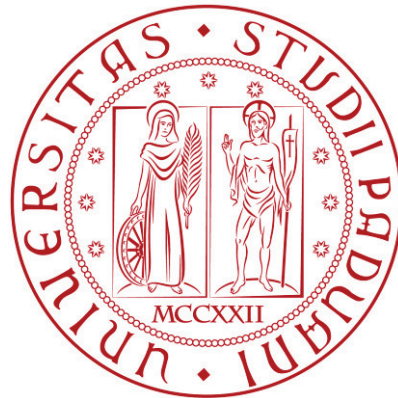


Università degli studi di Padova

Corso di laurea in Statistica e Gestione delle Imprese



**Il Category Manager e il ciclo di vita
di un prodotto nella Grande Distribuzione Organizzata:
il caso Aspiag**

Relatore: Prof. Marco Paiola

Dipartimento di Scienze Economiche

Laureanda: Samantha Righetto

Matricola: 615235

Anno accademico 2011/2012

Indice

Indice.....	3
Introduzione	5
Capitolo 1: Aspiag e la Grande Distribuzione Organizzata.....	7
1.1 Il Gruppo Aspiag	7
1.1.1 Da Spar International a Despar Italia	7
1.1.2 La crescita del Gruppo Aspiag	7
1.1.3 Despar servizi	9
1.1.4 Mission aziendale	9
1.2 L'area Acquisti	10
1.2.1 Struttura e funzione dell'area	10
1.2.2 Il passaggio da buyer a Category Manager in Aspiag.....	11
1.2.3 Il Category Manager e i principi del Category Management	12
1.2.4 Il Category Management e i benefici apportati al consumatore.....	16
1.2.5 Ufficio Acquisti No food 1	16
Capitolo 2: Il ciclo di vita di un prodotto nella Grande Distribuzione Organizzata	19
2.1 Il ciclo di vita di un prodotto	19
2.1.1 Il prodotto	19
2.1.2 Tipologie di prodotti.....	20
2.1.3 Fasi del ciclo di vita.....	21
2.1.4 Ciclo di vita di un prodotto in Aspiag	23
2.2 Proposta di inserimento di un nuovo prodotto nell'assortimento aziendale.....	24
2.2.1 Manutenzione ordinaria e straordinaria dell'assortimento	25
2.2.2 Le nuove referenze da inserire	26
2.2.3 La gestione del rapporto con i fornitori.....	27
2.3 Valutazioni che precedono l'inserimento	29
2.3.1 La selezione dei punti vendita	29
2.3.2 Ampiezza e profondità dell'assortimento.....	31
2.3.3 Pricing.....	32
2.3.4 Tipo di fornitura	33
2.3.5 Visual merchandising	35

2.4	La codifica della nuova referenza.....	36
2.4.1	Scheda tecnica di un prodotto.....	36
2.4.2	Inserimento dei dati a sistema	39
2.5	Permanenza del prodotto nel punto vendita	40
2.5.1	Analisi delle vendite	41
2.5.2	Verifica dei livelli di scorta	41
2.5.3	Variazione periodica di costi e prezzi	43
2.5.4	Il Category Manager e i suoi concorrenti	43
2.5.5	Promozioni	45
2.5.5.1	Scelta dei prodotti da inserire in promozione.....	46
2.5.5.2	Invio schede ai fornitori e inserimento allowances	47
2.5.5.3	Fornitura diretta e gestione a magazzino.....	48
2.5.5.4	Analisi delle giacenze.....	50
2.6	Eliminazione del prodotto dall'assortimento.....	51
Capitolo 3: Introduzione di "BB Cream" Garnier nell'assortimento di Aspiag		54
3.1	Presentazione di "BB Cream" Garnier	54
3.2	Inserimento di "BB Cream" Garnier nell'assortimento aziendale	56
3.2.1	Valutazioni del Category Manager.....	56
3.2.2	"BB Cream" Garnier nel portafoglio-prodotti aziendale.....	57
Conclusioni		60
Bibliografia		63
Ringraziamenti		65

Introduzione

Un assortimento ampio e articolato all'interno dei punti vendita è una condizione necessaria per soddisfare tutti i consumatori, anche i più esigenti. Tuttavia gestire la varietà dei prodotti presenti tra gli scaffali dei negozi non è un'operazione semplice; le variabili che entrano in gioco sono molteplici, e il buon funzionamento di un punto vendita deriva dalla capacità di coloro che vi esercitano una certa influenza, di gestire tutte le eccezioni che si presentano.

Questa tesi descrive la mia esperienza di stage a Mestrino (PD) presso il gruppo Aspiag s.r.l., azienda leader nell'ambito della Grande Distribuzione Organizzata (GDO). In particolar modo, tratterò le attività da me svolte e i principali concetti che ho potuto apprendere all'interno dell'ufficio Acquisti No food 1, in modo tale da analizzare il ciclo di vita di un prodotto all'interno di un'ampia catena distributiva, cioè il percorso compiuto da ogni bene commerciale dall'introduzione nei punti vendita, all'istante in cui viene stabilito di ritirarlo. Gli articoli presenti nei negozi, infatti, possono rimanervi per un lungo periodo, se incontrano l'interesse dei consumatori, ma possono anche avere una permanenza limitata a causa di numerosi motivi che fanno preferire alla clientela beni di altro genere o semplicemente di un altro marchio. Compito dell'azienda è quello di saper comprendere quali sono le esigenze del mercato, introducendo nuove referenze che riescano a soddisfare nuovi bisogni, e trovando il giusto momento per eliminare quei beni che ormai non attraggono più i consumatori.

Poiché i gusti e le necessità del pubblico sono in continuo cambiamento, è necessario che le aziende utilizzino degli strumenti opportuni per adeguarsi ai ritmi del mercato e riuscire, da un lato, a soddisfarne le esigenze, dall'altro, a sopravvivere alla concorrenza e a raggiungere determinati risultati economici. In particolar modo, i punti vendita della GDO, adottano delle specifiche strategie per incentivare i clienti all'acquisto e alla scelta di determinati prodotti; da qualche tempo si va affermando un sistema, basato sulla suddivisione dei prodotti in categorie, utile per ottimizzare la promozione e la vendita dei prodotti: il Category Management. In un'azienda coloro che si occupano di implementare questa struttura vengono chiamati Category Managers (CM) e hanno un ruolo fondamentale nella gestione del ciclo di vita di un prodotto, poiché, grazie alle continue decisioni che sono chiamati a prendere, sono in parte responsabili del loro destino.

Nel primo capitolo descriverò brevemente quali sono le origini di Aspiag e introdurrò la figura del Category Manager, evidenziando quali sono le sue responsabilità principali. Nel secondo capitolo, invece, comincerò ad esporre gli aspetti rilevanti della mia esperienza; analizzerò più dettagliatamente il ruolo del Category Manager, soffermandomi sulle principali attività da lui svolte

e sulle mansioni che ho potuto apprendere direttamente. L'obiettivo è quello di evidenziare quali sono le principali fasi che caratterizzano un prodotto dal momento in cui viene scelto per far parte dell'assortimento aziendale. Infine, nel terzo capitolo, ripercorrerò alcune tappe del ciclo di vita di un articolo con un esempio pratico; prenderò in considerazione un nuovo prodotto, e indicherò quali sono state le considerazioni e le mansioni svolte dal Category Manager per introdurlo nell'assortimento di Aspiag.

Capitolo 1: Aspiag e la Grande Distribuzione Organizzata

1.1 Il Gruppo Aspiag¹

1.1.1 Da Spar International a Despar Italia

Il Gruppo Aspiag s.r.l. fa parte della più grande catena di distribuzione alimentare al dettaglio del mondo, la Spar International, un'associazione tra grossisti e commercianti nata nel 1932 in Olanda grazie al grossista Adriaan Van Well. Obiettivo di questa unione era quello di "concentrare le forze" contro la sempre più forte concorrenza che si stava creando; da questa cooperativa dovevano trarre vantaggio tutti i membri in modo da garantirne la sopravvivenza economica. E proprio da qui nasce il nome del gruppo: il motto olandese "*Door Eendrachtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig*", acronimo di De Spar, significa "Dalla cooperazione armoniosa tutti traggono vantaggio in egual modo". "De Spar" infatti era il nome originario del gruppo e in olandese significa "l'abete"; da ciò deriva il simbolo del marchio. Spar International rappresenta una realtà che ha saputo svilupparsi nell'ambito della grande distribuzione organizzata, un sistema di vendita al dettaglio effettuato attraverso un'ampia rete di supermercati e ipermercati.

Attualmente Spar International possiede un'unica sede, situata ad Amsterdam; i punti vendita sono presenti in ben 33 paesi distribuiti in quattro continenti: Europa, Asia, Africa e Australia. Il marketing, la ricerca, la formazione e la contrattazione a livello mondiale sono i principali punti su cui continua a basarsi il suo successo. È da sottolineare anche il rapporto tra Spar International e il territorio in cui opera; grazie ad una costante indagine sulle esigenze dei consumatori, essa può considerarsi, in ogni momento, a fianco della sua clientela.

Il marchio Spar viene introdotto in Italia nel 1959 e ben presto il suo nome muta in Despar. L'anno successivo si assiste alla nascita di Despar Italia, un consorzio che riunisce sotto il marchio Despar grossisti e dettaglianti indipendenti, presenti nella quasi totalità del territorio nazionale.

1.1.2 La crescita del Gruppo Aspiag

Dal 1990 una delle dodici aziende di Despar Italia è il Gruppo Aspiag s.r.l., chiamato anche Despar Nordest; tale gruppo, che opera nel Triveneto e nella provincia di Ferrara per conto di Spar Austria, possiede sede legale a Bolzano e sede operativa a Padova. La struttura aziendale si basa su tre Centri Distributivi (o Ce.Di.), centri che immagazzinano e ridistribuiscono ai negozi i prodotti

¹ Le informazioni per la redazione del presente paragrafo sono tratte dai siti *despar.it*, *desparitalia.it* e *wikipedia.org* e da colloqui con il *tutor aziendale*

destinati alla vendita. I Ce.Di. servono le tre regioni del Trentino Alto Adige, del Veneto e del Friuli Venezia Giulia; ad essi fanno capo tutti i punti vendita, sia diretti sia affiliati, delle tre insegne del gruppo: Despar, Eurospar e Interspar. La sede di Mestrino del Gruppo Aspiag svolge una duplice funzione: di centro direttivo, gestionale e amministrativo per tutte le attività del gruppo e, nello stesso tempo, di base operativa del Ce.Di. che ha come zona di competenza il Veneto. Gli altri due Ce.Di. hanno sede invece rispettivamente a Bolzano e a Udine. La nascita dell'azienda coincide con le acquisizioni dei tre Ce.Di., unitamente alle loro filiali e all'ampia rete di dettaglianti autonomi associati.

L'azienda di Bolzano è stata la prima centrale ingrosso acquisita dal Gruppo Aspiag. La sua storia inizia nel 1961 ed è legata all'azienda Amonn che introduce il marchio Spar in Italia. Il primo Centro Distributivo, a San Giacomo (Bolzano), avvia la sua attività commerciale nel 1962. In breve tempo la filosofia Spar conquista la fiducia di numerosi dettaglianti associati in Alto Adige, nel Trentino e nel Bellunese. Nel 1964 viene inaugurato il primo supermercato ad insegna Despar. Negli anni '80, con una forte espansione dei punti vendita di proprietà, apre il primo Eurospar a Bolzano, seguito da altri negozi in quasi tutti i principali centri della regione. Nel 1991 la ditta Amonn cede l'attività del settore alimentare ad Aspiag.

Aspiag Padova invece è entrata a far parte del Gruppo nel 1995 attraverso l'acquisizione di Padis S.p.A., società attiva con il marchio Despar dal 1959. A partire da quella data, l'organizzazione assume un ruolo di primaria importanza nella grande distribuzione del Nord Est. Successivamente si assiste alla creazione di strutture come gli Interspar, vera svolta nell'approccio al mercato da parte dell'organizzazione: sono infatti i primi punti vendita di grandi dimensioni, con precise caratteristiche di rigore espositivo e di convenienza, ad inserirsi perfettamente nella realtà della grande distribuzione, ottenendo un immediato successo.

L'ultima azienda acquisita, in ordine di tempo, dal Gruppo Aspiag, è stata nel 1996 Scambi Commerciali S.r.l. di Udine. Nata nel 1945 come azienda grossista, nel 1960 imprime una svolta decisiva alle proprie strategie commerciali attraverso l'adesione all'Unione Volontaria Despar, della cui filosofia diventa subito uno dei principali promotori, sviluppando un'efficace azione di associazionismo fra i punti di vendita del territorio. Da quella data, di fronte alle mutevoli esigenze del mercato e degli affiliati, la società si impegna nella realizzazione di nuove e funzionali strutture, divenendo un punto di riferimento per lo sviluppo della distribuzione friulana. Realtà economica fra le prime nel Friuli Venezia Giulia, la Scambi Commerciali sente la necessità di ampliare i propri confini approdando, nel 1996, al gruppo Aspiag.

Aspiag rappresenta una delle 11 aziende che operano nel nostro territorio e che fanno parte di Despar Italia; le altre sono Sadas e L'Alco, presenti nel nord-ovest, Cadla e Gruppo Tuo nel centro Italia, Desa-CS&D in Sardegna, Fiorino, Aligrup e Gruppo 6 GDO in Sicilia, Ipa Sud e Gam, nel sud Italia.

1.1.3 Despar Servizi

Nel 2006 nasce poi Despar Servizi, che raggruppa oggi 9 Centri di Distribuzione indipendenti e operanti nel territorio nazionale. Nasce come una unità operativa, con sede a Casalecchio di Reno (Bologna), e fa parte della più grande centrale d'acquisto del territorio nazionale, Centrale Italiana, un'organizzazione che ha come obiettivo prioritario la gestione dei contratti con i fornitori (determinazione delle condizioni di acquisto in fattura e delle prestazioni fuori fattura) e del catalogo prodotti per categorie. Tale centrale è nata nel 2006 dalla collaborazione con Coop Italia; successivamente si sono aggiunti Il Gigante e Sigma. Tra i principali compiti di Despar servizi troviamo:

- lo sviluppo della contrattazione con i grandi fornitori nazionali ed internazionali;
- la gestione del piano promozionale nazionale, determinandone temi, meccaniche e prodotti;
- la realizzazione del piano di fidelizzazione Despar, composto da catalogo premi, azioni tattiche e accordi di co-marketing con aziende partner;
- lo sviluppo e il controllo dei prodotti a marchio Despar.

L'obiettivo delle aziende che fanno parte di Centrale Italiana è quello di unirsi ed essere dunque più forti nei confronti dei fornitori, ricevendo così migliori condizioni per l'acquisto della merce, vale a dire una scontistica più elevata. I contratti con i fornitori a livello internazionale vengono gestiti tramite Centrale Italiana; per i fornitori di livello locale, invece, i contratti vengono gestiti direttamente dall'azienda.

1.1.4 Mission aziendale

Come tutte le aziende, anche Aspiag possiede una propria mission, uno scopo che guida il gruppo e lo porta a raggiungere determinati obiettivi. Essa esprime la strategia aziendale e individua i punti chiave sui quali è opportuno agire per garantire all'azienda un solido futuro. Per Aspiag gli elementi da prendere in considerazione sono i seguenti:

- forti investimenti dell'azienda sul fronte della qualità alimentare, attraverso la realizzazione di un Centro Carni, con l'obiettivo di garantire ad Aspiag sicurezza alimentare e

convenienza. Tale centro, chiamato Centro Carni Superdistribuzione S.r.l. (già TANN), con sede a Bolzano, produce carni e insaccati e rappresenta il primo centro carni in Italia a conseguire il certificato ISO 9001:2000;

- un assortimento che privilegia i prodotti di qualità, rispettosi del benessere e dell'ambiente, biologici e salutistici;
- l'attivazione di programmi di formazione dei collaboratori, per promuovere il miglior servizio e il miglior rapporto con il cliente;
- la costante valorizzazione dei prodotti locali, con un duplice risultato di promozione delle attività artigianali/regionali e di riduzione dell'inquinamento legato ai trasporti.

Il gruppo Aspiag è dunque orientato alla qualità del servizio, alla valorizzazione e alla tutela della salute del cliente e dei collaboratori, e al rispetto dell'ambiente. I punti di forza del gruppo consistono nella capacità di essere profondamente radicato nel territorio e nello stretto rapporto con Spar Austria.

1.2 L'area Acquisti

1.2.1 Struttura e funzione dell'area²

La presenza di un ampio assortimento di articoli all'interno dei negozi proviene da un impegno costante e meticoloso svolto dall'intera azienda, ma in particolar modo da un'area ben precisa che, per le responsabilità che le appartengono, è sempre a stretto contatto con i prodotti. Si tratta dell'area Acquisti, la cui funzione principale è quella di sostenere l'azienda nell'ambito dei processi d'acquisto: è di sua competenza, infatti, acquistare la merce alle migliori condizioni possibili e gestirne la distribuzione ai punti vendita. L'area Acquisti viene guidata dal direttore acquisti; egli si occupa di assegnare obiettivi precisi ai vari componenti dell'area e di analizzare il loro raggiungimento. Per permettere una gestione efficace degli articoli, essa è stata suddivisa in più uffici Acquisti in base alla merceologia trattata; in ognuno di essi, dunque, i prodotti che vengono acquistati sono tra loro omogenei, e ciò permette l'assegnazione ad ogni ufficio di obiettivi comuni e l'agevolazione delle attività compiute da ogni singola persona. All'interno dell'area Acquisti vi sono poi altri uffici che non hanno come obiettivo quello di acquistare i prodotti da inserire nei punti vendita, ma sono comunque di notevole importanza perché svolgono un ruolo di supporto

² Le informazioni per la redazione del presente paragrafo sono tratti da colloqui con il *tutor aziendale*

all'intera area e garantiscono il raggiungimento dei suoi obiettivi. Ogni ufficio Acquisti si contraddistingue per la presenza di:

- un Area Manager: è il responsabile dell'ufficio ed è di sua competenza coordinare e sostenere le attività svolte. Egli riceve gli obiettivi da conseguire dal direttore Acquisti, li scompone e li assegna ai vari Category Managers;
- diversi Category Managers: si occupano direttamente della gestione di specifiche categorie di prodotti e si impegnano ad ottenere determinati risultati, collaborando con le altre aree aziendali;
- un addetto alle funzioni di segreteria: è una figura di supporto alle attività svolte in ufficio.

Il Category Manager rappresenta una figura professionale introdotta recentemente all'interno di Aspiag e può essere considerata l'evoluzione del precedente ruolo del buyer. Ci sono delle differenze sostanziali tra le due professioni: mentre il buyer si limita ad acquistare la merce cercando di concludere delle trattative vantaggiose con i propri fornitori, e quindi il suo lavoro termina con la fase di approvvigionamento, il Category Manager segue ogni articolo per tutta la sua permanenza all'interno dei punti vendita, valutando costantemente quali sono le operazioni più idonee da svolgere, per garantire un assortimento ricercato nei vari negozi.

1.2.2 Il passaggio da buyer a Category Manager in Aspiag³

Le mansioni di un buyer si riconducono principalmente alle attività di controllo e coordinazione dei processi di acquisto e di approvvigionamento per conto di un'azienda, tramite degli accordi presi direttamente con i fornitori. In Aspiag, dunque, le attività principali che inizialmente competevano a coloro che si occupavano di acquistare la merce, possono essere riassunte nei seguenti punti:

- individuazione dei fornitori con i quali era possibile instaurare un buon rapporto professionale, in relazione all'ottimizzazione del rapporto qualità/costo;
- stipulazione dei contratti con i fornitori e rinnovarli se in precedenza avevano consentito all'azienda di ottenere dei buoni risultati, contrattando i costi di acquisto della merce ed eventuali sconti;
- selezione dei prodotti da acquistare valutando quali opportunità potevano offrire all'azienda e controllare l'andamento delle consegne, al fine di assicurare la costante disponibilità degli articoli nei punti vendita.

³ Le informazioni per la redazione del presente paragrafo sono tratte da colloqui con il *tutor aziendale*

Il buyer, dunque, decideva l'assortimento in base alle proposte dei suoi fornitori, ma non era di suo interesse occuparsi delle attività di marketing che avrebbero consentito, alla merce da lui acquistata, di avere un'adeguata collocazione nei punti vendita (Lugli, 1998). Al buyer competevano solo le mansioni riguardanti l'acquisto della merce; le altre operazioni, che venivano effettuate quando i prodotti venivano inseriti nei punti vendita, venivano eseguite da altre figure aziendali.

Con il passare del tempo il buyer ha iniziato ad assumere compiti e responsabilità maggiori, fino ad essere considerato un Category Manager; sono aumentate così le competenze della nuova figura professionale e le attività da lui dedicate ad ogni singolo prodotto.

Un altro aspetto da sottolineare è che originariamente il buyer non si occupava di un gruppo di prodotti omogenei, ma era suo dovere stipulare degli accordi con uno o più fornitori; per questo motivo, se un fornitore trattava numerose linee di prodotto, che comprendevano sia il mondo dell'alimentare, sia il no food, era compito del buyer gestire le diverse merceologie di tale fornitore. Ciò che poteva verificarsi è che, in parecchi casi, la persona che si occupava di un particolare prodotto non era unica; dato che più fornitori vendevano ad Aspiag lo stesso bene, accadeva spesso che più di un buyer si trovava a gestire lo stesso articolo. Questa organizzazione poteva avere perciò conseguenze negative: ogni buyer cercava di concludere degli accordi favorevoli per l'azienda senza preoccuparsi dell'assortimento che più persone andavano a creare. Era possibile infatti che più buyer acquistassero lo stesso bene, anche se realizzato da aziende diverse, senza procedere invece con l'approvvigionamento di diverse varianti dello stesso articolo, in modo tale da soddisfare più bisogni dei consumatori. Il passaggio alla figura del Category Manager ha avuto come vantaggio il superamento di questo ostacolo.

1.2.3 Il Category Manager e i principi del Category Management

Colui che attualmente in Aspiag ha una ruolo fondamentale nella vita di un prodotto è il Category Manager; il suo compito è quello di garantire, tramite opportune analisi e decisioni ponderate, non solo un profitto all'azienda, ma anche la soddisfazione del cliente al momento dell'acquisto. Il Category, per raggiungere gli obiettivi che gli vengono assegnati, segue i principi del Category Management, un sistema che coinvolge:

- le aziende produttrici;
- le aziende distributive;
- i consumatori.

Tale sistema permette alle aziende di produzione e di distribuzione, di impostare e realizzare, in collaborazione, strategie commerciali, di marketing, di merchandising e di assortimento, al fine di massimizzare i risultati delle varie categorie di prodotti che compongono l'assortimento aziendale e di migliorare la soddisfazione del cliente all'interno del punto vendita (Brizzi M. – articolo). Grazie ad una costante collaborazione e ad uno scambio di informazioni tra le aziende produttrici e distributive, entrambe riescono ad essere in linea con le decisioni di acquisto dei consumatori (Cavalieri D. - articolo). Il motivo per cui viene applicato il Category Management è che esso apporta notevoli vantaggi:

- le aziende produttrici, attraverso un maggior dialogo con le aziende distributive, riescono ad avere un maggior controllo dell'andamento delle loro linee di prodotto e ad allinearsi ai comportamenti d'acquisto dei consumatori;
- le aziende distributive, suddividendo il portafoglio-prodotti in categorie, ottengono un miglioramento del loro assortimento ma soprattutto la fidelizzazione della clientela;
- i consumatori, grazie all'organizzazione del punto vendita in base alla suddivisione in categorie, hanno a disposizione un assortimento attento alle specifiche esigenze e hanno una maggior possibilità di reperire i prodotti in modo semplice e veloce.

Ogni categoria che compone l'assortimento di Aspiag può essere definita come un insieme di prodotti ed è costituita da gruppi di articoli tra loro omogenei rispetto ad alcuni elementi; essa viene identificata come un'area strategica d'affari, dotata di un ruolo e di un peso negli obiettivi di redditività aziendali.

Il primo passo che l'azienda ha dovuto effettuare per attivare il Category Management è stata la definizione dell'albero delle categorie, cioè la rappresentazione della macrostruttura dell'assortimento, realizzata a partire dai bisogni generici da soddisfare. Successivamente le macro-categorie sono state scomposte in categorie, ricostruendo i processi di consumo sulla base dei benefici ricercati dal cliente; le categorie così individuate sono state assegnate ai Category.

La principale responsabilità dei Category Managers è quella di accompagnare ogni articolo di loro competenza, dall'istante in cui decidono di inserirlo nei punti vendita al momento in cui optano per il suo ritiro. È compito del CM effettuare, per ogni sua categoria, le scelte migliori in termini di assortimento, prezzo e collocazione della merce nei negozi. Egli è dunque responsabile dell'intera gestione della classe di prodotti che gli è stata attribuita e cerca di favorire la loro vendita attraverso opportuni strumenti, cooperando con le altre aree aziendali e mantenendo una collaborazione con i propri fornitori. Il Category Manager può essere dunque considerato l'evoluzione del buyer in

quanto, seguendo le categorie di prodotti dall'introduzione nei punti vendita al loro ritiro, è l'unico responsabile del profitto di tali categorie (Lugli, 1998). Le attività da esso svolte sono molteplici (alcune di esse riprendono il ruolo del buyer):

- stipulazione dei contratti con i fornitori: fissare i requisiti che dovranno essere alla base di un rapporto professionale e duraturo dell'azienda con i propri fornitori;
- collaborazione con i fornitori: mantenere una cooperazione costante con i propri fornitori per conseguire determinati risultati. È opportuno definire insieme l'assortimento più adatto per le diverse tipologie di punto vendita e preparare le attività e le promozioni da realizzare nei negozi. Il Category Manager deve inoltre contrattare con i propri fornitori al fine di ottenere i prodotti desiderati alle migliori condizioni possibili, sia per i prodotti presenti in modo continuativo, sia per gli articoli inseriti solo in determinate situazioni,
- gestione dell'assortimento nei punti vendita: per garantire una varietà di prodotti adeguata per ogni tipologia di punto vendita, è necessario rinnovare l'assortimento introducendo nuovi articoli che attirino il pubblico ed eliminando i beni con scarsi volumi di vendita. Per assortimento si intende l'insieme dei beni che vengono posti in vendita da Aspiag per soddisfare le esigenze dei suoi clienti. Spesso i Category Managers non si limitano ad inserire beni diffusi in tutto il territorio, ma selezionano prodotti specifici per la propria clientela, in modo tale da offrire un assortimento ricercato ed esclusivo e differenziarsi, così, dai propri concorrenti;
- operazioni di pricing: determinare il prezzo da applicare al pubblico in modo tale che riesca a soddisfare alcune esigenze:
 - coerenza con il posizionamento che si vuole garantire al prodotto;
 - concorrenzialità con le altre insegne commerciali;
 - garanzia di marginalità e fatturato.
- monitoraggio delle vendite: tramite strumenti adeguati, è indispensabile controllare costantemente quali sono i volumi di vendita e il fatturato che fanno registrare i singoli prodotti o determinate categorie di essi, per poter mettere in atto delle azioni che valorizzino i risultati positivi e risolvano le situazioni negative;
- operazioni di merchandising: determinare la disposizione della merce nei punti vendita, in base ai moduli degli scaffali che ogni Category Manager ha a disposizione, garantendo una collocazione degli articoli che porti al raggiungimento di determinati obiettivi (i beni più redditizi devono avere una visibilità maggiore rispetto agli altri);

- collaborazione con il reparto logistica: cooperare con l'area addetta alla distribuzione, al trasporto e alla ricezione della merce, per permettere una corretta consegna dei beni nei vari depositi e nei punti vendita;
- controllo dei livelli di scorta: verificare quali sono i livelli di giacenza, sia nei punti vendita, sia nei depositi, per evitare rotture di stock e indisponibilità di merce nei negozi. Per questo motivo è molto importante constatare, sia per i prodotti presenti in modo continuativo, sia per quelli acquistati solo in determinati casi come i periodi promozionali, che la merce ordinata arrivi, nella giusta quantità, nel luogo prestabilito, ma soprattutto che vengano rispettati i tempi di consegna;
- cooperazione con l'area marketing: selezionare più volte nell'arco dell'anno i prodotti da inserire in promozione, cercando di mettere in atto un'offerta completa e che prenda in considerazione il periodo dell'anno in cui comparirà nel punto vendita, e collaborare con l'area marketing per la realizzazione dei volantini;
- collaborazione con l'area addetta alle vendite: cooperare con gli addetti alle vendite sia per monitorare l'andamento dei prodotti presenti in modo continuativo nei negozi, sia per valutare la realizzazione e lo svolgimento delle promozioni. In particolar modo, in quest'ultimo caso, è importante che i CM informino tale area sulle decisioni prese in merito alla scelta degli articoli da inserire nelle offerte e sui quantitativi che verranno distribuiti ad ogni singolo punto vendita.

Solitamente i Category Managers, per tutta la loro permanenza in Aspiag, non rimangono nello stesso ufficio Acquisti a gestire la stessa categoria di prodotti. È probabile, infatti, che ad un certo punto si trovino a gestire delle referenze totalmente diverse, al fine di rendere la loro formazione più completa.

Per riassumere il sistema del Category Management, possiamo dire che esso può essere espresso in alcuni punti fondamentali (Cavaliere D. – articolo):

- la coordinazione delle attività del distributore con quelle dei fornitori, definendo un assortimento coerente con le esigenze dei consumatori e personalizzato per le diverse tipologie di punti vendita;
- la determinazione di prezzi di vendita competitivi e coerenti con gli obiettivi di ogni categoria di prodotto;
- l'investimento in promozioni che risultino valide ed attraenti per il consumatore;

- un'adeguata disposizione della merce nei punti vendita grazie alle operazioni di merchandising.

1.2.4 Il Category Management e i benefici apportati al consumatore

L'implementazione di questo sistema prevede non solo il cambiamento delle mansioni di un addetto all'approvvigionamento aziendale, ma anche il mutamento del comportamento del consumatore. La ripartizione dell'assortimento in categorie influisce anche sul modo di pensare e di affrontare la spesa per il cliente; quest'ultimo infatti non effettua più i suoi acquisti in base ad uno specifico articolo, ma rispetto alla categoria di interesse. Al momento della scelta all'interno del negozio, il cliente può trovare, in uno scaffale dedicato ad una determinata categoria di prodotti, un'ampia gamma di varianti dei vari beni, e tutto ciò che egli deve fare, è scegliere l'articolo che meglio soddisfa le sue necessità. Il consumatore non deve avere difficoltà nel comprendere quali sono le alternative offerte dal punto vendita; egli deve essere in grado di effettuare il suo acquisto, selezionando l'alternativa che gli fa conseguire maggiori benefici, in base al formato che ritiene più idoneo e alla sua disponibilità a pagare. Per questo motivo le aziende distributive devono focalizzare la propria attenzione sia sulla presenza di un adeguato assortimento, sia sulla disposizione della merce, a livello di scaffale e a livello di negozio.

Il Category Management può essere considerato, da un lato, come una tecnica utile al sostegno e al miglioramento delle strategie aziendali, sia produttrici che distributive, dall'altro un valido aiuto per il consumatore al momento dell'acquisto. Le aziende aspirano dunque a relazionarsi con il cliente, cercando di comprendere, in ogni momento, quali sono le sue caratteristiche e, dunque, le sue esigenze. Il consumatore può dunque essere considerato il punto di partenza delle attività e delle valutazioni del Category Manager.

1.2.5 Ufficio Acquisti No food 1

Durante la mia esperienza di stage ho potuto apprendere diversi aspetti che riguardano il ruolo del Category all'interno di uno dei dieci uffici Acquisti di Aspiag: l'ufficio Acquisti No food 1. Gli altri sono rispettivamente:

- Acquisti No food 2;
- Acquisti Scatolame;
- Acquisti Dolciario;
- Acquisti Liquidi;
- Acquisti Carne;

- Acquisti Pesce;
- Acquisti Freschi;
- Acquisti Freschissimi;
- Acquisti Ortofrutta.

Nel No food 1 ogni Category Manager trattava alcune o tutte le categorie che comprendevano le seguenti merceologie: toiletries 1, toiletries 2, parafarmacia, prodotti dietetici, alimentazione infanzia, accessori infanzia, detergenza casa, carta casa e cura tessuti. Ognuna di queste macro-categorie era dunque composta da più categorie al suo interno, suddivise a loro volta in sottocategorie. Per fare alcuni esempi:

- la macro-categoria toiletries 2 era suddivisa nelle seguenti categorie:
 - cosmetica generica, ripartita in appenderia cosmetica, cosmetica a/cassa, cosmetica uomo/donna, crema mani/corpo/depilazione, creme/schiume barba, deodoranti persona, lame e rasoi a/cassa;
 - cosmetica stagionale, composta da ricorrenze profumeria e solari;
 - igiene orale, formata da dentifrici/colluttori e spazzolini;
 - prodotti per capelli, costituita da shampoo, balsamo, shampoo colorante/schiarente e lacca/gel/spuma.
- la macro-categoria baby era formata dalle categorie:
 - baby e accessori, suddivisa in accessori sanitari, biberon e affini, giochi e accessori, igiene baby;
 - pannolini, composta da pannolini unisex.

Le mansioni che ho potuto svolgere riguardavano diversi momenti della vita di un prodotto; ogni articolo ha quindi un suo ciclo di vita: entra a far parte del portafoglio prodotti aziendale, viene gestito dal Category Manager e infine viene eliminato dall'assortimento per un motivo ben preciso. Una corretta gestione della vita di un prodotto proviene non solo dall'impegno del CM, e quindi dal singolo ufficio Acquisti, ma dalla capacità di interazione dell'area Acquisti con le altre componenti aziendali, con i fornitori e con i punti vendita; la quantità di operazioni da dedicare ad ogni singolo articolo è dunque notevole e coinvolge un numero di persone considerevole.

Gli articoli presenti nei punti vendita non ricevono lo stesso trattamento a causa delle caratteristiche insite nei prodotti stessi; ogni ufficio Acquisti si distingue dunque dagli altri, non solo per il tipo di merce trattata, ma anche per il modo in cui le referenze vengono gestite. Perciò, con il mio

elaborato, descriverò le principali attività che ho potuto apprendere affiancando i vari Category Managers nello svolgimento dei loro ruoli, rimanendo comunque nell'ambito di alcune categorie del vasto mondo del no food.

Capitolo 2: Il ciclo di vita di un prodotto nella Grande Distribuzione Organizzata

2.1 Il ciclo di vita di un prodotto

2.1.1 Il prodotto⁴

Un prodotto può essere considerato come un insieme di attributi tangibili e intangibili che hanno come obiettivo la soddisfazione dei bisogni dei consumatori. Per attributi tangibili si intende l'insieme delle caratteristiche che contraddistinguono il bene nella sua configurazione oggettuale e che vengono percepite dal consumatore quando il bene viene collocato sul mercato. Tra di essi troviamo:

- gli attributi fisico-funzionali del prodotto;
- l'estetica e il design: la forma che viene data all'articolo;
- il packaging: la confezione del prodotto, che non ha solo il fine di contenere e conservare il bene, ma svolge anche una funzione estetica;
- la versatilità: il prodotto può essere usato in diverse situazioni;
- la componibilità: il bene può essere utilizzato assieme ad altri prodotti;
- l'apertura: la possibilità di modificare l'articolo nel tempo.

Per quanto riguarda gli attributi intangibili, cioè l'insieme di servizi che integrano il prodotto tangibile, sono da ricordare la consulenza prevendita, la consegna e l'installazione, la garanzia, le condizioni di pagamento, la formazione all'utilizzo, i servizi assistenza postvendita. Non sono caratteristiche fisiche, ma influiscono sulla percezione del bene da parte del consumatore. Il primo gruppo di attributi, inoltre, determina il valore d'uso del prodotto, mentre il secondo rende accessibile il valore d'uso al cliente. Per entrambi i gruppi, tuttavia, è bene evidenziare anche l'importanza della personalizzazione, cioè la possibilità di offrire il prodotto in diverse varianti in modo da intercettare la varietà dei consumatori presenti nel mercato. Questi ultimi ricercano nei beni in circolazione i vantaggi che possono derivare dal possedere tali beni e, acquistandoli, desiderano soddisfare i propri bisogni. Il consumatore non è dunque interessato agli attributi di un prodotto, ma ai benefici che ne può ricavare, che sono generati dagli attributi stessi. Un aspetto da mettere in evidenza è che in alcuni casi servono più attributi per generare un beneficio al cliente, in

⁴ Grandinetti R., *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Carocci editore, Roma, 2009

altri basta un solo attributo per creare più benefici. I Category Managers, inserendo i prodotti tra gli scaffali dei negozi, offrono ai clienti la possibilità di ricercare quei beni che possono generare benefici in maggior misura e soddisfare così i loro bisogni.

2.1.2 Tipologie di prodotti

Analizzando attentamente l'assortimento presente nei punti vendita, si può osservare che gli articoli gestiti possono presentarsi sotto aspetti differenti.

Innanzitutto i beni possono essere posizionati sia negli scaffali, sia negli espositori, strutture create dai fornitori ed utilizzate per esporre i prodotti in vendita. Gli espositori non sono presenti in modo continuativo nei negozi, ma vengono utilizzati per esporre la merce soprattutto in occasioni particolari: durante le promozioni o per presentare gli articoli caratterizzati da stagionalità. In questo modo, utilizzando delle strutture che si differenziano dal comune scaffale, si cerca di sfruttare al massimo lo spazio a disposizione nei punti vendita e rendere più attraente la disposizione dei prodotti.

Non tutti gli articoli sono presenti in modo continuativo all'interno dei negozi; ci sono anche prodotti stagionali, cioè articoli offerti solo in determinati periodi dell'anno, e prodotti particolari, distribuiti, ad esempio, in un formato speciale, e presenti dunque solo nei periodi promozionali. I prodotti stagionali includono i solari e le confezioni natalizie per la cura del corpo. Durante le promozioni, oltre ai singoli articoli, aumenta la presenza nei punti vendita di prodotti nel formato di bipacco, tripacco o multipack, per garantire al consumatore una maggiore convenienza.

Per quanto riguarda i marchi degli articoli in assortimento, Aspiag offre sia prodotti presenti nel mercato locale, nazionale e internazionale, quindi beni di marche note anche in tutto il mondo, sia prodotti a marchio Despar, che in ambito aziendale vengono indicati con la sigla P.A.M, acronimo di Prodotti A Marchio. Tali referenze riguardano sia il mondo alimentare, sia quello del no food, e grazie ad esse, l'azienda offre convenienza alla sua clientela. Tra le referenze gestite nell'ufficio Acquisti No food 1 erano presenti i seguenti marchi propri (despar.it):

- S-BUDGET: linea di prodotti di primo prezzo che può garantire al consumatore di risparmiare in ogni momento e che comprende anche articoli per la pulizia della casa e la cura della persona;
- Lovely: gamma specifica per il mondo della carta casa;
- Splendid: selezione di prodotti per la pulizia della casa e la cura dei tessuti;
- MediPro: linea di prodotti parafarmaceutici;
- Sunkiss: gamma di creme solari;

- Xme: linea di prodotti per la cura del corpo;
- Free From: selezione di alimenti per clienti con particolari esigenze, come intolleranze alimentari;
- Despar Vital: linea di prodotti salutistici, che rappresentano il complemento ideale di un'alimentazione e uno stile di vita equilibrati.

Aspiag, componendo accuratamente il suo portafoglio-prodotti, offre costantemente qualità, convenienza, sicurezza alimentare, valutando continuamente quali sono le esigenze da soddisfare.

2.1.3 Fasi del ciclo di vita

La formulazione più nota del ciclo di vita di un prodotto, che rappresenta l'andamento delle vendite di un bene in relazione al tempo, presenta una forma canonica, come viene evidenziato in Fig. 1.

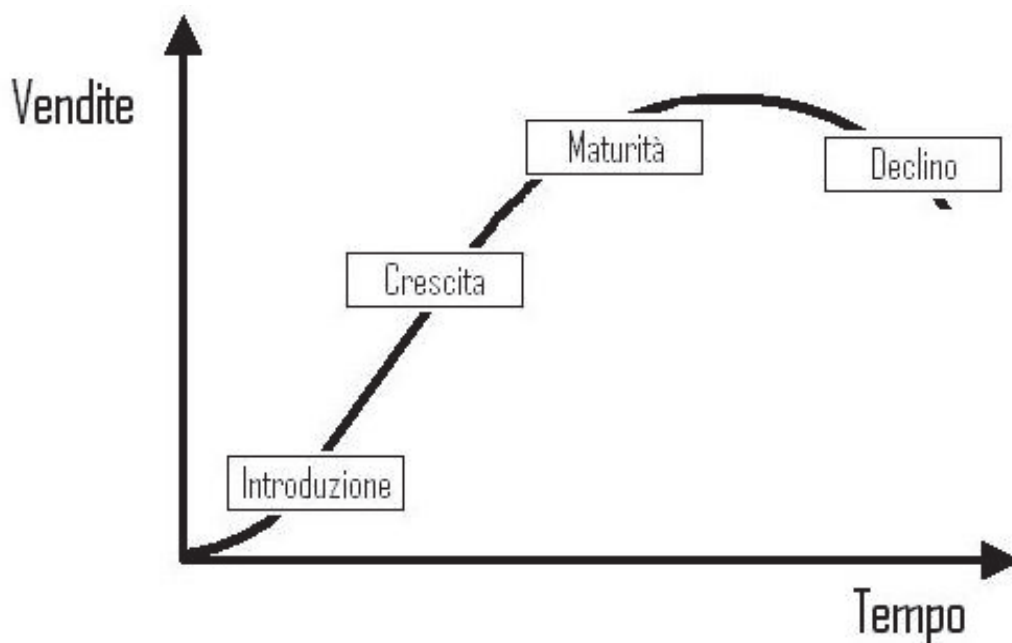


Fig. 1 – Fasi del ciclo di vita di un prodotto (fonte: Grandinetti, 2008)

Nella maggior parte dei casi, infatti, la curva che descrive la vita di un prodotto inizia con una crescita che, sebbene di lieve entità, diventa via via sempre più ripida. Successivamente, dopo un periodo di stabilità, la curva inizia a decrescere in modo sempre più evidente. Il ciclo di vita di un prodotto viene solitamente suddiviso in quattro fasi (Grandinetti, 2008):

- introduzione: il bene viene lanciato nel mercato e comincia ad essere reso disponibile per l'acquisto. Esso viene distribuito attraverso diversi canali distributivi e le vendite, seppur molto lentamente, cominciano a crescere. In questa fase il prodotto è nuovo, non ha molti compratori e l'impresa non realizza grossi profitti attraverso la sua commercializzazione poiché le spese sostenute per il lancio non trovano una adeguata copertura nei ricavi. La durata di questa fase dipende dalla velocità con cui il prodotto viene accettato dalla popolazione;
- crescita: l'articolo comincia a diffondersi nel mercato e le vendite aumentano notevolmente; in questo modo l'impresa comincia a conseguire dei profitti positivi. In questa fase inizia ad affermarsi la concorrenza che diventa, con il passare del tempo, sempre più accentuata. Altre imprese, infatti, attratte dalla nuova opportunità, cominciano a produrre lo stesso bene, modificando alcune caratteristiche e introducendone di nuove, in modo tale da ampliare il mercato creando nuovi segmenti;
- maturità: si assiste ad un rallentamento della crescita dei volumi di vendita e la curva raggiunge il suo punto di massimo. Il prodotto è riuscito a saturare il mercato in quanto non ci sono più consumatori che non hanno acquistato il bene almeno una volta. La permanenza di questa fase proviene dalle potenzialità del prodotto di riuscire a mantenere costante l'approvazione della clientela;
- declino: le vendite che il bene fa registrare cominciano a diminuire notevolmente. Se i produttori non mettono in atto alcun meccanismo per risollevare la sorte dell'articolo, questo viene eliminato dal mercato e, probabilmente, sostituito con uno più tecnologico. Un metodo per evitare la sorte negativa del prodotto è il restyling; grazie ad alcuni cambiamenti, il bene verrebbe percepito come nuovo e ci sarebbe la possibilità di allungare, anche se di poco, la sua vita. Una causa della riduzione delle vendite può essere, oltre al processo tecnologico, anche il cambiamento dei gusti dei consumatori

Questa rappresentazione del ciclo di vita descrive, in generale, qual è il destino di ogni prodotto; essa esprime quale può essere il percorso di un articolo, da quando viene creato per la prima volta da un'impresa e distribuito, a quando viene modificato e realizzato da altre aziende, fino ad arrivare al suo ritiro dal mercato. Durante la mia esperienza ho potuto approfondire il percorso compiuto da ogni bene all'interno di una specifica catena distributiva, apprendendo quali attività sono maggiormente necessarie per potergli garantire una rispettabile permanenza nei punti vendita.

2.1.4 Ciclo di vita di un prodotto in Aspiag

Per descrivere meglio qual è il percorso eseguito da ogni articolo è opportuno individuare alcune fasi principali; alcune di esse vengono svolte unicamente dal Category Manager, altre coinvolgono anche altre figure professionali all'interno dell'azienda. Gli stadi che meglio rappresentano la vita di un articolo sono:

- proposta di inserimento di un nuovo prodotto nell'assortimento aziendale: il fornitore presenta al Category Manager un nuovo prodotto (può trattarsi di una nuova linea di prodotti o semplicemente di un nuovo articolo). Il CM valuta i vantaggi che possono derivare dal nuovo inserimento e se ritiene che l'acquisto potrà portare buoni risultati all'azienda, dà inizio alle procedure che gli consentiranno di introdurre il bene tra le corsie dei punti vendita. Il Category Manager però, se desidera effettuare l'inserimento in tutti i punti vendita, prima di iniziare le procedure, deve innanzitutto comprendere se tra gli scaffali dei negozi c'è spazio per collocare il nuovo acquisto. Dopo aver individuato quali articoli hanno bassi volumi di vendita, e quindi non è indispensabile mantenerli nell'assortimento, procede con l'eliminazione di quest'ultimi e con l'introduzione del nuovo prodotto;
- procedure precedenti all'inserimento: in questa fase il Category Manager deve eseguire alcune valutazioni per consentire una buona gestione della nuova referenza:
 - comprendere se è più opportuno effettuare l'inserimento in tutti i punti vendita o solo su alcuni di essi;
 - selezionare il prezzo da applicare al nuovo articolo in base alla strategia aziendale e al posizionamento che si vuole attribuire al nuovo prodotto;
 - decidere come dovrà essere eseguita la rifornimento (direttamente nei punti vendita oppure passando per uno o più magazzini);
 - valutare la migliore esposizione del nuovo bene all'interno dei punti vendita che lo accoglieranno.
- codifica della nuova referenza: dopo aver ricevuto dal fornitore la scheda tecnica del prodotto contenente alcuni dati utili alla sua gestione, il Category Manager procede con l'inserimento dei dati nel sistema informativo aziendale in modo tale che siano visibili a chiunque in azienda ha a che fare con il prodotto.

- permanenza del prodotto nei punti vendita: se il prodotto riscontra un certo successo, questa fase può essere considerata la più lunga e articolata in quanto si devono svolgere una serie di operazioni:
 - analisi costanti sull'andamento delle vendite per verificare se la nuova referenza sta facendo riscontrare buoni risultati, o se, in caso contrario, non viene apprezzata dai consumatori e quindi non è conveniente la sua permanenza a scaffale;
 - controlli regolari sul livello di giacenze a magazzino e nei punti vendita per evitare rotture di stock;
 - modifiche del prezzo di listino e del costo di acquisto al netto degli sconti, dopo aver ricevuto i nuovi listini da Centrale Italiana o direttamente dai fornitori, e in alcuni casi anche del prezzo di vendita al pubblico;
 - analisi di alcuni elementi riguardanti la concorrenza in modo tale da mantenere una certa competitività;
 - realizzazione di promozioni durante l'anno, caratterizzate dalla riduzione del prezzo di vendita di alcuni prodotti appartenenti alle varie categorie, per attirare i consumatori ed offrire loro qualità e convenienza.

- eliminazione dell'articolo dal punto vendita: questa fase non è sempre presente, ma se il prodotto comincia a riscontrare cali notevoli sulle quantità vendute, il Category Manager opererà per il suo smaltimento. Egli inoltre provvederà con l'inserimento di una nuova referenza, attuando così un rinnovo dell'assortimento.

2.2 Proposta di inserimento di un nuovo prodotto nell'assortimento aziendale

Quando il Category Manager decide di introdurre un nuovo prodotto nell'assortimento aziendale è opportuno comprendere qual è la causa dell'inserimento; non tutti gli articoli che vengono aggiunti al portafoglio-prodotti di Aspiag mirano ad uno stesso obiettivo e non tutti fanno registrare le stesse conseguenze all'azienda. Per questo motivo è bene distinguere tra manutenzione ordinaria e manutenzione straordinaria dell'assortimento.

2.2.1 Manutenzione ordinaria e straordinaria dell'assortimento⁵

La manutenzione dell'assortimento aziendale si distingue in ordinaria e straordinaria in base ai motivi che spingono il Category Manager a procedere con il suo rinnovo.

La manutenzione ordinaria si collega al fenomeno degli *opportunity gaps*, le differenze tra la quota di mercato fatta registrare dall'azienda per una determinata categoria di prodotti, in un determinato momento, e la quota di mercato fatta registrare in quella categoria dall'azienda in precedenza. Se la quota osservata è maggiore rispetto a quella che Aspiag deteneva, significa che, per un preciso gruppo di prodotti, l'azienda è riuscita ad aumentare le sue vendite a discapito della concorrenza, perciò il fenomeno viene considerato positivamente dall'azienda. Se invece la quota osservata è inferiore rispetto a quella riportata in precedenza, significa che per l'azienda ci sono delle opportunità per una determinata categoria che non vengono sfruttate. I motivi che possono spiegare tale fenomeno sono:

- un numero di referenze presenti nella categoria inferiore rispetto alla concorrenza;
- una spinta promozionale per la categoria minore rispetto alle aziende rivali.

Il Category Manager può affrontare la situazione in diversi modi. Egli, infatti, può aumentare la presenza dei prodotti della categoria in questione nelle offerte realizzate dall'azienda, o introdurre dei prodotti nell'assortimento, che possono essere delle varianti di articoli già presenti e che non aveva ritenuto opportuno inserire fino a quel momento. Questi prodotti hanno la possibilità di riportare la quota di mercato aziendale per una determinata categoria al livello ideale.

Per manutenzione straordinaria dell'assortimento, invece, si intende l'introduzione di uno o più articoli che devono andare oltre il semplice aumento della quota di mercato. In questi casi, infatti, il bene che viene inserito nell'assortimento è innovativo rispetto a quelli già trattati dall'azienda, e il risultato che si desidera ottenere è la soddisfazione di nuovi bisogni dei consumatori.

Per un'azienda come Aspiag è molto importante offrire alla sua clientela i nuovi articoli che vengono lanciati nel mercato, ma soprattutto è fondamentale cercare di effettuare l'inserimento prima dei concorrenti, in modo tale da ottenere due effetti positivi: da un lato appropriarsi del valore associato alla soddisfazione di (potenziali) nuovi bisogni in anticipo rispetto ai concorrenti che prima o dopo finiranno per imitare la strategia, se essa risulta di successo (vantaggio da *first mover*); dall'altro, apparire come un'azienda attenta al cambiamento delle esigenze dei consumatori.

⁵ Le informazioni per la redazione del presente paragrafo sono tratte da colloqui con il *tutor aziendale*

2.2.2 Le nuove referenze da inserire

La scelta dei prodotti da mettere in vendita nei negozi è fondamentale, in quanto da ciò deriva il successo del punto vendita. Creare un valido assortimento non è un'operazione facile in quanto i fornitori offrono una quantità elevata di articoli, di qualità e prezzi differenti, e la difficoltà consiste nello scegliere i prodotti che meglio verranno apprezzati dai consumatori, data la limitata superficie di vendita a disposizione (Fady - Seret, 1992). Ciò che interessa il Category Manager non è solo la creazione di un adeguato assortimento per le categorie di interesse, ma anche il suo rinnovo in base alle nuove alternative messe a disposizione dai fornitori.

L'idea di rinnovare l'assortimento aziendale può provenire sia dal fornitore, sia dal Category Manager. Nella maggior parte dei casi è il fornitore che già collabora con l'azienda, a proporre ad un determinato Category Manager un nuovo articolo o una nuova linea di prodotti; può accadere, però, che sia proprio il CM a voler introdurre nell'assortimento un nuovo tipo di prodotto, e quindi sarà di sua competenza trovare un fornitore che gli possa offrire la merce desiderata. Il Category Manager infatti può voler introdurre, in una delle categorie da lui gestite, un articolo particolare, in modo da offrire alla sua clientela un assortimento ricercato, e tale per cui i nuovi articoli possano offrire nuovi benefici al consumatore. Egli può inoltre voler inserire nel portafoglio-prodotti aziendale un prodotto locale, tipico di una particolare area geografica; per massimizzare la performance delle diverse categorie sarebbe opportuno scegliere le referenze da inserire negozio per negozio, in modo tale da adattare l'offerta dei punti vendita alle specificità del mercato locale.

Rinnovare il portafoglio prodotti aziendale non è tuttavia un'operazione semplice e che può essere effettuata in qualsiasi momento; è necessario, infatti, che il nuovo bene riesca a soddisfare alcuni requisiti. Innanzitutto è indispensabile che il Category Manager approvi il nuovo prodotto e che sia convinto che, distribuendolo nei vari punti vendita, venga apprezzato anche dai consumatori. Spesso i fornitori inviano alcuni campioni della nuova referenza ai CM, in modo tale che essi possano testare di persona le funzionalità del prodotto che verrà lanciato nel mercato.

Risulta opportuno analizzare inoltre il costo di acquisto del prodotto e il prezzo al quale esso verrebbe venduto al pubblico. È importante infatti che quest'ultimo rimanga all'interno dei limiti di prezzo consentiti per la categoria di cui la nuova referenza andrebbe a far parte. Se il prezzo che si desidera applicare risulta essere troppo elevato, al Category Manager non conviene procedere con l'inserimento dell'articolo, poiché i consumatori porrebbero la loro attenzione su beni già presenti in assortimento e più convenienti.

Successivamente è opportuno constatare che tale prodotto non risulti "doppio" per l'azienda: non sempre risulta conveniente per Aspiag offrire alla sua clientela articoli identici, caratterizzati

dunque dallo stesso posizionamento, dallo stesso prezzo di vendita e dalle stesse funzionalità, e quindi rivolti allo stesso target di consumatori. È più ragionevole pensare di inserire una nuova referenza, se questa riesce a coprire un bisogno non ancora soddisfatto dall'azienda. Il Category Manager deve dunque ridurre le ridondanze e potenziare le alternative. Tale considerazione proviene dal fatto che, sebbene si prendano in esame i negozi di maggiori dimensioni di Aspiag, lo spazio espositivo rimane comunque limitato, dato che deve poter essere dedicato uno spazio sufficiente a tutte le merceologie trattate dall'azienda. Per questo motivo, se il Category Manager ritiene che il nuovo articolo sia valido e abbia la possibilità di far registrare buoni risultati all'azienda, ma nei negozi non vi sono moduli a disposizione, bisogna innanzitutto procedere con un'accurata analisi del mercato e dell'assortimento presente, andando ad individuare quegli articoli caratterizzati da una riduzione significativa dei volumi di vendita. Se questo calo è considerato sinonimo di entrata nell'ultima fase del ciclo di vita del prodotto, viene ritenuto opportuno eseguire un'eliminazione di questi articoli per lasciar posto a nuove referenze. Dopo che lo smaltimento delle scorte è stato portato a termine, grazie ad alcune operazioni eseguite dal Category Manager, come una riduzione del prezzo di vendita, si cominceranno a porre le basi per l'inserimento della nuova referenza.

2.2.3 La gestione del rapporto con i fornitori⁶

Affinché Aspiag possa offrire alla sua clientela un'ampia varietà di prodotti in modo continuativo, è indispensabile che riesca a gestire nel migliore dei modi i suoi rapporti con i fornitori. Infatti, uno dei compiti dell'azienda è quello di rifornire i suoi negozi in modo costante. Tuttavia essa rappresenta una controparte per tutti i fornitori con cui ha instaurato un contratto di collaborazione. Maggiore è il potere d'acquisto che Aspiag possiede, migliori sono le condizioni alle quali acquista i prodotti e maggiori sono i profitti che riesce ad ottenere. Se prendiamo in considerazione lo schema delle cinque forze di Porter, un modello che analizza i fattori che determinano la redditività di un settore, possiamo notare che è presente anche il potere contrattuale dell'acquirente, il potere che l'azienda fa valere sui propri fornitori contrattando sui prezzi. Il potere contrattuale dell'acquirente è dunque uno dei fattori che determinano la redditività dell'azienda; essa dipende a sua volta da due elementi:

- la sensibilità al prezzo dell'acquirente;
- il potere contrattuale relativo.

⁶ Grant R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2006

La sensibilità al prezzo dipende a sua volta da determinati fattori:

- la dimensione degli acquisti: maggiore è l'importanza di un prodotto all'interno dell'assortimento, tanto più l'azienda è sensibile al prezzo. Per i prodotti su cui il Category Manager punta di più e per i quali vengono effettuati acquisti consistenti, perché puntualmente fanno registrare all'azienda elevati volumi di vendita, è ragionevole pensare che il loro prezzo sia una componente da monitorare;
- intensità della concorrenza: se la concorrenza tra le aziende distributrici è elevata, i Category Managers metteranno in atto delle continue pressioni sui fornitori per ottenere una riduzione dei prezzi e risultare dunque competitivi. Perciò all'aumentare della concorrenza, aumenta il potere contrattuale dei distributori;
- sostituibilità dei prodotti: se un articolo presente nell'assortimento subisce un aumento di prezzo notevole, ma nel mercato sono presenti dei beni che lo possono sostituire, il Category Manager ha la possibilità di effettuare la sostituzione senza diminuire i benefici offerti al cliente in precedenza. Dunque l'azienda sarà tanto più potente, quanto più gli articoli trattati sono sostituibili;
- qualità del prodotto: se il prezzo di un articolo aumenta ma esso viene ritenuto di qualità e quindi insostituibile, il Category Manager risulterà insensibile al prezzo.

Il potere contrattuale di un'azienda dipende anche dal potere contrattuale relativo, che a sua volta è influenzato da una serie di elementi:

- la concentrazione degli acquirenti: quanto minore è il numero di aziende che collaborano con un determinato fornitore e quanto più elevati sono i loro acquisti, tanto maggiore sarà il potere contrattuale delle aziende perché la perdita di una di esse rappresenterebbe un costo elevato per i fornitori;
- le asimmetrie informative: più le aziende possiedono informazioni relative ai loro fornitori in merito a costi e prezzi e maggiore è il loro potere contrattuale, perché maggiori saranno le possibilità di arrivare ad un accordo favorevole per l'azienda;
- l'integrazione verticale: l'azienda può scegliere se acquistare dei beni da un fornitore o se produrli direttamente. Per l'azienda il potere aumenta perché, se si integra a monte e quindi realizza direttamente gli articoli, può far perdere un cliente al fornitore.




I fattori appena elencati influiscono sulla capacità di un'azienda distributrice di contrattare con i propri fornitori. Maggiori sono le condizioni a favore di Aspiag e più elevato è il potere che tale azienda fa valere sui propri fornitori, maggiori sono le sue possibilità di portare a termine un contratto vantaggioso con i propri fornitori.

2.3 Valutazioni che precedono l'inserimento

Ci sono diverse operazioni da svolgere prima che un prodotto arrivi nei punti vendita; queste attività non sono da sottovalutare in quanto solo se vengono coordinate in modo adeguato, possono far conseguire i risultati attesi.

2.3.1 La selezione dei punti vendita⁷

Spesso solo una parte dei punti vendita gestiti da Aspiag viene presa in considerazione quando si procede con una nuova codifica. Ciò avviene perché i negozi non hanno lo stesso spazio espositivo, dunque solo alcuni di essi possono accogliere un nuovo prodotto. I punti vendita di Aspiag sono riconducibili a tre tipologie:

- i Despar, supermercati di quartiere di dimensioni ridotte, 
con un assortimento di prodotti indirizzato soprattutto alla spesa giornaliera/settimanale e specializzati in prodotti freschi e freschissimi. Solo una parte di questi supermercati viene gestita direttamente da Aspiag: molti di essi sono affidati in ramo d'impresa ad associati, spesso famiglie residenti nella zona;
- gli Eurospar, punti vendita di maggiori dimensioni, capaci di 
offrire un assortimento consistente di prodotti alimentari freschi, ma anche le principali referenze del non alimentare. Gli Eurospar rappresentano dunque il punto di riferimento ideale per una spesa nella quale siano comprese tutte le necessità fondamentali. Questi punti vendita sono quasi interamente gestiti in modo diretto da Aspiag;
- gli Interspar, negozi di ampie dimensioni che offrono un 

⁷ Le informazioni per la redazione del presente paragrafo sono tratte dal sito *despar.it*

assortimento di freschi e freschissimi e che presentano anche una ricca offerta di prodotti non food. Dato che tali punti vendita non sono sempre comodi da raggiungere come i Despar o gli Eurospar, che sono invece diffusi nel territorio e quindi vicini alla clientela, si è deciso di puntare sull'ampiezza dell'assortimento e sull'incisività delle offerte speciali per attirare il pubblico. In tali negozi ogni consumatore può soddisfare le proprie esigenze e può trovare in ogni momento qualità e convenienza.

Ciò che contraddistingue le tre insegne non è quindi solo la dimensione del punto vendita, ma anche il tipo di bisogno del consumatore che deve essere soddisfatto; in alcuni casi si favorisce la comodità del negozio, in altri la convenienza e una ricca offerta di prodotti. Per poter meglio gestire l'assortimento all'interno dei negozi e determinare chiaramente quale tipo di merce giungerà nei vari punti vendita, questi sono stati suddivisi in categorie; anche se due punti vendita appartengono alla stessa insegna, possono avere dimensioni e caratteristiche diverse, e perciò il trattamento non può essere lo stesso. Ogni categoria viene dunque associata ad un cluster in base alla dimensione del negozio e i punti vendita che fanno parte dello stesso gruppo, presentano lo stesso assortimento. I principali cluster di Aspiag sono i seguenti:

- cluster A: insieme di piccoli supermercati di centro città, di dimensioni limitate (dai 250 ai 400 mq), intesi quindi come un piccolo Despar;
- cluster B: gruppo di supermercati, sempre di centro città o di quartiere, che per le loro dimensioni, leggermente superiori al cluster A (intorno ai 700 mq), possono essere considerati dei punti vendita intermedi tra un Despar e un piccolo Eurospar;
- cluster C: negozi equivalenti ad un Eurospar, quindi di medie dimensioni (1300 mq);
- cluster D: punti vendita corrispondenti ad un Interspar o ad un mini ipermercato, caratterizzati da notevoli dimensioni (dai 2200 ai 4000 mq). Sebbene gli Interspar e gli ipermercati vengano individuati con la stessa insegna, cioè Interspar, non vengono considerati sempre allo stesso modo. Dato che gli ipermercati hanno maggiore spazio espositivo, questi punti vendita vengono presi più spesso in considerazione per mettere in atto attività promozionali, e quindi, in determinate situazioni, ricevono quantitativi di merce più elevati;
- cluster E: negozi di associati, quindi punti vendita che presentano l'insegna Despar, ma non sono di proprietà di Aspiag.

Dunque, l'elemento che determina la presenza o meno di un articolo in un punto vendita è il cluster di appartenenza; ovviamente man mano che si procede dalla categoria più piccola (cluster A) alla categoria più grande (cluster D), l'assortimento diventa più ampio e profondo (si veda il §2.3.2). La clusterizzazione è dunque un elemento che caratterizza ogni punto vendita gestito da Aspiag, ma non è una condizione immutabile; è possibile infatti che, con il passare del tempo, il negozio subisca delle modifiche in termini di dimensioni e che, per determinati motivi, venga ampliato. Il punto vendita potrà dunque far parte di un altro cluster e, l'assortimento che presenterà, risulterà essere più ampio. Per decidere in quali punti vendita inserire un determinato prodotto si deve valutare quale può essere la sua rotazione: gli articoli ad alta rotazione sono presenti in tutti i negozi di Aspiag, quelli a bassa rotazione solo nei cluster più elevati, dato che, essendo di maggiori dimensioni e frequentati da un numero più consistente di clienti, hanno una maggiore possibilità di essere acquistati in breve tempo.

2.3.2 Ampiezza e profondità dell'assortimento

Un concetto da tenere in considerazione quando si assegna la merce ai punti vendita è la distinzione tra ampiezza e profondità dell'assortimento, due dimensioni utilizzate per valutare il portafoglio-prodotti aziendale. Per ampiezza si intende il numero di bisogni soddisfatti da un assortimento ed è formata dalle alternative che vengono offerte al cliente, relative ad una stessa categoria merceologica; l'ampiezza si riferisce dunque alle diverse linee di prodotto, ciascuna delle quali è composta da beni tra loro omogenei. La profondità, invece, corrisponde al numero di referenze che soddisfano un determinato bisogno e riguarda dunque le diverse marche offerte per uno stesso gruppo di prodotti (Lugli, 1998).

Per fare un esempio prendiamo in considerazione il prodotto "sapone liquido". Se il punto vendita punta sull'ampiezza dell'assortimento allora tra gli scaffali saranno presenti:

- il flacone da 250/300ml;
- il flacone da 500ml
- la ricarica di sapone liquido;
- il bipacco costituito da un flacone e dalla sua ricarica.

L'articolo "sapone liquido" è dunque presente in diverse varianti per soddisfare i vari bisogni dei consumatori. Se invece il punto vendita dà importanza anche alla profondità, oltre ad avere diverse modalità per offrire uno stesso prodotto, dispone anche di marche differenti riguardanti la stessa variante dell'articolo.

Mentre nei punti vendita di maggiori dimensioni è possibile avere un assortimento profondo, nei negozi appartenenti ad un cluster più piccolo viene data più importanza all'ampiezza in modo tale che, anche se lo spazio espositivo non è elevato, si riesce ugualmente a soddisfare le necessità primarie di ogni consumatore. Come già evidenziato in precedenza, ciò che deve essere evitato in ogni caso è la presenza nell'assortimento di prodotti "doppi", articoli simili che per il consumatore hanno lo stesso valore in termini di qualità, quantità e prezzo di vendita.

L'ampiezza e la profondità dell'assortimento di un punto vendita non sono condizioni immutabili, ma possono essere riviste in base all'evoluzione dell'offerta. Il ruolo di un distributore, infatti, non consiste solo nel soddisfare una domanda già esistente, ma nel crearne una nuova, offrendo alla sua clientela nuove alternative e orientando così l'acquisto dei consumatori (Lugli, 1998).

2.3.3 Pricing⁸

Un'altra attività che impegna il Category Manager viene chiamata pricing e consiste nella determinazione del prezzo da applicare ai prodotti per la prima volta (Grandinetti, 2008). Innanzitutto, come già accennato in precedenza, il prezzo che viene applicato alla nuova referenza deve essere compreso all'interno dei limiti di prezzo della categoria di appartenenza, e non deve dunque discostarsi notevolmente dalla media della categoria.

È bene inoltre ricordare che l'operazione di pricing deve essere svolta attentamente poiché il prezzo che viene stabilito, da un lato rappresenta la leva fondamentale che condiziona l'acquisto per il consumatore, dall'altro assicura una certa redditività all'azienda e, in particolare, all'area di competenza del Category Manager, garantendo un duplice risultato: la marginalità e il fatturato. Il prezzo deve poter essere coerente con la strategia di Aspiag e garantire al prodotto il posizionamento che l'azienda gli vuole riservare. L'attività di pricing non deve avere come conseguenza la sola generazione di profitto per l'impresa, e non deve essere dunque ottenuta andando semplicemente ad aggiungere un ricarico al costo sostenuto per ottenere la merce dai fornitori. È importante infatti che il prezzo individuato sia coerente con il ruolo assunto dal bene all'interno di una specifica categoria di prodotti: per ogni determinato prodotto esiste, infatti, una classificazione in base alla quale gli articoli vengono ordinati considerando i marchi a disposizione, le caratteristiche rilevate e i benefici apportati ai consumatori. Si avranno dunque le seguenti tipologie di beni:

⁸ Le informazioni per la redazione del presente paragrafo sono tratte da colloqui con il *tutor aziendale*

- top quality: prodotto che per le sue caratteristiche viene considerato come il massimo della qualità;
- leader: protagonista assoluto di uno specifico segmento di mercato;
- coleader: bene molto conosciuto sul mercato, l'unico che riesce a competere con il leader. Per questo motivo è soggetto a forti spinte promozionali;
- P.A.M: prodotto a marchio, cioè articolo con marchio esclusivo del distributore;
- follower: bene poco conosciuto sul mercato, ma che tende ad acquisire quote di mercato nei confronti del leader e del coleader, non essendo accompagnato da una politica aggressiva;
- primo prezzo: prodotto con prezzo che punta a soddisfare quella fascia di clienti sensibile soprattutto al risparmio.

Le varie tipologie di prodotto corrispondono a fasce prezzo differenti, perciò, dopo aver determinato a quale di esse corrisponde l'articolo in questione, risulterà più semplice individuare il prezzo più idoneo; esso deve dunque garantire un margine di profitto all'azienda ed essere ritenuto congruo anche dal consumatore, in base alle sue aspettative, se si tratta del primo acquisto, o in base ai benefici riscontrati, se il prodotto continua a far parte della spesa del cliente. Il prezzo applicato al prodotto per la prima volta può subire delle modifiche, dovute in particolar modo ai confronti con la concorrenza, ma tale operazione appartiene ad una fase successiva del ciclo di vita del prodotto.

2.3.5 Tipo di fornitura

Un altro aspetto fondamentale da prendere in considerazione è l'individuazione della modalità di fornitura dell'articolo. Le due alternative sono:

- fornitura diretta: la merce passa da fornitore a punto vendita senza l'utilizzo dei magazzini ed è compito del negozio decidere i quantitativi da ordinare facendo richiesta direttamente al fornitore;
- gestione a magazzino: i prodotti transitano da magazzino prima di raggiungere i punti vendita. L'ufficio Acquisti No food 1 utilizza solitamente tre depositi, uno per ogni centro distributivo; ognuno di essi viene identificato con un codice:
 - magazzino di Bolzano con codice 100;
 - magazzino di Padova con codice 200;
 - magazzino di Udine con codice 400.

Dato che è possibile utilizzare uno o più depositi, quando la merce transita a magazzino ci sono diverse possibilità:

- utilizzare solo il magazzino 200: la merce viene depositata solo a Padova e da qui verrà distribuita in tutti i punti vendita interessati;
- utilizzare i magazzini 100 e 400: gli articoli raggiungono solo le piattaforme di Bolzano e Udine. Il magazzino di Bolzano servirà i negozi della sua regione, mentre quello di Udine sarà a disposizione dei punti vendita del Veneto, del Friuli Venezia Giulia e della provincia di Ferrara;
- utilizzare tutti e tre i depositi: in questo caso i prodotti arriveranno in ogni piattaforma e da lì verranno assegnati ai negozi della regione di appartenenza (è il magazzino padovano a rifornire i punti vendita ferraresi).

Un elemento che influisce sulla scelta tra i due tipi di rifornimento è la tipologia di punto vendita che beneficerà della presenza della merce.

Se i prodotti vengono distribuiti solo nei negozi di maggiori dimensioni, è possibile che il fornitore distribuisca direttamente la merce. Se invece gli articoli devono essere consegnati in tutti i punti vendita, allora si preferisce far transitare la merce a magazzino; i fornitori consegnano in diretta solo se il punto vendita riesce a raggiungere la quantità minima ordinabile e spesso, per i negozi più piccoli, è difficile raggiungere tale livello all'interno di uno stesso ordine. Per questo motivo i fornitori preferiscono effettuare le loro consegne nei depositi e sarà poi compito di Aspiag distribuire la merce a tutti i punti vendita.

C'è un altro fattore che influisce sulla decisione: se il fornitore consegna già la merce nei depositi di Aspiag, allora continuerà a farlo anche per le nuove referenze che offrirà all'azienda.

Ci sono vantaggi e svantaggi connessi alle due modalità di fornitura. Se la merce viene gestita in diretta non si devono sostenere costi di magazzino; i depositi non vengono utilizzati dato che gli articoli vengono consegnati direttamente ai punti vendita. Tuttavia l'azienda non ha possibilità di verificare le consegne che vengono effettuate nei negozi e si verificano errori o incongruenze: i quantitativi possono non coincidere con quelli previsti e il tipo di merce consegnata può non corrispondere con quella attesa. Questi problemi possono essere risolti optando per la gestione a magazzino. Da un lato viene assicurato un maggior controllo delle operazioni svolte, perciò ai punti vendita viene assegnata la merce nella quantità richiesta; dall'altro si devono sostenere dei costi per il mantenimento delle scorte. L'azienda quindi deve valutare in ogni momento qual è la metodologia più consona in base alla situazione che si presenta.

2.3.5 Visual merchandising⁹

Vi è un'altra importante attività che interessa il Category Manager; egli si occupa anche di visual merchandising, cioè dell'insieme di operazioni, messe in atto dai distributori, che hanno come obiettivo quello di collocare un prodotto all'interno del punto vendita nel rispetto della strategia aziendale, e realizzare così un'efficace ed efficiente presentazione degli articoli nei negozi (Riboldazzi, 2007).

Tutti gli articoli presenti a scaffale, infatti, hanno una disposizione ben precisa. Non è il punto vendita a decidere la sistemazione dei prodotti; essa deriva da una collaborazione tra i Category Managers e l'ufficio che si occupa di space allocation, cioè del processo di ottimizzazione dello spazio dedicato all'esposizione dei prodotti nei negozi. Uno degli scopi di questa collaborazione è la massimizzazione delle vendite e dell'assortimento dei prodotti appartenenti ad ogni categoria. Tra i Category Managers e gli addetti allo space allocation vengono effettuati degli incontri, dai quali emerge il cosiddetto planogramma, la rappresentazione in due dimensioni degli scaffali dei punti vendita, che ha come fine quello di descrivere, per ogni classe di prodotti, gli assortimenti e gli allestimenti delle strutture espositive. Questo strumento mira dunque alla definizione della migliore esposizione possibile, quella che ottimizza lo spazio a disposizione e che rispetta i piani di marketing stabiliti. Il planogramma viene pubblicato in date precise, perciò, se il Category desidera inserire un nuovo prodotto a scaffale nel breve termine e la data di pubblicazione è imminente, dovrà effettuare tutte le operazioni necessarie affinché il prodotto sia disponibile in tempo. Successivamente il planogramma viene reso noto e i negozi si occuperanno della sistemazione degli scaffali seguendo le indicazioni concordate; i negozi hanno all'incirca 15 giorni di tempo per concludere l'applicazione del planogramma.

Per quanto riguarda l'organizzazione del punto vendita, all'interno di esso si devono innanzitutto distinguere due tipologie di zone:

- le zone calde: spazi dove sono presenti beni di largo consumo e quindi essenziali nella spesa del consumatore;
- le zone fredde: parti del punto vendita caratterizzati da articoli non indispensabili.

Mentre le zone calde sono caratterizzate da un elevato passaggio, e quindi i consumatori permangono in tali aree per un lungo periodo, in modo tale da effettuare l'acquisto più vantaggioso tra le scelte possibili, le zone fredde sono contrassegnate da un transito molto ridotto. La merce

⁹ Le informazioni per la redazione del presente paragrafo sono tratte da colloqui con il *tutor aziendale*

viene perciò disposta in modo da alternare zone calde e zone fredde, e quindi fare in modo che il consumatore, per acquistare i beni di prima necessità, sia costretto a transitare anche per le zone fredde e osservare gli scaffali dedicati agli articoli meno importanti.

Oltre a questa organizzazione del punto vendita nel suo complesso, è necessaria anche una pianificazione della collocazione della merce a livello di scaffale. Per poter garantire determinati livelli di vendita è fondamentale che i prodotti siano sistemati in modo adeguato. I beni più redditizi, dai quali l'azienda si aspetta un fatturato maggiore, devono avere una disposizione migliore rispetto agli altri: devono innanzitutto avere una visibilità superiore, ma devono anche essere posizionati ad un'altezza tale da risultare di facile consulto e confronto con le alternative a disposizione. Solo una collocazione adeguata degli articoli può portare il Category Manager a raggiungere i suoi obiettivi. Per questo motivo, anche in questo caso, si riprende la classificazione dei beni nelle varie tipologie (top quality, leader, coleader, P.A.M, follower, primo prezzo). In ogni negozio possono essere presenti tutte queste categorie, o solamente alcune di esse, per ogni singolo prodotto. Possedendo brand diversi per uno stesso articolo, l'azienda riesce a soddisfare i consumatori, in base a quali possono essere le loro priorità.

2.4 La codifica della nuova referenza

Dopo aver portato a termine tutte queste operazioni si può procedere con la codifica della nuova referenza. Questa mansione prevede l'inserimento nel sistema informativo aziendale delle caratteristiche degli articoli che vanno a rinnovare il portafoglio prodotti aziendale. Per prima cosa il fornitore e il Category Manager devono compilare la scheda tecnica del prodotto.

2.4.1 Scheda tecnica del prodotto

La scheda tecnica è un elemento molto importante per un prodotto perché contiene diverse informazioni che, una volta inserite a sistema, forniscono indicazioni a molte figure professionali all'interno dell'azienda. Come si può notare nella scheda utilizzata da Aspiag, presente in Fig. 2, le informazioni necessarie per una corretta codifica sono suddivise in tre parti. La prima parte, che viene curata dal Category Manager, contiene i dati seguenti:

- PROVISION TYPE: modalità di gestione della referenza (in diretta o a magazzino);
- TIPOLOGIA: tipo di prodotto da codificare. La scelta può avvenire tra articolo ed espositore (insieme di articoli);

- CATEGORY: nome del responsabile dell'articolo;
- GESTIONE: modo di gestire il prodotto all'interno del negozio. Le alternative sono "a planogramma" e "non a planogramma", a seconda che l'articolo venga inserito nel planogramma oppure no;
- CAUSALE: motivo della compilazione della scheda; essa infatti non viene compilata solo in caso di "nuovo inserimento". Possono essere selezionate ad esempio anche le opzioni: "sostituzione" se il prodotto andrà a sostituire a magazzino una referenza già presente; "cambio imballo" se in futuro l'articolo verrà distribuito in modo diverso, quindi con un numero differente di pezzi in ogni cartone;

La seconda parte invece, viene completata quasi interamente dal fornitore e comprende:

- CODICE ASPIAG: codice assegnato ad ogni nuova referenza per poter permettere di identificarla in modo univoco all'interno del portafoglio prodotti aziendale;
- DESCRIZIONE: vengono riportati il nome del prodotto ed eventualmente la linea di cui fa parte, la sua grammatura se è un articolo singolo o il numero di pezzi se si tratta di un espositore;
- DESCRIZIONE BREVE: breve descrizione dell'articolo (solitamente il suo nome), che andrà poi a comparire nello scontrino al momento dell'acquisto da parte del cliente;
- CODICE FORNITORE: codice con il quale viene identificato il fornitore;
- CODICE PRODOTTO DEL FORNITORE: codice con il quale il fornitore identifica il suo prodotto;
- CODICE EAN: codice che identifica univocamente l'articolo (codice a barre) e utile per il passaggio del prodotto in cassa;
- LISTINO: prezzo di listino dell'articolo;
- SCONTI: eventuali sconti concessi dal fornitore all'azienda;
- COSTO NETTO: prezzo di listino al netto degli sconti;
- DIMENSIONI CARTONE: misure relative al cartone (larghezza, altezza e profondità), utili se il prodotto viene gestito a magazzino;
- PEZZI PER CARTONE: imballo del fornitore, cioè il numero di prodotti presenti all'interno di un cartone;
- PALLET: misure relative al pallet, utili se il prodotto viene gestito a magazzino. Il TI si riferisce al numero di cartoni o colli per strato, mentre l'HI al numero di strati per pallet;

- DIMENSIONI DEL PRODOTTO: misure relative al singolo articolo, utili per la disposizione nel punto vendita;
- PREZZO DI VENDITA: indicazione del prezzo al quale verrà venduto l'articolo;

SCHEDA PRODOTTO

Gruppo
ASPIAG

Provision Type:

Tipologia:

Movimentazione:

Materiale di Confezionamento

Category:

Gestione:

Causale:

Codice Articolo Descr. Articolo

Codice DS Short Descr.

Standard UOM descr. etichetta tedesco

Peso Netto

Peso Sgocc. Uom For Ticket

Codice Fornitore Descr. Fornitore

Codice Prodotto del Fornitore Cod.EAN

Listino Euro:	<input type="text"/>	sconto € <input type="text"/>	sconto%1 <input type="text"/>	sconto%2 <input type="text"/>	sconto%3 <input type="text"/>	sconto € <input type="text"/>	sconto carico <input type="text"/>	tasse/conai <input type="text"/>
Trasporto	BZ <input type="text"/> PD <input type="text"/> UD <input type="text"/>	Costo NETTO BZ	0,0000		Costo NETTO PD	0,0000		IVA <input type="text"/> costo ante trasporto <input type="text"/>
		Costo NETTO UD	0,0000					

Valore Conai da detrarre dall'accordo

Dimensioni del Cartone in centimetri: Lungh. Alt. Largh. Peso

Nr. Pezzi per Cartone: Imballo Fornitore Da Ce.Dis a P.d.V. Altezza pallet cm

Nr. Pezzi Totali per Pallet: PALLET: Nr. Colli x Strato Nr. Strati x Pallet

Dimensioni Prodotto: Altezza Largh. Profon. Prezzo di Vendita Consigliato Euro

Giorni di Vita Totali del Prodotto giorni di vita minimi garantiti alla consegna

A cura del fornitore (COMPIRE LE PARTI EVIDENZIATE)

Department

Class

Subclass

cod UTIF

Wine Cat

Wine Cl

Product Type

Obbligatorietà DS

M/Slave

Ce.Dis

Cluster

Warehouse

HI

Fatturato Stimato

	A	A1	A2	B	B1	B2	C	D	D1	E	F	G
<input checked="" type="checkbox"/> CD1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input checked="" type="checkbox"/> CD2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input checked="" type="checkbox"/> CD4	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Warehouse

HI

Fatturato Stimato

Prodotto Sostituito (a Magazzino):

Department

Class

Subclass

Codice Articolo

Descr. Articolo

Ce.Dis

Cluster

Warehouse

HI

Fatturato Stimato

 Warehouse

 HI

 Fatturato Stimato

 NOTE:

A cura dell'Uff. Acquisti

Fig. 2 - Scheda tecnica di un prodotto da compilare (fonte: Aspiag)

La terza parte infine viene completata dal Category e include:

- **CLASSIFICAZIONE:** suddivisione utilizzata per capire a quale categoria appartiene un determinato prodotto; esso viene raggruppato dunque all'interno di un department, di una class e di una subclass;
- **CE.DI.:** determinazione dei centri distributivi in cui sarà presente l'articolo (CD1 per la zona del Trentino Alto-Adige, CD2 per il Veneto e la provincia di Ferrara, CD4 per il Friuli Venezia Giulia);
- **CLUSTER:** indicazione di quali punti vendita beneficeranno della presenza del prodotto;
- **WAREHOUSE:** determinazione di quale o quali magazzini riceveranno il prodotto, se questo viene gestito a magazzino;
- **FATTURATO STIMATO:** indicazione del fatturato che si intende ottenere;
- **PRODOTTO SOSTITUITO A MAGAZZINO:** eventuale prodotto in eliminazione che verrà sostituito a magazzino dalla nuova referenza.

2.4.2 Inserimento dei dati a sistema

Dopo aver letto accuratamente la scheda, per prima cosa è necessario assegnare un codice alla nuova referenza (codice Aspiag), andandolo a leggere da una lista contenente i codici da utilizzare per le nuove codifiche. Tale lista contiene dei codici di un determinato numero di cifre che non sono mai stati utilizzati in precedenza per codificare i nuovi prodotti.

Dopo l'attribuzione del codice si può procedere con l'inserimento nel sistema informativo aziendale dei dati precedentemente elencati. Alcune di queste informazioni vanno inserite anche in una cartella chiamata "Assortimento fornitori listini" che contiene alcune indicazioni sui prodotti in assortimento di tutti i fornitori che collaborano con l'azienda. E' molto importante aggiornare questa cartella perché ogni Category Manager può vedere in qualsiasi momento qual è il prezzo di listino e il costo netto di un determinato articolo, ma soprattutto la scontistica che è riuscito ad ottenere dal fornitore.

Ogni mansione, tra cui anche la codifica, va svolta con la massima attenzione, dato che le informazioni immesse sono utili non solo al singolo ufficio Acquisti, ma anche ad altri reparti che intervengono nelle varie fasi di vita del prodotto. Se l'inserimento non viene eseguito in maniera corretta possono sorgere problemi di diverse entità; alcune incongruenze possono emergere subito, altre possono essere individuate successivamente, spesso dagli altri reparti. Per fare alcuni esempi:

- il costo netto dell'articolo compare in diverse situazioni tra cui l'emissione di ordini e delle relative fatture. Se il costo immesso non è corretto, vengono effettuati degli ordini con costo errato e ciò comporta l'insorgenza di contestazioni;
- il codice EAN, il codice che identifica l'articolo all'interno del punto vendita, è indispensabile all'interno del punto vendita. Un'errata digitazione del codice provoca l'insorgere di problemi al momento dell'acquisto da parte del consumatore in quanto l'articolo "non passa" alla cassa;
- i dati della pallettizzazione, quindi il Ti X Hi e l'imballo, sono necessari al personale del magazzino per avere indicazioni sulle dimensioni della merce in arrivo. Se i dati che vengono forniti alla logistica non coincidono con quelli indicati dal fornitore, il magazzino riceve della merce con pallettizzazione diversa da quella concordata e può rifiutare gli articoli per errata pallettizzazione;
- le misure del prodotto sono necessarie allo space allocation per la realizzazione del planogramma in modo da collocare correttamente gli articoli negli scaffali. Un'errata trasmissione dei dati in questo caso implica la creazione di un errato planogramma e la necessità di realizzarlo nuovamente;
- i cluster indicano a quali punti vendita andrà consegnata la referenza: indicandoli correttamente, la merce viene consegnata nei negozi prestabiliti;
- con warehouse si indicano i magazzini in cui viene depositata la merce prima di raggiungere i punti vendita, se viene scelta la gestione a magazzino. E' fondamentale indicare esattamente in quali depositi far arrivare i prodotti, ma soprattutto quali magazzini devono rifornire i vari negozi. Se questa operazione non viene svolta in modo corretto, è plausibile aspettarsi la presenza di inevasi; con ciò si indica la presenza di merce che i punti vendita richiedono ma non ricevono perché non ci sono giacenze a magazzino.

2.5 Permanenza del prodotto nel punto vendita

Se l'articolo riscontra un certo interesse tra i consumatori, questa fase può essere la più complessa e duratura. Sono molte, infatti, le operazioni che devono essere svolte affinché un articolo permanga nel punto vendita e faccia ottenere i risultati attesi, e molte le aree che in azienda collaborano con gli uffici Acquisti.

2.5.1 Analisi delle vendite

Innanzitutto è opportuno procedere con un controllo costante dei livelli del venduto. Non bisogna lasciar trascorrere un lungo periodo di tempo dall'introduzione del prodotto prima di eseguire tali verifiche, ma è bene iniziare subito ad analizzare le vendite della referenza per capire se è giusto che rimanga tra gli scaffali. Se ci si accorge che la nuova referenza non attira il pubblico, è ragionevole pensare ad una sua eliminazione; infatti, essa potrebbe togliere spazio ad un altro articolo non ancora inserito e far perdere all'azienda un'occasione di profitto. Il controllo deve essere ripetuto nel corso di vita del prodotto per mettere in evidenza sia gli aspetti positivi, sia quelli negativi.

Tale verifica non deve essere effettuata esclusivamente per valutare se un prodotto deve essere mantenuto nell'assortimento o se, al contrario, deve essere eliminato; essa è utile anche per stabilire quali sono gli articoli che suscitano maggiore interesse tra la clientela e sui quali i Category Managers devono puntare per incrementare le vendite.

È possibile che i continui controlli mettano in evidenza lievi riduzioni delle vendite, ma se successivamente i valori tornano a salire, ciò non deve preoccupare il Category Manager. È normale che le vendite di un prodotto abbiano un andamento altalenante e molteplici sono i motivi che possono spiegare il fenomeno: un consumatore può essere attratto da un nuovo articolo o semplicemente ne acquista uno di un altro marchio perché è in promozione.

2.5.2 Verifica dei livelli di scorta

L'impegno più importante di Aspiag è quello di rifornire in modo costante i punti vendita in modo tale che gli articoli in assortimento siano sempre disponibili e acquistabili dai consumatori. Quando il prodotto viene consegnato direttamente al punto vendita, il problema della gestione delle scorte non sussiste; se invece i beni vengono gestiti a magazzino, è fondamentale che le scorte vengano gestite nel migliore dei modi. Le scorte consistono nell'accumulo progressivo di risorse trasformate come materiali, informazioni, denaro e talvolta clienti (Slack et al., 2007); nel caso di Aspiag, esse rappresentano i prodotti che vengono acquistati da determinati fornitori per essere successivamente distribuiti ai negozi. Possedere delle giacenze può avere degli effetti negativi per l'azienda (Slack et al., 2007):

- se i prodotti vengono immagazzinati per un lungo periodo possono diventare obsoleti perché nel frattempo possono entrare in commercio articoli nuovi e più tecnologici. In questo caso

l'unica soluzione per l'azienda è quella di svalORIZZARE i beni in modo tale da poter concludere il loro smaltimento in breve tempo;

- se gli articoli non vengono mantenuti in modo adeguato nei depositi, con il passare del tempo si possono danneggiare o deteriorare. Ciò determina una perdita per l'azienda che non ottenere alcun ricavo dai prodotti che aveva acquistato;
- se i beni non vengono immagazzinati in modo corretto, possono andare perduti;
- mantenere delle giacenze rappresenta inoltre un costo per l'azienda, che può essere suddiviso in:
 - costo-opportunità: le scorte assorbono denaro sotto forma di capitale circolante, che diventa indisponibile per altri utilizzi;
 - costi speciali di gestione quando i prodotti sono voluminosi o pericolosi da immagazzinare;
 - costi assicurativi e amministrativi.

Le scorte tuttavia offrono all'azienda molti vantaggi (Slack et al., 2007):

- le giacenze sono un'assicurazione contro l'incertezza: i prodotti possono rappresentare un aiuto per l'azienda quando la domanda non è perfettamente prevedibile, quindi in casi di aumento improvviso della quantità richiesta, ma anche quando si verifica una momentanea indisponibilità dell'offerta, quindi in casi di ritardo di consegna da parte dei fornitori;
- si possono sfruttare opportunità di breve termine: viene acquistata una quantità consistente di merce perché in un determinato periodo si riceve uno sconto importante dal fornitore;
- le scorte possono ridurre i costi complessivi: acquistando notevoli volumi di prodotto, si possono ridurre i costi totali di acquisto.

Poiché sussistono aspetti positivi e negativi connessi alla gestione delle scorte, è ragionevole pensare che, nella maggior parte dei casi, le giacenze si accumulano nei depositi quando i vantaggi superano gli svantaggi. Dunque i quantitativi che vengono ordinati dall'azienda dipendono da quali sono gli effetti positivi che possono derivare dall'acquisto. Per non dover sostenere costi elevati, si deve cercare di trovare un livello tale da rifornire i punti vendita evitando l'insoddisfazione dei clienti. In altre parole si deve evitare il verificarsi di rotture di stock, cioè l'assenza di prodotti tra gli scaffali dei punti vendita. Per questo motivo, oltre a decidere quali sono i volumi di prodotto più adatti ad essere ordinati, la gestione delle scorte pone l'attenzione anche su un altro aspetto: si deve

decidere infatti anche quando ordinare. Dato che la merce non arriva appena si emette un ordine, è impensabile che l'azienda ordini i prodotti quando il loro livello nei depositi è nullo. Bisogna prendere in considerazione il lead time, cioè l'intervallo di tempo che intercorre tra l'istante in cui viene effettuato l'ordine e il momento in cui la merce arriva nei depositi. E' importante perciò controllare continuamente i livelli di giacenza dei prodotti se l'azienda desidera garantire un approvvigionamento costante del suo assortimento.

2.5.3 Variazione periodica di costi e prezzi¹⁰

Durante l'anno è possibile che il prezzo di listino e il prezzo applicato al pubblico di un determinato prodotto subiscano una modifica.

Per quanto riguarda il prezzo di vendita, ci sono diversi motivi che possono provocare la variazione. Innanzitutto è possibile che il prezzo diminuisca perché il fornitore decide di trasformare uno sconto, che precedentemente concedeva al Category Manager solo in determinati periodi, in uno sconto continuativo. Il fattore che tuttavia è responsabile della variazione dei prezzi è il mercato. Mentre all'inizio della vita di un prodotto, tutte le aziende si posizionano su un prezzo che garantisca, non solo il fatturato, ma anche una certa marginalità, successivamente il prezzo tende ad abbassarsi e tutti i concorrenti ancora presenti nel mercato provvedono ad adeguarsi ai nuovi ritmi, in modo tale da mantenere una certa competitività; è dunque il mercato che abbassa la marginalità aziendale.

Per quanto concerne invece il prezzo di listino, ogni ufficio Acquisti riceve ogni anno i nuovi listini dei prodotti: direttamente dai fornitori, se questi vengono gestiti localmente, o da Centrale Italiana, se i fornitori sono di livello internazionale. Compito di ogni ufficio è quello di aggiornare per tutte le referenze il prezzo di listino e quindi anche il costo al netto degli sconti. Per questo motivo, dopo aver ottenuto il nuovo listino, è necessario stabilire, per ogni fornitore, quali dei suoi prodotti fanno parte dell'assortimento di Aspiag. Una volta determinati, si va ad inserire a sistema e nella cartella "Assortimento fornitori listini" i nuovi prezzi di listino. Questa operazione è fondamentale perché, solo se i prezzi vengono aggiornati, gli ordini vengono eseguiti in modo corretto e non si verificano contestazioni.

2.5.4 Il Category Manager e i suoi concorrenti

Per un Category Manager non è importate intrattenere solo dei buoni rapporti con i fornitori e i punti vendita, ma è necessario procedere con un controllo costante della concorrenza, andando ad

¹⁰ Le informazioni per la redazione del presente paragrafo sono tratte da colloqui con il *tutor aziendale*

esaminare alcuni aspetti riguardanti i negozi gestiti da altre aziende. Ogni CM, infatti, è a conoscenza dell'assortimento, della disposizione della merce a scaffale e dei prezzi applicati dalle aziende rivali. Egli deve perciò procedere con un'attenta analisi di tutti quegli elementi che possono indurre il cliente a effettuare i propri acquisti altrove. Il Category Manager dovrà dunque ripercorrere le sue decisioni in termini di prezzi applicati al pubblico, se osserva che quelli stabiliti dai concorrenti sono molto più aggressivi, o procedere con una diversa collocazione della merce tra gli scaffali, se constata che la disposizione dei negozi rivali attrae maggiormente i consumatori. Il Category Manager sa anche che la presenza di punti vendita concorrenti influisce sulla redditività aziendale. Se consideriamo nuovamente lo schema delle cinque forze di Porter, osserviamo infatti che un altro fattore che influenza la redditività di un settore, e quindi di un'azienda, è la presenza di concorrenti nel settore. Essa è a sua volta determinata da alcuni elementi (Grant, 2006):

- la concentrazione del settore: misurata dall'indice di concentrazione, si riferisce al numero e alla distribuzione delle imprese concorrenti in un mercato. Nel caso di una sola azienda leader, questa possiede un potere notevole per imporre i propri prezzi al mercato. All'aumentare della concentrazione, cresce la concorrenza e per l'azienda diventa difficile coordinare i prezzi. Essa deve dunque procedere con una sua riduzione e ciò influisce sulla sua redditività;
- la diversità dei concorrenti: la concorrenza è tanto più affermata, quanto più le aziende sono simili in termini di origini, costi, obiettivi e strategie;
- la differenziazione di prodotto: la concorrenza è tanto più intensa, quanto più le offerte delle imprese sono simili. La sostituibilità dei prodotti favorisce dunque la concorrenza e le aziende vengono così incentivate a ridurre i prezzi;
- la capacità in eccesso: in caso di capacità produttiva in eccesso le aziende sono incoraggiate ad abbassare i prezzi per ricevere più ordini e riuscire a distribuire i costi fissi su un volume di vendite più ampio;
- le condizioni di costo: più è alto il rapporto costi fissi/costi variabili, quindi maggiore è la quota di costi fissi sul totale dei costi, e più le aziende sono incentivate ad accettare qualsiasi impegno pur di coprire i costi variabili. L'aumento dei costi fissi fa dunque crescere la concorrenza.

Aspiag, per poter raggiungere determinati obiettivi, deve prendere in considerazione la presenza di aziende concorrenti nell'ambiente in cui opera.

2.5.5 Promozioni

Durante l'anno l'azienda mette in atto una serie di promozioni con l'obiettivo di offrire prodotti di qualità ad un prezzo interessante e attirare così la clientela. Ogni offerta prevede l'impiego di diverse attività e il coinvolgimento di diversi reparti; essa viene realizzata in collaborazione con i fornitori, i quali offrono ai Category Managers determinati sconti sull'acquisto della merce, e rendono così possibile l'applicazione di prezzi inferiori all'interno dei negozi. Oltre alla riduzione dei prezzi applicati al pubblico, durante le offerte possono essere indetti dei concorsi dai fornitori, ai quali è possibile partecipare acquistando gli articoli in promozione.

Le attività dedicate ad ogni prodotto in termini di promozioni dipendono da qual è l'intensità con la quale il fornitore pubblicizza il suo prodotto. Se il fornitore utilizza molti mezzi per far conoscere il suo articolo, Aspiag può dedicare meno tempo a promuoverlo, dato che i consumatori sono a conoscenza della sua presenza nel mercato e delle sue caratteristiche.

La presenza di un periodo promozionale viene resa nota al pubblico grazie ad un volantino contenente i prodotti in offerta su cui Aspiag punta maggiormente. Gli articoli che vengono inseriti nel volantino non rappresentano tutti i prodotti in offerta, ma solo una parte di essi che viene scelta in base allo spazio a volantino a disposizione dell'ufficio.

Dato che le insegne da gestire sono tre, e le diverse tipologie di negozi soddisfano esigenze di consumatori differenti, è impensabile creare un unico volantino e quindi mettere in atto una singola offerta. Vengono così create due offerte durante lo stesso periodo:

- la prima indirizzata ai canali Despar ed Eurospar;
- la seconda rivolta agli Interspar.

I volantini invece sono ancora più differenziati: ne vengono creati di specifici per i Despar, per gli Eurospar, per gli Interspar, ma in casi eccezionali, come aperture di nuovi punti vendita, anche per i singoli negozi. Le prime operazioni per mettere in atto delle valide promozioni iniziano già l'anno precedente; alla fine di ogni anno, infatti, vengono indette delle riunioni per analizzare il periodo che sta per concludere e realizzare un piano promozionale per l'anno successivo. Ciò che viene stabilito è:

- il numero di offerte che comporranno il piano promozionale;
- le date relative ad ogni singola offerta;
- alcune supposizioni su quali articoli potranno essere in offerta nei vari periodi, concentrandosi soprattutto sui prodotti stagionali.

Ovviamente vengono organizzati degli incontri anche durante l'anno in corso per evidenziare aspetti positivi e negativi dei mesi appena trascorsi; se i risultati ottenuti nelle promozioni appena concluse si discostano notevolmente dalle aspettative, si valuta l'opportunità di stabilire degli obiettivi aggiuntivi come l'aumento del numero di promozioni o dell'aggressività dei prezzi concordati.

Un altro aspetto da mettere in evidenza è che ogni promozione viene contraddistinta da un numero; dall'inizio dell'anno in poi i numeri aumentano in modo progressivo. Dato che le offerte per le varie insegne non coincidono, viene utilizzata una numerazione diversa per le varie categorie di punti vendita. Per i canali Despar ed Eurospar si utilizzano dei numeri che vanno da 1 a 60, per gli Interspar (e Ipermercati) la numerazione inizia dal 61. Per fare un esempio, la prima promozione dell'anno verrà identificata in questo modo:

- offerta 1 indirizzata ai Despar;
- offerta 31 rivolta agli Eurospar;
- offerta 61 creata per gli Interspar;
- offerta 101 realizzata per gli Ipermercati.

Il punto di partenza per la realizzazione di una promozione è l'arrivo del menabò, la rappresentazione schematica della composizione del volantino, in base alla quale ogni ufficio acquisti può comprendere:

- il numero di pagine che comporranno il volantino;
- in quali pagine del volantino compariranno le referenze dell'ufficio di competenza;
- il numero di referenze che ogni ufficio dovrà inserire nell'intero volantino.

Inoltre vengono fissate le scadenze per la realizzazione dell'offerta e comunicate ai vari uffici acquisti; tutte le procedure necessarie devono essere portate a termine entro i tempi stabiliti.

2.5.5.1 Scelta dei prodotti da inserire in promozione

Per prima cosa avviene una riunione all'interno dell'ufficio tra l'Area Manager e i Category Managers per decidere quali prodotti scegliere in base a quanti l'intero ufficio può inserirne osservando il menabò. L'obiettivo è quello di creare un'offerta completa, perciò si andranno a scegliere gli articoli cercando di considerare un numero adeguato di categorie merceologiche. Dopo aver deciso quali referenze inserire nell'offerta, ogni CM inizia le procedure necessarie contattando

per prima cosa i fornitori per ottenere determinati sconti sulla merce per realizzare così la promozione. Solitamente può accadere che durante l'anno vengano stabiliti degli sconti tra Category Manager e fornitore; oltre a tali sconti il Category Manager può riceverne altri durante i periodi promozionali, chiamati allowances. Ricevendo questi sconti extra e quindi acquistando i prodotti ad un prezzo inferiore, il CM può così applicare un prezzo di vendita al pubblico più basso. Dopo aver completato la scelta delle referenze da inserire a volantino, il Category Manager inserisce i dati necessari in un file contenente le informazioni di tutte le offerte messe in atto dai CM di un determinato ufficio.

Per prima cosa è bene mettere in evidenza che, oltre alla data fissata come scadenza per la preparazione dell'offerta, ogni promozione si caratterizza per due periodi:

- il periodo di sell-in, cioè l'arco di tempo in cui l'azienda può ordinare la merce per ottenere lo sconto stabilito;
- il periodo di sell-out, cioè l'arco di tempo in cui i clienti potranno acquistare gli articoli ad un prezzo più basso rispetto al normale prezzo fissato.

A questo punto sono due le operazioni che devono essere effettuate per confermare la scontistica extra ottenuta dai fornitori:

1. inviare le schede ai fornitori che confermino quanto è stato pattuito;
2. inserire gli sconti extra a sistema in modo che siano visibili quando arriva il momento di ordinare la merce.

2.5.5.2 Invio schede ai fornitori e inserimento allowances

Per quanto riguarda l'invio delle schede ai fornitori, è necessario innanzitutto compilare una scheda contenente la scontistica concordata con il fornitore di riferimento. Tale scheda, inviata successivamente via mail o via fax al referente dell'azienda fornitrice, contiene le seguenti indicazioni:

- il nome del fornitore e dell'azienda con annessi numero di fax o indirizzo e-mail;
- il numero dell'offerta;
- il nome del Category Manager di riferimento;
- il periodo di sell-out;
- il codice degli articoli;

- i nomi dei prodotti;
- il prezzo di listino degli articoli;
- gli sconti concessi dal fornitore;
- il periodo di sell-in;
- il periodo in cui vengono effettuate le consegne.

Per quanto concerne invece l'inserimento degli allowances, è indispensabile inserire a sistema gli sconti extra ottenuti. In una schermata ottenuta inserendo il codice del fornitore e quello del prodotto, si va ad immettere lo sconto extra concordato, la date di inizio e fine sell-in. Questa operazione è molto importante in quanto solo se gli sconti extra vengono inseriti, l'ufficio riordino può ordinare la merce tenendo in considerazione gli sconti e il fornitore li riconosce emettendo l'ordine al prezzo ridotto.

2.5.5.3 Fornitura diretta e gestione a magazzino

All'avvicinarsi del periodo promozionale, innanzitutto viene stabilito se gli articoli in offerta devono essere gestiti a magazzino o in diretta; successivamente il Category Manager inizia le procedure per far arrivare la merce nei punti vendita. Il procedimento da seguire dipende dalla modalità di rifornimento utilizzata. Anche nel caso di una promozione, se la merce arriva direttamente nei punti vendita senza l'utilizzo di alcun deposito, è il negozio stesso che si occupa di ordinare gli articoli da inserire a scaffale. Compito del Category Manager è solo quello di stabilire quali prodotti inserire in promozione; i quantitativi vengono scelti dal negozio in base a quali sono le prospettive di vendita.

Se invece gli articoli vengono gestiti a magazzino, le mansioni del Category Manager aumentano. Egli infatti deve svolgere una serie di incarichi tra cui:

- emettere l'ordine al fornitore in base alle richieste dei punti vendita;
- interagire con i magazzini per concordare l'arrivo degli articoli e la loro distribuzione ai negozi ;
- assegnare la merce ai punti vendita, una volta arrivata nei depositi;
- controllare il livello di giacenza dei prodotti, che al termine della promozione deve essere nullo.

Si inizia dunque dall'emissione dell'ordine; i quantitativi ordinati dipendono da quanta merce è stata prenotata dai singoli punti vendita. Tali quantità sono a disposizione del Category Manager

grazie ad un report che viene estratto, il report “prenotati”. Esso rivela, per ogni articolo, quanti cartoni sono stati richiesti da ogni punto vendita. La loro somma dà il numero totale di cartoni di prodotto che devono essere ordinati.

Oltre ad inviare l’ordine al fornitore, il Category Manager concorda con il fornitore le modalità di consegna della merce, come il giorno di arrivo dei prodotti a magazzino.

In aggiunta bisogna interagire con i magazzini per far in modo che la merce arrivi senza alcun problema e raggiunga i punti vendita secondo i criteri stabiliti. Per questo motivo è necessario compilare una tabella contenente una serie di informazioni e farla pervenire a chi si occupa del ricevimento merci. Le indicazioni necessarie sono le seguenti:

- il codice e il nome del fornitore;
- il codice e il nome dell’articolo;
- le misure dell’imballo;
- il codice EAN del prodotto;
- le misure del cartone contenente gli articoli (larghezza, altezza, lunghezza e peso);
- le misure della pallettizzazione o Ti x Hi

Una volta in possesso delle indicazioni sulle dimensioni degli articoli in arrivo, gli addetti al ricevimento della merce, determinano dove essa verrà collocata in base al numero di depositi presi in considerazione; i responsabili assegnano dunque un posto picking alla referenza e lo comunicano al Category Manager. Ciò significa che è stato stabilito, in base alle dimensioni del cartone, dove verrà posizionata la merce in ogni deposito, e che essa verrà accettata solo se il pallet avrà l’altezza stabilita dal magazzino.

E’ molto importante infatti che l’altezza sia corretta e che il fornitore consegni i prodotti con la pallettizzazione concordata, altrimenti, come già sottolineato precedentemente, il magazzino può rifiutare la merce in arrivo per errata pallettizzazione.

Dopo aver constatato che la merce è arrivata nei depositi, il Category Manager procede con le assegnazioni. Per assegnare la merce ai punti vendita è necessario compilare una scheda contenente i seguenti dati:

- la data di compilazione della scheda;
- la data di assegnazione: il giorno in cui la merce uscirà dai magazzini per raggiungere i negozi;
- il nome del Category Manager responsabile del prodotto;

- il motivo dell'assegnazione;
- il codice e la descrizione dell'articolo;
- la misura dell'imballo;
- il numero di cartoni che si desidera assegnare;
- il punto vendita che riceverà la merce.

Questa scheda viene poi inviata ad un altro ufficio per procedere con l'assegnazione della merce ai punti vendita.

Per i Category Managers è molto importante interagire anche con l'area addetta alle vendite. I Category Managers infatti hanno la possibilità di decidere l'assortimento che dovrà essere inserito nei vari punti vendita e, durante le promozioni, quali prodotti mettere in offerta e inserire a volantino. Quando però vengono realizzate le promozioni e si decide di inserire dei multipack, prodotti che non sono presenti in modo continuativo nell'assortimento, o vengono impiegati gli espositori per esporre la merce all'interno dei punti vendita, i Category Managers inviano agli addetti alle vendite un riepilogo sui quantitativi che verranno inviati ai singoli negozi. È fondamentale per i CM ricevere l'approvazione dell'area vendite sulla quantità di merce che verrà mobilitata durante l'offerta. Per questo motivo il Category Manager invia a tale area un prospetto contenente le seguenti informazioni:

- le date di sell-out della promozione;
- il nome e i codici dei prodotti o espositori che saranno presenti nell'offerta;
- la composizione di ogni espositore: le quantità presenti per ogni diverso articolo che esso contiene;
- il prezzo che verrà applicato durante la promozione ai multipack o ai pezzi singoli che compongono l'espositore;
- il numero di espositori da consegnare ad ogni punto vendita o il numero di cartoni se si tratta di un multipack.

L'area vendite deve ricevere dunque direttamente dai Category Managers informazioni dettagliate sulla merce che sarà presente durante le promozioni.

2.5.5.4 Analisi delle giacenze

Un controllo che è opportuno svolgere durante i periodi promozionali è la verifica dei livelli di giacenza, sia nei punti vendita, sia a magazzino. Dato che è preferibile che la merce impiegata nelle

offerte si esaurisca al termine della promozione, è opportuno verificare quali siano i livelli di scorte a disposizione affinché nei depositi non rimanga nessun cartone di prodotto. Quando l'offerta sta per terminare si vanno ad analizzare le giacenze dei magazzini. Se la merce in questione non è più presente significa che è stata assegnata completamente; se vengono individuati alcuni cartoni di prodotto, questi vanno assegnati al più presto. Si procede dunque con la verifica dei quantitativi presenti nei punti vendita che aderiscono alla promozione. Si assegna così la merce ai vari negozi, distribuendone una quantità maggiore ai punti vendita di maggiori dimensioni, che hanno dunque la possibilità di smaltire la merce più velocemente. Si compila nuovamente la scheda assegnazione per fare in modo che la merce esca dai depositi per raggiungere i negozi.

2.6 Eliminazione del prodotto dall'assortimento

La sorte di un prodotto, come già accennato in precedenza, può dipendere da molti fattori:

- il continuo progresso, quindi la creazione di articoli tecnologicamente più evoluti, che portano il prodotto in questione ad essere considerato obsoleto e quindi di scarsa utilità;
- le continue variazioni dei gusti dei consumatori, i quali si trovano a non apprezzare più alcuni beni e a preferirne altri;
- l'entrata nel mercato di nuove aziende che invogliano i consumatori a far provare i propri prodotti, a discapito dei beni di imprese già affermate.

Questi motivi portano il bene ad essere eliminato da sempre più canali distributivi fino ad essere definitivamente ritirato dal mercato.

Quando un prodotto comincia a far rilevare una riduzione consistente delle vendite, che con il passare del tempo si accentua sempre di più, è opportuno analizzare attentamente la situazione, e comprendere quali possono essere le cause di questo fenomeno. Questa diminuzione può avvenire sia gradualmente, sia in modo repentino; ovviamente, solo nel primo caso, il Category Manager ha il tempo per procedere ad uno studio approfondito. Se vengono attuate in tempo delle opportune operazioni, è possibile far risalire le vendite dell'articolo ed allungare la sua permanenza nei negozi. Generalmente il CM non prende da solo questo tipo di decisioni, ma consulta il fornitore, che consiglia la decisione da prendere che ritiene più opportuna. Un provvedimento che può essere preso è quello di intensificare le promozioni, per poter così invogliare i consumatori ad acquistare

l'articolo, in quanto l'azienda offre qualità e convenienza. Il fornitore può optare anche per un restyling, una rivisitazione del prodotto tale da apportare delle lievi modifiche che siano in grado di far percepire il bene in modo diverso: può essere lanciato un nuovo formato che soddisfi ulteriori bisogni, ma può anche essere modificato il packaging, in modo tale da rendere il bene più attraente e quindi far risalire i volumi di vendita.

Se invece la riduzione delle vendite è sinonimo di entrata nell'ultima fase del ciclo di vita del prodotto, il Category Manager è costretto a prendere una decisione: deve scegliere se lasciare il prodotto ancora nei punti vendita e continuare a soddisfare una parte della clientela, anche se molto esigua, oppure iniziare le procedure per togliere il bene dall'assortimento, individuando qual è il momento migliore per farlo. Se ritiene che la seconda opzione è più opportuna, allora è del parere che il bene potrebbe essere sostituito con uno più redditizio e maggiormente utile per il pubblico. A questo punto, per prima cosa, è necessario constatare se l'articolo è ancora presente come scorta nei depositi; in caso affermativo si procede con la distribuzione della merce ai punti vendita, privilegiando i negozi di maggiori dimensioni, che hanno maggiori possibilità di effettuare lo smaltimento in modo rapido. Successivamente bisogna individuare in quali punti vendita, oltre a quelli in cui è stata effettuata l'assegnazione, è ancora presente l'articolo e procedere con un taglio prezzo; ciò significa che il prezzo applicato al pubblico viene ridotto notevolmente in modo tale da favorire maggiormente lo smaltimento. Per procedere con un taglio prezzo è opportuno inserire a sistema le seguenti informazioni:

- il periodo in cui si vuole effettuare il taglio prezzo: solitamente la riduzione del prezzo viene fatta iniziare immediatamente, per poi prolungarla all'infinito;
- i punti vendita che beneficeranno del taglio prezzo: si individuano i cluster di interesse. Nella maggior parte dei casi il taglio prezzo viene applicato ai punti vendita di maggiori dimensioni, quindi agli Interspar;
- gli articoli che subiranno il taglio prezzo: vengono inseriti i codici dei prodotti e il nuovo prezzo che verrà applicato.

Questa trasformazione viene successivamente comunicata ai punti vendita che si occuperanno di modificare i prezzi a scaffale. A questo punto è indispensabile monitorare l'andamento del taglio prezzo per comprendere se è stato efficace, e soprattutto determinare il momento in cui in cui avrà portato a termine il suo compito. Quando lo smaltimento viene concluso, il Category Manager ha a disposizione la possibilità di rinnovare il suo assortimento e far iniziare ad un altro prodotto il suo ciclo di vita. Dopo aver eliminato un articolo sia dal punto vendita, sia dai magazzini, egli ha

l'occasione per introdurre un nuovo prodotto tra gli scaffali dei punti vendita. E così si ripeteranno tutte le operazioni appena descritte: il Category Manager valuterà dove inserire e come gestire la nuova referenza, procederà con la sua codifica e svolgerà tutte le attività che ritiene necessarie per garantire al bene una buona permanenza tra gli scaffali dei negozi. Probabilmente alcuni articoli avranno una vita più lunga di altri, ma il Category Manager eseguirà tutto ciò che è necessario affinché la sua clientela venga soddisfatta.

Capitolo 3: Introduzione di “BB Cream” Garnier nell’assortimento di Aspiag

3.1 Presentazione di “BB Cream” Garnier¹¹

Garnier rappresenta la prima azienda che ha introdotto nel mercato europeo un’innovazione nell’ambito della cura persona: si tratta di “BB Cream”, un prodotto che unisce il trattamento del viso al make up. La sigla BB sta per Blemish Balm e identifica i balsami anti-imperfezione utilizzati in origine dai dermatologi in Germania, per le loro eccezionali proprietà lenitive per la pelle. Questa crema anti-imperfezioni, importata dall’Asia dove ha subito avuto una grande approvazione, ha attirato poi l’attenzione delle star di Hollywood. Ispirandosi al successo asiatico, Garnier ha lanciato la prima “BB Cream” per le pelli “occidentali”; la formula è stata ridisegnata pur mantenendo le sue qualità essenziali. All’interno del prodotto vi sono sia ingredienti idratanti e lenitivi, sia pigmenti colorati come quelli contenuti nei fondotinta; “BB Cream” permette di risolvere in un unico gesto la routine quotidiana di ogni donna, garantendo risultati immediati e duraturi. Essa è dunque un prodotto multifunzione che assicura 5 benefici:



- uniforma il colorito: i pigmenti minerali si fondono istantaneamente a contatto con la pelle e la rendono più bella con delicatezza;
- illumina il viso: un derivato della Vitamina C è stato introdotto nella formula per incrementare lo splendore e la luminosità della pelle;
- idrata per 24 ore: la combinazione di microsfele di Acido Ialuronico mantiene la pelle idratata e morbida;
- attenua le imperfezioni: con un unico gesto offre una copertura discreta che non lascia tracce e ha un effetto duraturo.

¹¹ Le informazioni per la redazione del presente paragrafo sono tratte dal sito *garnier.it*

- garantisce protezione UV: grazie al filtro UV protegge la pelle dagli effetti dannosi dei raggi solari.

Il prodotto contiene inoltre agenti antiossidanti che contrastano l'invecchiamento cutaneo.

Questa crema, lanciata inizialmente da Garnier in due versioni, "BB Cream" pelli chiare e "BB Cream" pelli scure, è stata poi resa disponibile in un'altra variante, per soddisfare ulteriori esigenze; è nata così "BB Cream" pelli miste o grasse, anche in questo caso in una doppia versione, per carnagioni chiare e scure.

Un test effettuato su un gruppo significativo di soggetti ha fatto riscontrare i seguenti risultati:

- l'82,5% concorda sulla sensazione di idratazione offerta da "BB Cream";
- il 96,8% ha ottenuto una pelle morbida dopo l'applicazione;
- per il 71,4% il prodotto riduce i rossori del viso;
- il 90,5% ha sostenuto che "BB Cream" uniforma il colorito;
- per il 93,7%, grazie al prodotto, la pelle splende di salute;
- l'81% ha acquisito una pelle luminosa e radiosa.

Il prodotto ha riscontrato un enorme successo e ben presto è stato realizzato da altre aziende; oltre a Garnier, la crema è stata lanciata anche da L'Oreal, Maybelline, e successivamente anche da aziende leader nell'alta profumeria. L'obiettivo che esse si pongono è quello di realizzare delle varianti del prodotto adatte ai vari tipi di pelle, anche alle più sensibili e delicate, e con elementi diversi in base alla fascia d'età a cui esse si devono rivolgere.

In definitiva, "BB Cream" può essere considerata l'alleato ideale per chi vuole velocizzare il tempo dedicato alla cura del viso e desidera dunque un cosmetico "all in one".

3.2 Inserimento di “BB Cream” Garnier nell’assortimento aziendale¹²

3.2.1 Valutazioni del Category Manager

Il Category Manager che gestisce la categoria a cui appartiene “BB Cream”, dopo aver ricevuto dal suo fornitore, la proposta di introdurre il prodotto nell’assortimento, ha valutato attentamente la situazione per valutare se l’inserimento sarebbe risultato vantaggioso. Analizzando le caratteristiche della nuova referenza, il Category Manager ha potuto constatare che si trattava di un articolo innovativo, un bene che, per la sue funzionalità, non aveva mai fatto parte dell’assortimento di Aspiag. Il prodotto in realtà, non solo non era mai appartenuto al portafoglio-prodotti aziendale, ma non era nemmeno mai stato presente negli acquisti dei consumatori di moltissimi paesi; si trattava di un’innovazione che ben presto avrebbe rivoluzionato il modo di affrontare la cura del viso per molte donne.

Per i Category Managers che si occupano di prodotti per il corpo, non risulta sempre facile valutare i prodotti che vengono loro proposti. Nei casi di una grande catena distribuita come Aspiag, l’assortimento che riguarda questa merceologia è divenuto, con il passare del tempo, ampio e profondo, e perciò la realizzazione di un prodotto completamente innovativo risulta sempre meno frequente. Spesso i fornitori propongono al Category Manager delle varianti di articoli già presenti nell’assortimento, come ad esempio:

- stesso prodotto ma realizzato in una profumazione diversa;
- stesso articolo ma realizzato in un formato diverso;
- prodotto mai realizzato dal fornitore, ma rivisitazione di un articolo già creato da un'altra azienda;
- stesso articolo ma venduto in forma di multi pack (tale proposta viene accettata dal Category Manager principalmente durante le promozioni).

Spesso accade che il Category Manager decida di inserire la nuova referenza nell’assortimento anche per i casi appena elencati, ma la scelta dei punti vendita cadrà solo su quelli di maggiori dimensioni. Per i negozi più piccoli, dato l’inferiore spazio espositivo a disposizione, si privilegiano prodotti leaders di mercato, che possono garantire un sicuro fatturato. Per questi punti vendita, l’inserimento di una nuova referenza deve essere accompagnato dall’eliminazione di un’altra

¹² Le informazioni per la redazione del presente paragrafo sono tratte da colloqui con il *Category Manager* che in Aspiag gestisce tale referenza

referenza; in aggiunta, il nuovo prodotto dovrà assicurare un conto economico superiore a quella eliminato.

In questo caso, il nuovo prodotto risultava essere differente dai beni già distribuiti nei punti vendita e il CM ha optato per la sua consegna in tutti i negozi gestiti da Aspiag. Nella maggior parte dei casi, infatti, quando un Category Manager accoglie un'innovazione, decide di estenderla a tutti i punti vendita, in modo tale che tutti i consumatori ne possano usufruire.

Grazie a tutti i benefici che essi avrebbero potuto riscontrare in “BB Cream”, il CM l’ha ritenuta un prodotto valido e polivalente. Esso rappresentava la fusione di più prodotti già presenti in assortimento, tra cui creme per il viso e prodotti per il make up, ed era dunque un buon candidato per facilitare la cura del proprio viso.

Ciò che il Category Manager ha dovuto tenere in considerazione al momento della proposta della nuova referenza è che la data di pubblicazione del successivo planogramma sarebbe stata imminente. Per riuscire ad inserire “BB Cream” immediatamente nel planogramma e, di conseguenza a scaffale, il Category Manager ha dovuto accelerare le pratiche per l’inserimento del prodotto. Il planogramma è stato così realizzato subito con “BB Cream”, i punti vendita lo hanno applicato e il prodotto è così entrato a far parte dell’assortimento di Aspiag. Il Category Manager ha così dato la possibilità alla sua clientela di testare in breve tempo i benefici della nuova referenza.

3.2.2 “BB Cream” nel portafoglio-prodotti aziendale

Per introdurre “BB Cream” nell’assortimento, il Category Manager ha dovuto prendere una serie di decisioni, in termini di gestione e distribuzione del prodotto:

- per quanto riguarda il prezzo di vendita, si è optato per un prezzo pari alla media della categoria di appartenenza;
- per quanto concerne, invece, la scelta dei punti vendita, come già evidenziato in precedenza, si è optato per la distribuzione in tutti i negozi, in modo tale da offrire all’intera clientela la possibilità di testare l’innovazione;
- come modalità di rifornimento, dato che il fornitore consegnava già i suoi prodotti nei depositi di Aspiag, si è deciso di mantenere, anche per questo nuovo articolo, la gestione a magazzino. In particolar modo si è deciso di utilizzare solo il magazzino di Padova per rifornire tutti i punti vendita selezionati.

Dopo aver ricevuto dal fornitore la scheda tecnica del prodotto, contenente una serie di informazioni necessarie per gestire l’articolo a magazzino, e dopo aver attribuito alla nuova

referenza un codice, per poterla identificare in modo univoco all'interno dell'assortimento di Aspiag, "BB Cream" è stata codificata inserendo i dati nel sistema aziendale.

Una volta entrata a far parte del portafoglio-prodotti aziendale, Aspiag ha potuto riscontrare immediatamente dei risultati brillanti. Grazie ad un report che viene estratto in azienda, è possibile ottenere indicazioni sul venduto delle categorie di prodotti gestite da un determinato Category Manager, dall'inizio dell'anno in corso al mese o alla settimana desiderata; le informazioni che si ricavano sono le seguenti:

- fatturato che il prodotto ha fatto registrare nell'arco di tempo considerato;
- variazioni del fatturato rispetto all'anno precedente;
- numero di pezzi venduti;
- variazioni nella quantità venduta rispetto all'anno precedente.

Estraendo il report in questione per la categoria a cui appartiene "BB Cream", è stato possibile ricavare la seguente tabella (Tab.1); essa esprime il fatturato ottenuto da gennaio 2012 a luglio 2012 per le prime quattro creme viso che appartengono all'assortimento aziendale.

Nome prodotto	Sales value
CREMA NIVEA ANTIRUGHE GIORNO Q10 ML50	€ 39.309,03
CERA DI CUPRA ROSA TUBO ML75	€ 38.356,38
CREMA NIVEA IDRATANTE PELLI SECHE ML50	€ 38.232,29
CREMA VISO GARNIER BB MEDIA ML50	€ 37.870,53

Tab. 1 – Fatturato delle prime quattro creme viso da gennaio 2012 a luglio 2012 (fonte: Aspiag)

Da questi dati emerge che, in breve tempo, "BB Cream" è diventata una delle creme che garantiscono maggiori risultati all'azienda, ottenendo il quarto posto in termini di fatturato. Ciò che ha contribuito alla diffusione di tale successo è stata l'intensa campagna pubblicitaria che ha accompagnato il lancio del nuovo bene sul mercato. Garnier ha infatti utilizzato diversi media, come la televisione, i giornali, internet, per promuovere la sua innovazione, e l'apprezzamento del pubblico è stata immediato.

Dopo aver introdotto le prime due varianti del nuovo prodotto, quindi "BB Cream" per pelli chiare e pelli scure, il Category Manager, convinto del successo di quest'innovazione di Garnier, ha deciso

di inserire nell'assortimento anche la versione di "BB Cream" per pelli grasse o miste, mantenendo sempre la doppia variante.

Dai risultati ottenuti, il CM può considerarsi soddisfatto della scelta di iniziare a gestire un prodotto come "BB Cream". La capacità di un Category Manager è visibile anche prima che un articolo entri a far parte dell'assortimento aziendale; egli non deve essere solo in grado di gestire al meglio i prodotti che appartengono alle categorie a lui assegnate, ma deve essere in grado di comprendere quali referenze potranno far registrare buoni risultati all'azienda e soddisfare le esigenze dei consumatori.

Conclusioni

Questa tesi ha messo in evidenza quali sono gli aspetti principali dell'applicazione del sistema di Category Management che ho potuto apprendere all'interno di Aspiag s.r.l., e quali le mansioni più importanti che un Category Manager si trova a svolgere. Riassumendo si può affermare che una buona implementazione del Category Management consente ad un distributore di effettuare:

- il coordinamento delle proprie attività con quelle dei fornitori, ottenendo, in collaborazione, la soddisfazione del cliente;
- il controllo dell'andamento delle varie categorie di prodotti che costituiscono l'assortimento aziendale;
- la riduzione delle ridondanze e il potenziamento delle alternative di scelta all'interno dei punti vendita, garantendo ai consumatori un assortimento ricercato e di facile interpretazione, grazie alle operazioni di merchandising.

Come evidenziato nel corso dell'elaborato, la responsabilità principale di un Category Manager consiste nell'accompagnare alcune categorie di prodotti, per tutta la loro permanenza nei punti vendita. Ciò è possibile grazie ad un impegno costante dei Category Manager e alla loro capacità di collaborare e di far fronte alle eccezioni che, in qualsiasi momento, possono sorgere. Per ricoprire tale ruolo è dunque necessario possedere diverse competenze ed essere in grado di portare a termine, al meglio, le proprie mansioni, non solo per la sopravvivenza dell'azienda, ma anche per apportare benessere e soddisfazione alla propria clientela.

Molte sono le variabili che possono influenzare, non solo l'attività dei Category Managers, ma anche il percorso di un prodotto: il progresso tecnologico dà alla luce degli articoli sempre più sofisticati e i consumatori mutano le loro richieste in base alle trasformazioni che vedono instaurarsi nell'ambiente che li circonda. Mantenendo, però, uno stretto legame con il consumatore e comprendendo quali sono i nuovi bisogni che devono essere soddisfatti, i CM possono essere certi che il loro lavoro verrà apprezzato dalla clientela.

Dal capitolo precedente si può constatare che il compito del Category Manager non prevede solo di assicurare un buon svolgimento a tutte le fasi che comprendono il ciclo di vita di un prodotto; le sue responsabilità iniziano precedentemente, con la valutazione dei nuovi beni che vengono lanciati nel mercato e con la creazione di un assortimento, per le categorie di competenza, ampio e aperto ad ogni esigenza. L'arco di tempo che precede l'inserimento di una nuova referenza, sebbene possa non essere considerato di grande importanza, in quanto il nuovo articolo non appartiene ancora al

portafoglio-prodotti aziendale, è in realtà di notevole rilievo, perché è in questo momento che emerge la capacità del Category Manager di effettuare le scelte migliori in termini di assortimento. Nel caso analizzato, il CM ha saputo valutare in modo corretto la proposta del fornitore e ha inserito nell'assortimento una referenza che immediatamente ha fatto registrare ottimi risultati. Può accadere che le scelte dei Category Managers non risultino sempre così efficaci e che i nuovi articoli inseriti non vengano apprezzati dai consumatori. Tuttavia, ciò che risulta fondamentale per un Category Manager è saper sfruttare tutti gli strumenti a disposizione per comprendere l'andamento delle referenze gestite e attuare le operazioni più adeguate per essere sempre in linea con i gusti dei consumatori.

Bibliografia

Brizzi M., *Il Category Management tra l'azienda di produzione e la distribuzione organizzata*

Cavalieri D., *Il Category Management: le scelte migliori nella gestione del prodotto*

Fady A., Seret M., *Il merchandising. Tecniche e metodi del commercio al dettaglio*, Etaslibri, Milano, 1992.

Grandinetti R., *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Carocci editore, Roma, 2009.

Grant R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna, 2006.

Lugli G., *Economia e gestione delle imprese commerciali*, Utet, Torino, 1998.

Riboldazzi S., *Competitive customer value nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli, Torino, 2007.

Slack N., Chambers S., Johnston R., Betts A., Danese P., Romano P., Vinelli A., *Gestione delle operations e dei processi*, Pearson Education, Milano, 2007.

Siti internet consultati

www.despar.it

www.desparitalia.it

www.garnier.it

www.wikipedia.org/wiki/SPAR

Ringraziamenti

Ringrazio il Gruppo Aspiag s.r.l. per l'opportunità di stage che mi ha offerto e per avermi fatto conoscere, giorno dopo giorno, nuovi aspetti riguardanti il vasto mondo della grande distribuzione.

A questo proposito devo ringraziare il Direttore Acquisti Stefano Buja, per la disponibilità dimostratami in ogni momento, ma anche tutto l'ufficio Acquisti No food I e, in particolar modo, Laura Luise, per l'accoglienza che ho ricevuto e per tutto ciò che ho potuto apprendere nel corso della mia esperienza.

Ringrazio il professor Marco Paiola per il tempo dedicatomi e per l'aiuto che mi ha offerto nella stesura della tesi.

Un grazie alle amiche di sempre e a quelle incontrate durante il mio percorso universitario, per tutti i bei momenti trascorsi insieme.

Il ringraziamento più importante va alla mia famiglia, per il sostegno che mi ha sempre dimostrato, e a Davide, per tutto ciò che abbiamo condiviso e divideremo in futuro.

