capacità dell'insegna leader di convenienza di fidelizzare i clienti offrendo prezzi a scaffale più bassi.

La soluzione del problema non è l'azzeramento della promozione ed il passaggio all'every day low price in quanto questa politica soddisfa il bisogno di risparmio, non il desiderio di risparmio, che è una condizione molto diffusa in gran parte della popolazione indipendentemente dalla fascia di reddito di appartenenza. In secondo luogo, ma non per importanza, l'every day low price non sarebbe compatibile con assortimenti ampi e profondi come quelli del supermercato, dell'ipermercato e delle grandi superfici specializzate. Per aumentare la penetrazione dei nuovi prodotti o, comunque, dei prodotti di cui il cliente non ha esperienza, non vi è alternativa alla promozione. E' infatti la promozione che ci induce a provare prodotti di cui non abbiamo esperienza rinunciando, spesso solo per un periodo, ai prodotti che preferiamo.

La soluzione che proponiamo qui di seguito è un dirottamento dell'attenzione del cliente verso una sorta di convenienza stabile che supera la convenienza promozionale. Siccome la nuova forma di convenienza verrà scelta solo da un segmento di clientela, il risultato di questa strategia non sarà l'eliminazione della promozione, ma solo una riduzione della pressione promozionale senza perdere clienti ed aumentando la fedeltà.

Il concept per le insegne grocery

Il nuovo concept consiste nell'offrire ai clienti che optano per la multicanalità il miglior prezzo della piazza. Il cliente compila la sua lista della spesa visitando l'offerta digitale dell'insegna ed invia poi telematicamente questa lista al servizio clienti il giorno prima dell'acquisto. L'insegna applica in automatico il miglior prezzo sugli acquisti programmati del cliente, a valere sull'assortimento digitale dei rivali così come rilevato il giorno prima dell'acquisto.

Per i clienti che non optano per la multicanalità e non compilano pertanto una lista digitale della spesa che intendono fare, la garanzia del miglior prezzo può essere offerta solo con l'intervento di un intermediario informativo che rileva le quotazioni per l'assortimento sovrapposto e gestisce l'allineamento.

1. Il Claim

Non è necessario cambiare insegna rincorrendo le promozioni per abbattere il valore del carrello, ciò che aumenta peraltro il tempo ed il costo diretto della spesa. Con la garanzia del miglior prezzo, il cliente abituale può aumentare la sua fedeltà senza rischiare di perdere in convenienza.

2. Il Target

La garanzia del miglior prezzo non si applica su tutti i prodotti e per tutti i clienti, ma solo sui prodotti LCC dell'assortimento sovrapposto ed ai titolari della carta fedeltà.

3. L'accessibilità

La garanzia del miglior prezzo è una politica accessibile a tutte le insegne e non solo all'insegna che ha un vantaggio competitivo nel costo del venduto. E' tuttavia evidente che l'impresa che adotta per prima questa strategia segnala alla clientela un minor prezzo medio dell'assortimento.

4. Le conseguenze competitive

L'adozione congiunta di questa politica da parte delle imprese operanti nella piazza non è una forma di collusione tacita che sfocia in un aumento dei prezzi, ma il risultato è soltanto il plafonamento / riduzione della pressione promozionale. Posto che la promozione viene finanziata alzando il prezzo del prodotto interessato o di altri prodotti in offerta normale, la riduzione della pressione promozionale non implica necessariamente una minor intensità della competizione di prezzo. Per converso, ci possiamo attendere una riduzione dei costi di transazione per e dei costi logistici per industria e distribuzione. Inoltre, se un'insegna volesse affermare la sua leadership di convenienza nel nuovo contesto, può sempre offrire ai suoi clienti un allineamento rinforzato ai minori prezzi dei competitors: se la differenza è 10 centesimi, l'insegna può per esempio impegnarsi a rimborsare il doppio, vale a dire 20 centesimi.

5. Le alternative di implementazione

La garanzia del miglior prezzo può essere realizzata in diverse modalità, a discrezione dell'insegna:

- ▶ È possibile offrire la garanzia del miglior prezzo con riferimento ad uno o più rivali nella piazza
- ▶ L'allineamento al miglior prezzo può essere realizzato immediatamente al check out o stampando un coupon da redimere in occasione di una successiva spesa e, comunque, entro un definito periodo
- ▶ L'allineamento può essere semplice o ampliato, vale a dire rimborsando più della differenza

E' ovvio che la politica più aggressiva è quella che offre la garanzia del miglior prezzo su tutti i rivali di piazza, la redemption immediata e un allineamento ampliato.

6. I precedenti

La garanzia del miglior prezzo è da tempo applicata in Inghilterra dalle 4 più grandi catene grocery, attraverso un infomediary (WWW.mysupermarket.-co.uk), che si limita però ad indicare presso quale insegna è possibile spendere meno acquistando i prodotti specificati nella lista digitale. In questo modo, l'allineamento al ribasso è contenuto perché applicato sulla media degli acquisti programmati e non sui singoli prodotti. Inoltre, in UK la lista digitale della spesa può essere compilata anche con promozioni dirette dell'industria, che alterano la competizione digitale tra insegne. Infatti, le promozioni dirette dell'industria non sono redimibili presso tutte le insegne, in quanto il prodotto può non essere presente in assortimento. Di fatto, i produttori usano la promozione diretta nel formato digitale proprio per fare pressione sulla politica assortimentale dei clienti rivenditori. Se un cliente inserisce nella lista digitale della spesa un prodotto che beneficia della promozione diretta di un fornitore, ma non è trattato per esempio da Tesco, questa insegna perde il cliente che deciderà di fare la spesa dove il carrello costa meno per i prodotti selezionati.

La nostra proposta implica un maggior impegno delle insegne, ma evita la distorsione generata dalla promozione diretta dell'industria.

7. La necessità di un partner per intermediare sul piano informativo le insegne partecipanti

L'impegno delle insegne può essere opportunamente contenuto attraverso la partnership informativa. La prima opzione consiste nel coinvolgere Catalina per stampare il coupon che evidenzia l'allineamento complessivo ai migliori prezzi della piazza con redemption differita alla prossima visita. La redemption differita degli scarti limita gli oneri in quanto si tratta di stampare un coupon a valere sulla prossima visita e limitatamente alle richieste che perverranno; la redemption non arriva mai al 100%. Segnaliamo a tal proposito che Catalina ha iniziato a sperimentare negli USA la stampa di coupon che anticipano il volantino con riferimento a 5 prodotti acquistati più frequentemente dal singolo cliente. Un intermediario stampatore di coupon non impiegherebbe molto a riconvertire la sua attività nel senso del price matching guarantee, ma il coinvolgimento sarebbe per definizione limitato ai punti vendita provvisti delle stampanti Catalina. Il nuovo servizio potrebbe essere di conseguenza anche un argomento per aumentare la penetrazione.

La seconda soluzione consiste nell'offrire l'allineamento immediato, senza pesanti interventi sul sistema informativo dell'insegna, al fine di differenziare per un tempo limitato e per cliente il prezzo di vendita. Ciò è possibile coinvolgendo un intermediario come Nielsen, che potrebbe accreditare ai clienti la somma degli scarti nel momento del check out. La condizione della lista digitale della spesa non è più necessaria in questa modalità, in quanto Nielsen può rilevare i prezzi dell'assortimento sovrapposto con la frequenza che serve. L'offerta potrebbe essere fatta in questo modo:

- ▶ **si chiede ai clienti titolari di fidelity card quali altre insegne frequentano in ordine prioritario;**
- ▶ **si offre l'allineamento alla prima, ed eventualmente anche alla seconda insegna visitata oltre a quella abituale;**
- ▶ **le differenze dei prezzi non vengono esplicitate per prodotto, ma evidenziate e accreditate come totale;**

- ▶ **il bonus accreditato potrebbe essere poi stampato sullo scontrino, per rendere l'operazione più trasparente e impattante sull'immagine di convenienza dell'insegna;**
- ▶ **lo scontrino dovrebbe evidenziare il bonus quando l'insegna è a debito di convenienza, ed il malus quando l'insegna è a credito di convenienza; il malus consiste nell'indicazione di quanto il consumatore avrebbe speso in più comprando gli stessi prodotti pressola prima delle insegne occasionali visitate;**
- ▶ **I bonus possono essere accreditati come punti convertibili sulla carta fedeltà del cliente.**

| Il concept per le insegne non grocery

Le insegne non grocery non hanno ancora saputo / potuto rispondere alla crescita della multicanalità del processo di acquisto; ciò che è riscontrabile nei seguenti comportamenti:

- ▶ **Assortimento digitale sovrapposto all'assortimento fisico;**
- ▶ **Incapacità di competere cross channel, col conseguente sviluppo dello show rooming**

Il settore, se non si adeguerà rapidamente alla multicanalità del processo di acquisto, soffrirà sempre di più sia per il fenomeno dello show rooming che per la prevedibile convergenza tra socializzazione della pubblicità e acquisti.

Lo sviluppo delle vendite online e della multicanalità degli acquisti sta assumendo proporzioni inimmaginabili solo pochi anni orsono. Basterà citare in proposito due realtà border line:

- ▶ **nel periodo 2006-2012, lo spazio fisico occupato dalle categorie della consumer electronic si è ridotto in UK del 20-30% a causa dell'aumento delle vendite online;**
- ▶ **Amazon ha un assortimento 17 volte più esteso e prezzi inferiori del 13-20 % rispetto ai competitor brick & mortar, con una struttura di costi a sua volta inferiore del 3-4% ed i punteggi più elevati nella soddisfazione della clientela .**

Per fronteggiare la crescita del canale online, non basta il miglioramento dell'efficienza dei format fisici, anche perché l'acquirente non si serve più dei due canali alternativamente ma congiuntamente. Analogamente, per evitare / ridurre il show- rooming effect non conviene ridurre il personale di contatto delle GSS, né si può pensare di istruire il personale al fine di limitare le informazioni offerte in punto vendita alla clientela che richiede assistenza. Questi comportamenti finiscono per orientare l'acquirente a ricercare informazioni on line riducendo la valenza del punto vendita fisico nel processo di acquisto .
Eguale sbaglia è la rinuncia a svolgere un ruolo di marketing trasformando il punto vendita fisico in un condominio, vale a dire affittando lo spazio ai produttori per realizzare uno shop in shop monomarca.

¹ Herring L.et al., Making stores matter in a multichannel world, McKinsey & Company, december 2014.

L'interesse a ricercare on line il prodotto più adatto alle proprie esigenze dipende infatti:

- ▶ **dall'assenza del prodotto con le caratteristiche ricercate nell'assortimento fisico;**
- ▶ **dalla facilità di accesso all'assortimento digitale e dalla semplicità di navigazione;**
- ▶ **dall'incentivazione degli acquisti dall'assortimento digitale;**

Tutte e tre le circostanze che orientano l'acquirente a considerare anche l'assortimento digitale nel processo di acquisto dipendono dalle modalità con cui l'insegna organizza la multicanalità d'offerta. Oggi è altamente improbabile che il consumatore visiti una seconda insegna nel caso in cui non trovi il prodotto di suo interesse nella prima insegna; scommettiamo dunque sulla ricerca di alternative on line. In quest'ultimo caso, l'insegna che non ha saputo evolvere verso la multicanalità perde la vendita.

Per soddisfare la domanda dell'acquirente multicanale occorre innanzitutto segmentare l'assortimento in funzione del livello di banalizzazione del processo di acquisto ed esporre a punto vendita solo le categorie che richiedono la vista, il contatto, l'assistenza del personale ed un approccio esperienziale. Le categorie che si decide di esporre a punto vendita dovrebbero poi avere un assortimento fisico ed un assortimento digitale non sovrapposti che, dunque, si completano a vicenda nel senso che il cliente può avere accesso ad entrambi mantenendo la centralità del punto vendita. Il processo di acquisto può iniziare nel punto vendita fisico e terminare nel punto vendita digitale, oppure il processo può iniziare ricercando informazioni on line e terminare col ritiro del prodotto nel punto vendita fisico.

Ciò che ci preme sottolineare è il valore creato dalla multicanalità, che non è tanto riconducibile al minor prezzo pagato per l'acquisto dall'assortimento digitale, che potrebbe anche non esserci, quanto piuttosto alla gratificazione della ricerca on line di per sé. Dobbiamo cioè entrare nella mentalità dei nativi digitali per comprendere come si possa provare soddisfazione analizzando le alternative offerte on line. Nel mondo degli atomi le persone amano guardare le vetrine, senza arrivare necessariamente all'acquisto; si parla in questo caso di window-shopping ovvero di léche vetrine. In un mondo di bit, la sfida per le imprese è costruire assortimenti digitali e strumenti di navigazione che riproducono il piacere che precede lo shopping vero e proprio. In ogni caso, qualunque sia il percorso, dal fisico al digitale o viceversa, il prodotto eventualmente acquistato dovrebbe essere ritirato nel punto vendita per mantenere la centralità dell'insegna e rispondere alla domanda di multicanalità.

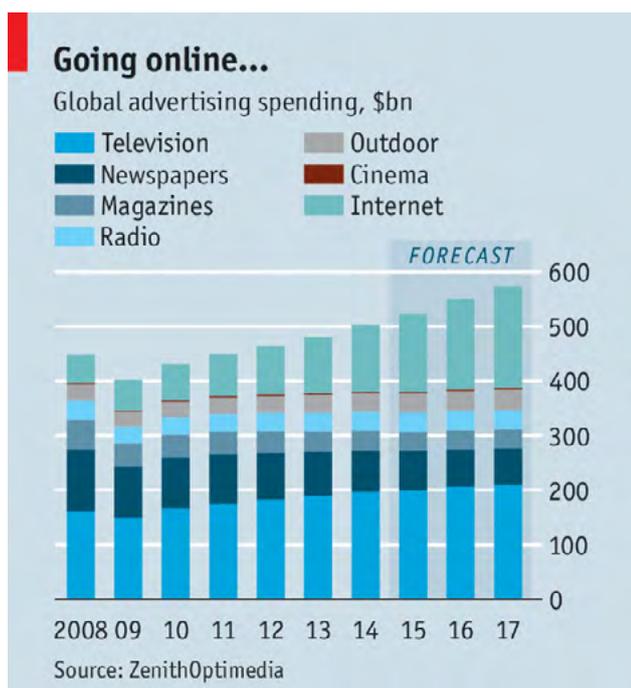
Posto che solo i prodotti che hanno un'adeguata rotazione possono essere caricati dei costi di una esposizione fisica, e considerato inoltre che l'eccesso di scelta complica il processo di valutazione delle alternative fino al punto di indurre il cliente a ritardare la decisione o rinunciare all'acquisto, è possibile migliorare l'efficienza e la qualità del servizio integrando assortimento fisico e assortimento digitale senza rinunciare alla centralità del punto vendita. In pratica, l'acquirente che si accontenta delle soluzioni standard più richieste limita il suo processo di acquisto all'assortimento fisico, mentre il consumatore che è disposto ad investire più tempo per cercare soluzioni particolari può analizzare un assortimento digitale molto ampio, fare l'ordine da qualunque luogo e ritirare il prodotto ordinato nel corso della successiva visita al punto vendita. L'evoluzione del punto vendita fisico verso il ruolo di punto di consegna degli acquisti realizzati dall'assortimento digitale è confermato:

- ▶ **Dall'esperienza di Walmart e Best Buy, che consegnano a punto vendita rispettivamente il 50% ed il 40% degli acquisti on line dei loro clienti;**

- ▶ dall'enorme sviluppo del format Click&Collect nella distribuzione grocery in Francia e in Inghilterra;
- ▶ dalla contendibilità del servizio logistico offerto da internet pure player come Amazon da parte di un grossista radicato sul territorio, che può gestire fisicamente l'assortimento digitale dei retailer.

Nel caso dei prodotti dell'elettronica di consumo, la garanzia del miglior prezzo è la soluzione per trasformare la minaccia della multicanalità del processo di acquisto in una nuova opportunità di business. Fermo restando che l'insegna deve avere un assortimento fisico ed un assortimento digitale che si integrano con le modalità indicate più sopra, l'unico modo per indurre i clienti che trovano il prodotto di loro interesse nel punto vendita fisico a concludere l'acquisto senza visitare l'offerta digitale dei rivali è la garanzia del miglior prezzo. In questo settore, l'allineamento dev'essere offerto sia verso l'assortimento fisico che verso l'assortimento digitale dei rivali.

Concludiamo l'analisi dei cambiamenti che rendono attraente / conveniente la politica di garanzia del miglior prezzo, introducendo il tema della socializzazione della pubblicità, vale a dire la crescita degli investimenti pubblicitari sui social network (Fig.1-2). Questa evoluzione nasconde un pericolo per il retail fisico, dal momento che è possibile selezionare l'audience raggiungendo solo i consumatori con un profilo che li rende potenziali acquirenti. La personalizzazione della pubblicità, qui intesa come l'aumento della rilevanza attraverso il targeting del reach e dei contenuti, è infatti l'anticamera dell'e.commerce. Dal momento che la comunicazione raggiunge solo i prospect che sono interessati al prodotto con contenuti tarati sul loro profilo, pubblicità e vendita finiscono per sovrapporsi in una relazione ad alto valore aggiunto. Facebook, Twitter e Instagram, commercializzano già oggi contenuti pubblicitari col bottone "buy now". Nel prossimo futuro, i social network saranno pagati dagli inserzionisti anche per offrire servizi di instant shopping con promozioni a tempo, vale a dire sconti che possono essere redenti solo entro un limitato periodo a partire dalla visione del messaggio pubblicitario sul social network. Si tratta a ben vedere di un nuovo canale di vendita che fa leva sul targeting del reach e del contenuto per aumentare la rilevanza della relazione con la piattaforma e promuovere le vendite facendo leva sulla scarsità e sull'avversione alla perdita. Saranno soprattutto i produttori a cogliere l'opportunità di una comunicazione personalizzata sui social network unitamente all'offerta di sconti a tempo per supportare l'instant shopping. La promozione industriale a tempo sui social network sarà molto efficace soprattutto nelle categorie dell'elettronica di consumo e potrà essere contrastata dai retailer fisici solo con una strategia di price matching garantitee.



Economist.com



Economist.com

| Indice

Il category management di filiera corta	
Un nuovo business model proposto per le categorie degli accessori ICT	3
<hr/>	
Introduzione ai servizi	18
<hr/>	
Partnership di canale	
Il trust mediator e un nuovo concetto di filiera corta	35
<hr/>	
Digital Darwinism negli accessori ITC	
La sfida della cross-canalità	46
<hr/>	
Come aumentare le vendite attraverso la riconfigurazione dell'assortimento	
Nuove idee e nuovi strumenti per il category management	54
<hr/>	
Promozioni e miglior prezzo	
La garanzia del miglior prezzo per arginare la crescita della pressione promozionale	64
<hr/>	