

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**FACOLTÀ DI INGEGNERIA**

**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN INGEGNERIA GESTIONALE**

**DIPARTIMENTO DI TECNICA E GESTIONE DEI SISTEMI INDUSTRIALI**

**Tesi di Laurea**

**IL MERCHANDISING COME LEVA PER  
CONQUISTARE LA FEDELTA'  
DELLA CLIENTELA**

**Relatore: Ch.mo Prof. Enrico Scarso**

**Laureanda: Laura Dalla BÀ**

**Anno Accademico 2011-2012**

# INDICE

SOMMARIO .....	1
INTRODUZIONE .....	2
CAPITOLO 1: LA NASCITA DEL MERCHANDISING E LE VARIAZIONI NEL SISTEMA DI VENDITA .....	4
1. Il ruolo del merchandising nella competitività dell'industria e della distribuzione .....	4
1.1. I punti vendita a self-service .....	4
1.2. Il merchandising .....	5
1.2.1. <i>Vantaggi del merchandising</i> .....	6
CAPITOLO 2: IL VISUAL MERCHANDISING .....	9
2. Definizione e ruolo .....	9
2.1. Le fasi principali .....	10
2.1.1. <i>Analisi del contesto e classificazione/segmentazione         dell'assortimento</i> .....	10
2.1.2. <i>Organizzazione del layout di vendita</i> .....	15
2.1.3. <i>Il display di vendita</i> .....	18
2.1.4. <i>L'attività di animazione, promozione del punto vendita e le vetrine</i> .....	24
2.2. Un esempio di Visual merchandising: il Gruppo Carrefour .....	30
CONCLUSIONI .....	34
BIBLIOGRAFIA .....	35

# SOMMARIO

Le rapide e radicali trasformazioni che hanno caratterizzato la distribuzione al dettaglio in tutti i paesi industrializzati hanno determinato un crescente interesse da parte delle imprese nei confronti del merchandising. L'intenzione del presente lavoro è quella di approfondire i vari aspetti del merchandising e rilevare i vantaggi che questo ha portato alle aziende di distribuzione, di produzione ed ai consumatori.

Nel Capitolo 1 si sono analizzate le diverse definizioni e le variazioni che questo strumento ha portato a livello di prodotti e di rapporto fra produttore e distributore.

In seguito nel Capitolo 2 si è passati a descrivere le fasi del merchandising.

L'assortimento è la fase fondamentale perché da esso dipenderà il successo del punto vendita; la scelta dei prodotti porterà a selezionare quelli che rispondono alle esigenze dei clienti ed assicurano la redditività della superficie di vendita. Si sono esaminate poi le dimensioni dell'assortimento quali ampiezza, profondità e coerenza.

La seconda fase è l'organizzazione dello spazio di vendita. Il layout delle attrezzature ha l'obiettivo di rendere fruibile il punto vendita al consumatore e di indurlo a prendere visione dell'intera superficie di vendita; si sono analizzati i diversi modelli di layout. Il layout merceologico prevede la ripartizione dei prodotti nei vari reparti con una certa logica che deve rispondere alla logica funzionale della clientela.

Successivamente il display definisce lo spazio da assegnare alle referenze e le modalità della loro presentazione.

L'ultima fase considerata è quella delle animazioni nel punto vendita, ovvero l'insieme delle attività che riescono a mantenere continuamente desto l'interesse della clientela. Si sono analizzate le promozioni delle vendite, la loro organizzazione e le relative tecniche promozionali. Si è esaminato l'ambiente del punto vendita e tutti quegli elementi che creano un'atmosfera piacevole e danno al cliente una prima impressione favorevole; la segnaletica ed infine le vetrine, importante fattore di comunicazione e di immagine, che contribuisce notevolmente non solo a comunicare l'esistenza del punto vendita, ma anche a mostrare di che tipo di punto vendita si tratta, a chi si rivolge e quali problemi d'acquisto è in grado di risolvere.

Infine, volendo dare un esempio di applicazione di Visual merchandising si è analizzata la modalità di presentazione dei prodotti del Gruppo Carrefour, importante azienda nella Grande Distribuzione Nazionale.

# INTRODUZIONE

Con l'avvento della Grande Distribuzione Organizzata, avvenuto in Europa prima e in Italia poi, è aumentata in maniera decisa l'importanza del rapporto tra le aziende (siano esse industriali o commerciali) e i consumatori finali.

Di conseguenza la comunicazione ha dovuto adeguarsi, in modo che anche i singoli punti vendita si trasformassero in veri e propri luoghi d'incontro tra domanda e offerta, per poter così sfruttare la struttura stessa come strumento di informazione e promozione dei prodotti e servizi.

Questo ha portato a studiare il comportamento del consumatore all'interno dei negozi: dai movimenti alle sensazioni, dalle modalità d'acquisto a tutto ciò che poteva essere analizzato per poter ottenere uno schema di consumatore "tipo" su cui poter creare un punto vendita ad hoc.

I luoghi d'acquisto stanno diventando l'elemento principale di investimento da parte delle aziende; ciò dipende da varie ragioni, in primis da una quantità sempre maggiore di tempo libero dedicato allo shopping, che diventa un'attività ricreativa come lo sport o il passeggio. Per rispondere a questa nuova situazione i luoghi del consumo stanno cercando d'incorporare attrazioni e divertimenti, poiché sembra che ogni scelta d'acquisto si concentri laddove vi siano più emozioni e svaghi. Queste due strategie - conquistare l'attenzione del consumatore e offrirgli dosi sempre maggiori di entertainment- introducono un nuovo modo di pensare, che si può sintetizzare nella formula "non c'è business senza show business".

Di fronte a un mercato sempre più saturo di beni e di messaggi pubblicitari, si è capito che la competizione poteva efficacemente spostarsi sulla dimensione evocativa, cercando di far vivere al consumatore sensazioni fisiche ed emotive per avvicinarlo al prodotto-marca. Queste sensazioni vengono evocate da tutti gli strumenti di comunicazione a disposizione dell'azienda e dal design, sia dello spazio di vendita sia del prodotto. In questo modo il punto vendita non è visto solo come mero spazio di distribuzione, ma soprattutto come entità comunicativa.

La creazione di ambienti di vendita stimolanti ed emotivamente coinvolgenti rappresenta la risposta all'evoluzione del comportamento del consumatore. Se prima il cliente si accontentava di vagliare le caratteristiche merceologiche del prodotto, il prezzo e i vantaggi rispetto alla concorrenza, oggi ricerca sempre più la soddisfazione dei bisogni di tipo simbolico e valoriale.

Il marketing e la cultura aziendale stanno così sviluppando nuovi concetti e sperimentando visioni originali dell'economia e delle strategie d'impresa, che scoprono nella creatività e nell'immaginazione le chiavi di interpretazione e di risposta ai cambiamenti della cultura di massa, all'instabilità del consumatore, alle trasformazioni sociali. Affettività ed emozione, estetica ed esperienza, nonché la conoscenza, sono tutte componenti del consumo a lungo trascurate, perché non facilmente riconducibili a una dimensione economica o racchiudibili nel prezzo, e oggi considerate determinanti per riuscire a dare un senso all'apparente illogicità dei comportamenti di consumo.

Ecco allora che nel contesto delle strategie di retail marketing riveste un ruolo molto importante il merchandising che rappresenta uno strumento della politica di comunicazione oramai di vitale importanza per un'efficace gestione del punto vendita. E' l'arte di far venire fuori la quintessenza di un negozio agendo su tutti gli elementi che possono fornirgli le merci esposte per essere vendute.

E' un'arte recente, successiva alla classica arte di vendere che ci si sforzava di inculcare ai venditori, dai tempi in cui questi costituivano l'elemento essenziale e quasi unico per stabilire il dialogo fra merci e clienti; l'avvento e lo sviluppo delle tecniche del self-service hanno fatto scomparire la figura intermedia del venditore e, nei negozi che utilizzano questa modalità, le merci sono sole di fronte ai clienti, i quali godono di autonomia del tutto nuova nel comportamento e nella possibilità di decidere.

Certamente questa autonomia, questa libertà data ai clienti, ha molti aspetti positivi: in primo luogo proprio per i clienti, totalmente padroni delle loro scelte, sbarazzati da costrizioni e pressioni, liberi di acquistare in fretta oppure con calma; in secondo luogo per il negozio, visto che il cliente, a proprio agio, diventa più facilmente un acquirente.

Le tecniche su cui si basa il merchandising seguono diverse fasi: dall'analisi del contesto e classificazione/segmentazione dell'assortimento all'organizzazione del layout di vendita, al display di vendita, alle attività di animazione, promozione del punto vendita e alle vetrine.

In un periodo di difficile congiuntura economica, il merchandising può essere una delle vie che permetterà di passare dallo sviluppo di tipo estensivo a una crescita di tipo intensivo, vera strada maestra del miglioramento della produttività degli strumenti e del lavoro dell'uomo.

# CAPITOLO 1

## La nascita del merchandising e le variazioni nel sistema di vendita

### 1. Il ruolo del merchandising nella competitività dell'industria e della distribuzione

Gli attuali contesti competitivi si caratterizzano per uno sviluppo quali-quantitativo delle formule distributive a libero servizio dotate di una sempre maggiore capacità di formulare autonome strategie di marketing per l'affermarsi di dinamiche competitive caratterizzate spesso da un eccesso di offerta e, infine, per la sempre maggiore evoluzione e sofisticazione dei bisogni espressi dalla domanda, sempre più "disorientata" rispetto alla pluralità delle attività di comunicazione cui è sottoposta.

#### 1.1. I punti vendita a self-service

La modernizzazione del settore distributivo prevede una radicale modificazione dei servizi commerciali erogati al cliente finale nei punti vendita. Lo sviluppo dell'attività distributiva si muove lungo una direttrice tendente ad industrializzare l'offerta di servizi. E' opportuno ricordare, in proposito, come una delle innovazioni maggiormente rilevanti nell'evoluzione del commercio sia rappresentata dal self-service.

L'evoluzione ha avuto inizio nel 1852 con Aristide Boucicaut che inizia a disporre i prodotti sul banco avvicinandoli ai clienti. Imprenditore e uomo d'affari francese, egli è il creatore del primo grande magazzino "Le Bon Marché", a Parigi.

Siamo negli anni della prima rivoluzione industriale in cui gli affari vanno bene, la popolazione della capitale è aumentata raggiungendo il milione, l'entità del risparmio è quadruplicata in venti anni e Boucicaut, vedendo questa nuova prosperità, lancia l'idea che rivoluzionerà il business e getta le basi per la distribuzione di massa: il libero accesso dei consumatori al negozio.

Inventando poi il marketing e il merchandising si è dimostrato il pioniere del commercio moderno, e il suo esempio sarà presto copiato in Francia e all'estero.

La seconda evoluzione epocale avviene nel 1934 in Francia con la nascita dei "magazzini popolari". Il cliente prende da solo il prodotto e lo dà al commesso unicamente per pagarlo ponendo così le basi per la vendita a libero servizio.

Il grande dettaglio si sviluppa nel 1958 con la nascita del primo supermercato e nel 1965 con la nascita del primo ipermercato. Grazie alla semplificazione dell'atto di acquisto l'evoluzione raggiunge il suo apice.

Tuttavia, va rilevato che sono i cambiamenti nelle politiche di marketing delle imprese di produzione che consentono la diffusione del self-service. A questo proposito ricordiamo la nascita della marca industriale, la crescita non solo del potere d'acquisto ma anche culturale del consumatore, l'aumento del costo del lavoro, le nuove tecniche di conservazione e confezionamento dei beni alimentari, il processo di banalizzazione degli acquisti e il diffondersi di un utilizzo informativo e promozionale del packaging.

Il cliente ha libero accesso alla merce e ciò comporta una profonda riorganizzazione dell'attività di distribuzione. Il punto vendita diventa il luogo dove il cliente è più sensibile all'attività di comunicazione esplicita e implicita che in esso vengono condotte tanto dal distributore quanto dal produttore e, non meno importante, il luogo dove di fatto prendono forma e si definiscono le sue preferenze e, quindi, le sue scelte di acquisto, specie se relative ai cosiddetti acquisti d'impulso.

Nel libero servizio il rapporto tra beni e consumatori è diretto e la vendita è, quindi, essenzialmente visiva. In altre parole, "la merce si vende da sé...è la merce stessa, la sua esposizione, gli strumenti espositivi che uniti a quelli di comunicazione consentono al consumatore di percepire, di valutare ed infine di scegliere il prodotto che ritiene più idoneo a soddisfare le proprie esigenze" (Collesei, 1989, p.163).

Difatti, il consumatore moderno è interessato non solo alle valenze funzionali e intrinseche dei prodotti ma anche ai valori semantici ed esperienziali che la merce, in quanto tale e/o in quanto presentata e inserita in un punto vendita dotato di una certa atmosfera, evoca nel suo immaginario nel momento in cui essa si presenta a scaffale. Per molti acquisti il consumatore ricerca non solo un prodotto idoneo a soddisfare le proprie esigenze ma, al contrario, anche un'atmosfera e un'ambientazione di vendita che gli consenta di reperire il prodotto facilmente e in modo adeguato.

Il nuovo consumatore non è più un consumatore di soli beni: la realizzazione dei suoi obiettivi di consumo richiede che i beni siano forniti assieme a un complesso di servizi sempre più differenziati.

### 1.2. Il merchandising

Quanto finora detto porta a ritenere che negli attuali scenari competitivi un ruolo chiave ai fini della competitività d'impresa (industriale e commerciale) sia svolto dal merchandising inteso come un insieme di studi e tecniche realizzati, separatamente o congiuntamente dai produttori e dai distributori, al fine di accrescere la rotazione dei prodotti e la redditività del punto vendita mediante un adattamento permanente e

dinamico dell'assortimento ai bisogni del mercato e un'appropriata presentazione delle merci. Esso rappresenta l'insieme delle tecniche che consentono di "proporre i prodotti che necessitano nel posto giusto, al momento giusto e a prezzo e qualità giusti per soddisfare i desideri dei clienti".

Il merchandising è in grado di sostituire ad una presentazione passiva del prodotto una presentazione attiva, facendo appello a tutto ciò che può renderlo più attraente: posizionamento, esposizione, e quant'altro.

Il merchandising è quindi l'insieme delle attività di marketing che hanno luogo presso i punti vendita a self-service; meglio ancora, può essere sinteticamente definito come il marketing del e nel punto vendita e, attraverso gli studi e le tecniche che lo definiscono, ha il preciso compito di regolare il comportamento d'acquisto del consumatore all'interno del punto vendita allo scopo di stimolare l'acquisto d'impulso e facilitare l'acquisto ragionato.

#### *1.2.1. Vantaggi del merchandising*

E' facile intuire che la realizzazione di un'efficace ed efficiente attività di merchandising interessa tanto i produttori quanto i distributori.

Per i produttori, la possibilità di disporre di una buona presentazione ed esposizione dei prodotti nel punto vendita rappresenta la via per far percepire l'esistenza della propria offerta proprio nel momento in cui il consumatore compie la scelta d'acquisto; il che significa non vanificare i notevoli sforzi di marketing e di comunicazione che sono stati compiuti per creare e mettere sul mercato le proprie offerte.

Per i distributori, un buon merchandising permette di offrire un servizio di qualità ai consumatori e, quindi, di differenziare il proprio sistema di offerta da quello dei concorrenti ottenendo dai prodotti presenti in assortimento e dallo spazio di vendita un livello di remunerazione compatibile con le proprie esigenze di sopravvivenza.

Più nello specifico, per il distributore il merchandising ha la finalità di attirare nel punto vendita il numero ottimale di clienti, di "appiattare" le punte di domanda, di prolungare la permanenza media della clientela nel punto vendita, di far visionare alla clientela tutta la superficie espositiva, di favorire la rotazione dei prodotti e, quindi, di ottimizzare la redditività della superficie espositiva.

Al contrario per il produttore il merchandising rappresenta uno strumento che gli consente di mantenere coerenza nella qualità della propria offerta, di rinforzare il valore della marca, di ridurre la dissonanza cognitiva, di fornire al distributore un servizio al posto di sconti, di aumentare le aspettative di vendite del distributore, di prolungare la propria attività di comunicazione nel punto vendita e, infine, di raccogliere informazioni sui consumatori. Non meno importante è l'interesse che il produttore persegue, grazie

alla realizzazione di attività di merchandising, nel garantire che i propri prodotti dispongano di un'adeguata visibilità quali-quantitativa all'interno del punto vendita, che lo spazio assegnato non sia tale da determinare rotture di stock, che il proprio portafoglio di prodotti sia adeguatamente rappresentato nell'assortimento del punto vendita e, infine, che sia possibile raccogliere informazioni sull'andamento delle vendite. Difatti, negli attuali contesti applicativi -caratterizzati da eccesso di offerta, da strutture distributive sempre più dotate di autonome capacità di marketing e, infine, da una maggiore sofisticazione dei bisogni espressi dalla domanda- i produttori interessati a garantire la sopravvivenza e la competitività dei propri sistemi di offerta devono ritenere esaurita l'attività commerciale non quando i prodotti vengono collocati all'interno dei punti di vendita (sell-in) ma, al contrario, quando questi raggiungono di fatto il consumatore finale (sell-out). Pertanto, tendono a configurarsi situazioni nelle quali il produttore vende al commercio e, assieme a questo, al consumatore finale.

Quindi, adottando il richiamato approccio di sell-out, per i produttori diventa cruciale effettuare investimenti per gestire le relazioni sia con il mercato finale sia con quello intermedio secondo le logiche del trade marketing, e ciò anche per quanto riguarda le attività di merchandising; il tutto con l'evidente scopo di riuscire a garantire ai propri prodotti una posizione favorevole all'interno del punto vendita sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo.

Nei primi anni di diffusione dei punti vendita a libero servizio, le iniziative di merchandising vengono messe in atto soprattutto dai produttori e prevale una concezione limitativa, tattica e di breve periodo. La modernizzazione e l'aumento della concentrazione del settore distributivo hanno fatto assumere un ruolo più attivo alle imprese commerciali e queste, a loro volta, hanno gradualmente ristretto e ridefinito l'intervento dei produttori in quest'area.

In Italia, i produttori hanno iniziato, all'incirca nella seconda metà degli anni Ottanta, a modificare le modalità di gestione del merchandising. In precedenza i distributori avevano un bagaglio tecnico essenziale e utilizzavano le competenze dei produttori, ma le soluzioni proposte erano spesso di parte. Dalla seconda metà degli anni Ottanta, le aziende distributive leader hanno implementato le tecniche di controllo di gestione cogliendo i vantaggi economici derivanti da un efficace utilizzo del merchandising.

La crescita professionale della distribuzione ha elevato il livello di intervento dei produttori e, innestando un circolo virtuoso, ha indotto l'industria ad adottare un approccio più collaborativo e trasparente. In alcuni casi si sono realizzati una pianificazione congiunta di test, un utilizzo comune di dati e una più attenta analisi di tutte le possibili forme di sinergia, anche in termini logistici e di servizio.

E' evidente, in questo senso, come siano numerosi gli spazi di collaborazione che, nell'ambito dell'attività di merchandising, possono essere sfruttati dall'industria e dalla distribuzione per creare un'offerta sistemica in grado di massimizzare il valore creato per il consumatore finale. In effetti, è oramai opinione diffusa che negli odierni rapporti industria-distribuzione siano rilevabili numerose aree di sovrapposizione tra attività strategiche, di marketing e di interfaccia che portano a rinvenire in tali rapporti numerose occasioni di collaborazione che finiscono col coesistere con i margini di conflitto derivanti da una naturale divergenza -variabile a seconda dello specifico rapporto considerato- rilevabile tra il sistema degli obiettivi e degli interessi dell'industria e della distribuzione.

Così, ad esempio, tra l'industria e la distribuzione è rilevabile un reciproco condizionamento nel campo delle decisioni relative al posizionamento dei relativi sistemi di offerta. Da un lato, il posizionamento della marca industriale -e, quindi, la sua immagine- risulta influenzato dal fatto di essere commercializzata presso un certo punto vendita e, in aggiunta, dalle attività che l'impresa commerciale pone in essere intenzionalmente nel punto vendita per influire sulle percezioni dei propri clienti.

Dall'altro, il posizionamento dell'impresa commerciale risulta influenzato da quello dell'impresa industriale dipendendo, almeno in parte, dalle caratteristiche dei prodotti commercializzati.

Da quanto detto è facile intuire, ad esempio, che l'industria non può impostare le proprie iniziative di merchandising prescindendo dal posizionamento del punto vendita dovendo, al contrario, coordinarle e renderle coerenti con le iniziative di varia natura che il distributore realizza per impostare le proprie politiche di assortimento e, quindi, le proprie strategie di immagine e posizionamento.

# CAPITOLO 2

## Il Visual merchandising

### 2. Definizione e ruolo

Il punto vendita rappresenta un fattore fondamentale; è l'unico luogo dove si possa dialogare con il consumatore per condurlo ad una decisione d'acquisto.

Risulta evidente l'importanza che riveste nel complesso itinerario della vendita l'attrattività della vetrina, la corretta disposizione dell'interno e l'adeguata esposizione del prodotto. Nessuno di questi momenti può essere lasciato al caso, ma deve essere gestito con molta attenzione e rispondere a tecniche precise, studiate e collaudate.

L'insieme di queste tecniche si chiama Visual merchandising, disciplina del marketing che codifica la corretta esposizione dei prodotti nel punto vendita, per tramutarla in efficace strumento di persuasione all'acquisto. La traduzione letterale è "visualizzazione della merce", ma indica una serie di operazioni molto più complesse di una semplice esposizione di prodotti: un linguaggio commerciale e creativo.

Oltre a perseguire obiettivi meramente logistici, il Visual merchandising è volto in particolare alla valorizzazione in chiave comunicativa del punto vendita. Più in generale, riguarda l'atmosfera prodotta dagli stimoli sensoriali che il prodotto esposto è in grado di indurre nel cliente per attirarne maggiormente l'attenzione, facilitare la preselezione e l'acquisto, aumentare i volumi di vendita.

Il Visual merchandising cerca di ottimizzare tutte le possibilità offerte dalla vendita visiva in qualsiasi spazio vendita, grande o piccolo che sia. Esso si occupa di valorizzare al meglio il prodotto, il reparto, il punto vendita, facendo sì che il prodotto giusto sia nel posto giusto, al momento giusto ed al prezzo giusto.

Un'adeguata collocazione delle merci all'interno di un punto vendita permetterà al cliente di capire fin dall'esterno se può o meno soddisfare il suo bisogno d'acquisto e, una volta dentro, il cliente sarà libero di destreggiarsi nello spesso caotico mondo dei prodotti, trovando da solo ciò che cerca. Rendere autosufficiente il cliente tramite la facilità di lettura dello spazio visivo significa ridurre il personale di vendita e quindi le spese, oltre a fare cosa gradita al cliente stesso, il quale ama scegliere in autonomia.

Una disposizione ottimale delle merci sul punto vendita è inoltre sinonimo di una gestione scrupolosa e ordinata ed evita il peregrinare inutile e stressante di chi non trova ciò che cerca.

Tutte le principali catene di retail progettano, sviluppano, mantengono e monitorano strategie e politiche di Visual merchandising. Da tempo i gestori dei principali canali

distributivi hanno compreso l'importanza di questa leva sul processo di decisione d'acquisto del cliente finale ed insieme a loro tutte le aziende produttrici di beni di largo consumo. Numerosi studi e politiche commerciali di successo testimoniano che i vantaggi, concreti e misurabili, portano ad aumenti della redditività del punto vendita. Tali vantaggi sono: rendere più attraente l'esposizione dei prodotti, favorire l'acquisto d'impulso, fidelizzare la clientela, eliminare le rotture di stock e facilitare il lavoro di riassortimento.

Il Visual merchandising è una componente della gestione del punto di vendita di grande importanza che nel tempo ha raggiunto livelli di grande qualità ed efficacia.

### 2.1. Le fasi principali

La formulazione e l'implementazione di un efficace ed efficiente piano di Visual merchandising si basa sul susseguirsi delle seguenti fasi:

- analisi del contesto e classificazione/segmentazione dell'assortimento;
- organizzazione del layout di vendita;
- il display di vendita;
- l'attività di animazione, promozione del punto vendita e le vetrine.

Nel seguito ciascuna delle attività elencate verrà analizzata in dettaglio.

#### *2.1.1. Analisi del contesto e classificazione/segmentazione dell'assortimento*

La formulazione di un buon piano di merchandising deve essere coerente con la strategia di posizionamento che il punto vendita intende perseguire. Ciò significa che deve basarsi su un'accurata analisi, condotta in maniera continua nel tempo, delle caratteristiche della concorrenza e della domanda -attuale e potenziale- che insistono nell'area di attrazione del punto vendita e, quindi, della politica commerciale e di vendita che esso intende perseguire.

Non è da sottovalutare poi il condizionamento che rispetto alla programmazione delle attività di merchandising può essere esercitato dalle politiche di approvvigionamento e dalla strategia organizzativa adottata dalla distribuzione.

La definizione dell'assortimento riveste un'importanza primaria nella pianificazione delle attività di merchandising e deve essere svolta in maniera dinamica per valutare l'opportunità/necessità di inserire e/o eliminare in assortimento prodotti e linee in modo che ad ogni articolo sia attribuito nelle fasi successive un adeguato spazio espositivo.

L'obiettivo che deve essere perseguito è quello di predisporre un assortimento che differenzi il punto vendita dai concorrenti e soddisfi i bisogni dei consumatori, il tutto tenendo sotto controllo il livello di rotazione di scorte e di redditività che esso produce.

Le informazioni che il distributore può utilizzare per definire l'assortimento possono provenire da fonti di varia natura tra le quali, ad esempio, panel di consumatori e di distributori e, non meno importante, dai produttori. In particolare, quest'ultimi possono fornire informazioni sui mercati e la loro evoluzione, le tipologie di consumatori che acquistano certi prodotti, la performance dei diversi canali della distribuzione, le quote di mercato dei propri prodotti, e così via.

Una delle questioni più importanti in proposito riguarda l'individuazione di criteri di segmentazione/classificazione dell'assortimento che siano il più possibile coerenti con le logiche attraverso le quali i consumatori leggono l'assortimento presente nel punto vendita. A questo livello si è tradizionalmente riscontrata una prima area di conflitto tra produttori e distributori data la distonia rilevabile tra le visioni con le quali i primi e i secondi leggevano, e spesso tuttora continuano a leggere, il mercato.

Difatti, i produttori tendevano a concentrare la propria attenzione solo sulla singola referenza/marca che essi cercano di imporre sul mercato a scapito dei concorrenti.

Al contrario, i distributori ragionavano solo in termini di assortimento del quale intendono ridurre il livello delle scorte, aumentare le vendite e il ricarico medio.

Peraltro, negli ultimi anni si stanno aprendo nuove ed interessanti opportunità di collaborazione tra produttori e distributori grazie alla tendenza sempre maggiore che spinge i primi e i secondi a non abbracciare più, rispettivamente, la sola logica della singola referenza e dell'intero assortimento e nell'impostare, al contrario, il confronto e il dialogo interorganizzativo sulla base del "nuovo" concetto di categoria (category management). I prodotti vengono così raggruppati per funzioni d'uso o occasioni di consumo, il che permette di raggiungere l'obiettivo di definire e creare un assortimento coerente con l'organizzazione mentale dei bisogni del consumatore, capace di istituire un legame tra comportamento di consumo e d'acquisto e che, quindi, aumenti la visibilità dei prodotti e la probabilità di un loro acquisto.

Ciò produce evidenti vantaggi anche per i produttori, specie quelli di marca.

Difatti, dato che molti prodotti sono consumati in differenti occasioni d'uso, la logica del category management offre ai produttori la possibilità di differenziare i formati e le formule del prodotto per adattarle alle diverse esigenze del consumatore.

Le significative opportunità di collaborazione rinvenibili nell'area del category management sono imputabili al fatto che quest'ultima offre al distributore significative opportunità di differenziazione e, inoltre, riguarda prevalentemente le famiglie dove è più forte l'acquisto d'impulso e quelle di nuova introduzione. Peraltro, in queste circostanze è facile comprendere la maggiore predisposizione con la quale il distributore può, da un lato, aprirsi al dialogo con il produttore e, dall'altro, accettare la consulenza di quest'ultimo. Seguendo la logica del category management esistono,

quindi, ampi spazi di collaborazione industria-distribuzione nell'ambito della segmentazione dell'offerta. Più in particolare, sorge l'opportunità per i produttori e i distributori di collaborare mediante la condivisione del patrimonio informativo utile ad apprezzare le esigenze, le preferenze e i comportamenti d'acquisto dei consumatori allo scopo da un lato, di definire i confini delle categorie e, dall'altro, di stabilire i livelli di performance che quest'ultime e i singoli prodotti realizzano.

Peraltro, le opportunità di collaborazione industria-distribuzione nel momento della definizione dell'assortimento trovano giustificazione anche nel caso in cui si esca dalla logica del category management; con ciò si intende far riferimento all'opportunità/necessità che l'industria e la distribuzione collaborino al fine di condividere le informazioni riguardanti i criteri che quest'ultima utilizza per selezionare le referenze da inserire nei propri assortimenti.

Difatti da tale condotta derivano vantaggi per entrambi i partner. Da un lato, la produzione può sfruttare la conoscenza dei suddetti criteri per sviluppare prodotti che - basandosi sul rispetto delle esigenze logistiche, economiche e di marketing degli intermediari commerciali- avranno un più agevole, privilegiato e rapido accesso agli spazi espositivi. Dall'altro, il distributore si troverà a dialogare con un produttore capace di offrirgli prodotti che contribuiscono a garantire la gestione ottimale del proprio spazio espositivo e a produrre i desiderati livelli di redditività del proprio punto vendita.

Pertanto, dall'analisi emerge che l'assortimento deve avere tre caratteristiche essenziali: rispondere ai bisogni dei consumatori della zona di attrazione, essere redditizio ed essere ben presentato.

Per quanto riguarda il primo aspetto, il distributore che ha compiuto un'indagine di mercato dispone, precedentemente all'apertura del negozio, di una massa di informazioni quantitative e qualitative sulla sua clientela potenziale; può anche sapere quali siano i suoi bisogni e con quali tipi di prodotti soddisfarli.

L'assortimento deve essere redditizio poiché l'obiettivo principale del gestore del punto vendita consiste nel proporre una gamma di articoli che, sia pure in misura diversa, concorrano tutti a realizzare un volume di affari e un livello di profitto accettabili; non tutti gli articoli sono ugualmente redditizi e bisognerà trovare un equilibrio ottimale tra i prodotti che attirano i clienti nei negozi (articoli e reparti di richiamo) e tutti gli altri prodotti venduti con più largo margine sui quali, alla fine, poggia il risultato economico del punto vendita.

Infine, l'assortimento deve anche essere ben presentato e ciò vuol dire che nella vendita visiva un prodotto ha bisogno di un minimo di spazio di presentazione per essere venduto; in effetti al di sotto di un certo minimo il cliente non percepisce la singola referenza, tenuto conto della velocità di circolazione nel punto vendita. Ma

presentare efficacemente gli articoli dell'assortimento significa anche disporre i prodotti in base ad aree omogenee di bisogno e servirsi di una classificazione verticale piuttosto che orizzontale. Una stessa famiglia di prodotti o addirittura uno stesso articolo se ha necessità di molto spazio sarà sistemato su tutti i livelli dei ripiani di un espositore e non su un solo livello.

Vediamo ora come si costituisce l'assortimento (Figura 1).

La scelta dei prodotti si formulerà diversamente secondo la superficie del punto vendita e soprattutto secondo la sua predisposizione: negozio di comodità o di richiamo, negozio specializzato o plurispecializzato. Tradizionalmente un assortimento si definisce attraverso tre dimensioni: larghezza, profondità e coerenza.

La larghezza determina il numero di bisogni dei consumatori che vengono soddisfatti dal punto vendita, il numero di "generi di prodotti" venduti; il bisogno è caratterizzato da una certa omogeneità di comportamenti di consumo e di abitudini d'acquisto.

La profondità indica il numero di referenze che costituiscono la scelta capace di rispondere a un bisogno preciso. L'azione del distributore consisterà, una volta stabilita la lista dei bisogni da soddisfare, nel determinare quali sono gli articoli maggiormente in grado di rispondervi: numero di articoli concorrenti, scelta delle marche, misure, prezzi...

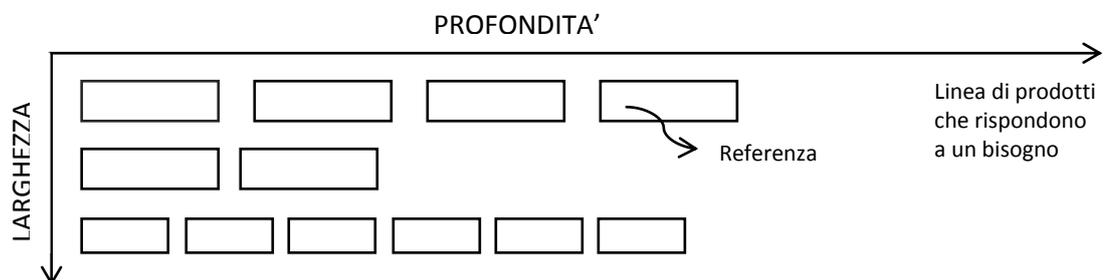


Figura 1. Profondità e larghezza dell'assortimento.

(Fady A., Seret M., *Il merchandising. Tecniche e metodi del commercio al dettaglio*, p.62)

La coerenza, infine, corrisponde all'omogeneità dell'assortimento, vale a dire ai rapporti fra i differenti bisogni evidenziati nell'assortimento e i prodotti scelti per soddisfarli. Si stabiliscono così legami di complementarità fra i prodotti offerti e il commerciante avrà interesse a mettere in vendita insieme prodotti il cui uso è congiunto o complementare. Un numero sempre crescente di negozi ha d'altra parte compreso l'importanza di un assortimento omogeneo su uno o più elementi.

La "personalità" del negozio dipende dalla natura della combinazione fra larghezza e profondità dell'assortimento. Un assortimento ristretto e profondo corrisponde al negozio specializzato, tradizionale o moderno. Il grande magazzino o la grande società di vendita per corrispondenza e i più grandi ipermercati hanno generalmente

assortimenti molto ampi e molto profondi; tuttavia, il numero di prodotti affini per soddisfare un bisogno varia secondo i settori e da un'impresa all'altra. Gli assortimenti ampi e poco profondi caratterizzano i magazzini popolari, i supermercati e i piccoli ipermercati. Quanto agli assortimenti ristretti e poco profondi, sono la caratteristica dei "convenience store", degli apparecchi di distribuzione automatica e degli spacci.

Analizziamo le suddivisioni dei punti vendita; un negozio si suddivide generalmente in più elementi, per i quali la terminologia talvolta varia da un punto vendita all'altro.

In generale vi si trovano: i gruppi o divisioni, i dipartimenti, i reparti, le categorie di prodotti che corrispondono a un'unità di bisogno, le famiglie che raggruppano serie di articoli rispondenti a uno stesso bisogno ma leggermente differenti, le sotto-famiglie che costituiscono la suddivisione della famiglia e gli articoli o referenze che costituiscono le unità di vendita definite da un marchio, un tipo di confezione e d'imballaggio e un prezzo.

Nella definizione dell'assortimento riveste inoltre un ruolo importante il concetto di marca, poiché i clienti sono sempre più attratti all'acquisto di prodotti contrassegnati da un marchio che ricorda loro particolari caratteristiche di qualità o altro.

Fra le marche disponibili nella maggior parte di famiglie di prodotto di consumo più comune si possono distinguere:

- le marche dei produttori o marche "nazionali" e "regionali" che hanno, a livello nazionale o locale, una forte notorietà e una buona immagine, dovuta a grossi investimenti pubblicitari che assicura loro una distribuzione intensiva nel commercio moderno;
- le marche dei distributori, presenti in una vasta gamma di varie centinaia di prodotti a forte rotazione tanto nei piccoli self-service quanto negli ipermercati, di qualità equivalente ai leader del mercato, dal 5 al 15% meno costose delle marche leader, con la marca del distributore ben visibile;
- i prodotti "bandiera", presenti unicamente negli ipermercati, di qualità standard spesso inferiore ai leader, in una gamma limitata ad articoli di rotazione molto forte in confezioni adatte agli ipermercati;
- i prodotti generici, senza marca, usciti di recente, sui quali difficilmente il nome permette di identificare il fabbricante o il distributore. L'assortimento è molto limitato, la loro qualità è volutamente inferiore a quella dei prodotti bandiera o delle marche di distribuzione, il loro prezzo è dal 10 al 15% inferiore a quello dei prodotti "bandiera".

Molta attenzione si pone, infine, al miglioramento degli assortimenti: da parte dei produttori possono essere proposti ai distributori nuovi prodotti provenienti sia dalle innovazioni messe a punto dalla Ricerca e Sviluppo, sia da prodotti già esistenti, ma che vedono il loro mercato allargarsi a nuovi tipi di punti vendita. Tale progressione dipende dalla comparsa di nuovi articoli in categorie esistenti, dallo sviluppo di nuove categorie di articoli, dal moltiplicarsi dei formati di confezione e dalla costituzione di mercati geograficamente più sviluppati.

### *2.1.2. Organizzazione del layout di vendita*

L'organizzazione del layout del punto vendita si basa su una serie di decisioni che la distribuzione deve prendere per definire la superficie espositiva, l'assegnazione degli spazi di vendita ai singoli reparti, la dislocazione delle attrezzature di vendita e, infine, dove collocare le vie di accesso e di uscita. L'organizzazione di un efficace ed efficiente layout deve basarsi su un'attenta analisi degli indici di redditività della superficie di vendita e, non meno importante, deve essere condotta tenendo presente la strategia d'insegna perseguita dal punto vendita.

Inoltre, il layout di vendita deve essere stabilito in modo da poter riuscire ad equilibrare le differenti esigenze dell'offerta e della domanda.

Le esigenze dell'offerta consistono nella necessità di massimizzare la superficie espositiva rispetto alla superficie complessiva del punto vendita, di ridurre i costi di movimentazione delle merci a scaffale e le relative differenze inventariali, di tener conto dei vincoli fisici dettati dall'architettura interna del punto vendita e della differente stagionalità dei reparti, di sfruttare il diverso grado di richiamo di ciascuna categoria per orientare il flusso della clientela in modo da evitare la formazione di aree a basso traffico e/o una circolazione non ottimale della clientela nei diversi corridoi e, infine, di controllare il comportamento del cliente per contenere le possibilità di furti.

Le esigenze della domanda, al contrario derivano, da un lato, dalla necessità di evitare che la circolazione all'interno del punto vendita sia vissuta dai clienti come costruttiva e insoddisfacente e, dall'altro, dalla particolare natura delle esigenze originate dai prodotti che i clienti intendono acquistare. Più in particolare, si tratta di semplificare e velocizzare la visita dei clienti e di evitare, da un lato, che l'assillo di aumentare la superficie espositiva sia compiuto attraverso decisioni che deteriorano l'immagine del punto vendita e/o rendono difficoltoso la presa dei prodotti e, dall'altro, che l'obiettivo della minimizzazione dei costi logistici possa portare a localizzare i reparti in aree scomode per l'acquisto.

Per gestire una buona organizzazione del layout di vendita bisogna porre l'attenzione su due tipologie di layout:

- il layout delle attrezzature che riguarda l'assetto complessivo del punto vendita, la scelta e la disposizione delle attrezzature espositive e la conseguente organizzazione del flusso di traffico della clientela;
- il layout merceologico ovvero le modalità ed organizzazione espositiva dei prodotti e degli spazi di vendita finalizzate allo stimolo dell'acquisto.

Cominciando ad analizzare il layout delle attrezzature dobbiamo distinguere due possibili modelli: il modello a griglia e il modello a isola (Figura 2).

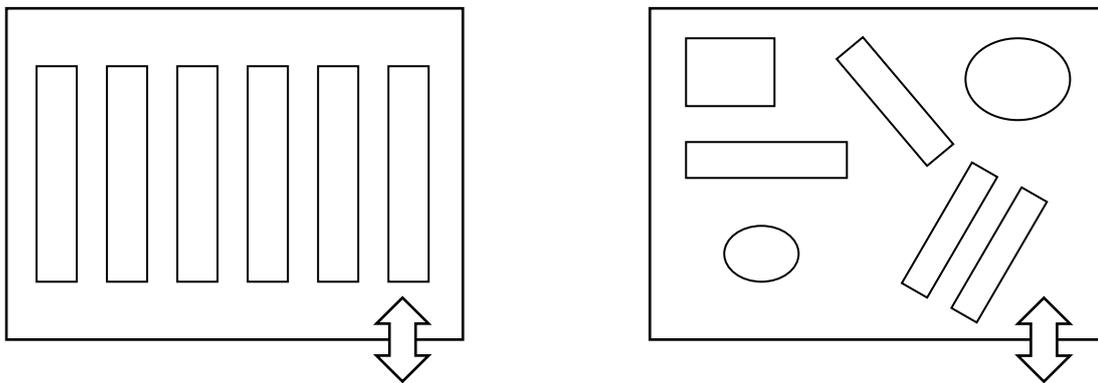


Figura 2. Schema di layout "a griglia" e a "isola".

Il primo, il modello a griglia, è il più diffuso nei punti vendita a libero servizio di generi alimentari (supermercati ed ipermercati) e, più in generale, in tutti i casi in cui si persegue una strategia di price leadership e si voglia comunicare un'immagine di convenienza. E' caratterizzato da lunghe file di scaffalature parallele (definite gondole) con percorsi e corridoi rettilinei. Esso offre: la massima capacità di contenimento, un costo ridotto di installazione e manutenzione delle attrezzature, una buona visibilità dei prodotti e facilità di controllo delle differenze inventariali. Questo modello è tuttora quello più diffuso sia per i vincoli esistenti in merito alle superfici di vendita sia per una ricerca ancora scarsa di posizionamenti specifici da parte dei principali gruppi della GDO (Grande Distribuzione Organizzata). Il suo principale limite è di essere più funzionale alle logiche dell'offerta, cioè all'ottenimento di elevati livelli di produttività, che alle esigenze della domanda. Soprattutto nei casi in cui il concetto venga portato all'estremo e non siano introdotte varianti alla versione più rigida del modello, si può determinare un senso di alienazione nella clientela e l'atmosfera comunicata è negativa. Si è evidenziato come nei modelli di layout a griglia il flusso della clientela tenda a concentrarsi nell'area perimetrale (l'80-90%), trascurando i corridoi centrali percorsi soltanto dal 40-50% della clientela. Le referenze collocate nel perimetro

vengono maggiormente memorizzate rispetto a quelle ubicate nei corridoi centrali. Peraltro, il modello a griglia presenta dal punto di vista della domanda un forte svantaggio: quello di lasciare al consumatore ridotti margini di libertà di movimento.

In particolare, nelle strutture commerciali orientate al servizio, per ovviare ai limiti evidenziati, è in atto una tendenza a introdurre in uno schema a griglia alcuni reparti organizzati a isola e a ridurre la lunghezza delle gondole.

Il secondo modello, free flow o modello a isole, invece di forzare gli acquirenti a seguire percorsi programmati, consente una maggiore libertà di movimento poiché l'attrezzatura è disposta in modo asimmetrico. Tuttavia presenta i seguenti svantaggi: la superficie espositiva risulta ridotta, l'attrezzatura è generalmente più costosa, aumentano i costi di handling e movimentazione e si registra maggiore difficoltà nel controllo delle differenze inventariali. Questo modello viene utilizzato prevalentemente nell'offerta di beni non alimentari. Nei supermercati e negli ipermercati si adotta solo in alcune aree e, di solito, per risultare efficace, richiede un rinnovamento dei criteri di aggregazione dell'offerta merceologica.

In definitiva, il modello di layout scelto dovrebbe: indirizzare il flusso della clientela su tutta la superficie espositiva, razionalizzare l'attività di rifornimento, facilitare il processo d'acquisto e affermare l'immagine del punto di vendita.

Passando all'altra tipologia di layout, le problematiche che rientrano nell'ambito del layout merceologico, vale a dire le decisioni relative alla classificazione e organizzazione espositiva dell'assortimento, presentano una stretta interrelazione con le scelte di segmentazione. L'aggregazione espositiva dei prodotti è condizionata dalle caratteristiche dell'offerta e dal profilo del segmento obiettivo. I criteri espositivi più utilizzati sono i seguenti: la funzione d'uso, le occasioni di consumo, i momenti d'utilizzo e lo stile di vita. E' comunque difficile generalizzare, in quanto a seconda dei settori merceologici offerti e delle priorità della clientela, si tratta di strutturare l'offerta merceologica in modo da assecondare le aspettative della clientela e facilitare la ricerca e la selezione dei prodotti. Inoltre, la sequenza dei reparti, considerati i vincoli logistici, viene predisposta in modo da guidare l'acquirente a percorrere l'intera superficie espositiva sfruttando la tecnica dei punti focali o dei poli di attrazione. La tecnica consiste nell'alternare lungo il percorso principale seguito dalla clientela linee di prodotti ad acquisto pianificato e con le migliori performance di vendita a linee di prodotto prevalentemente ad acquisto d'impulso.

Una volta definito il layout delle attrezzature e quello merceologico dovrebbero essere attuate operazioni continue di verifica e di adattamento. I parametri tradizionalmente utilizzati in proposito sono: le vendite per metro quadrato di superficie di vendita, le vendite per metro lineare di scaffalatura al suolo e per lineare sviluppato (costituendo

quest'ultimo parametro la misura più precisa), il livello di rotazione degli stock, lo scontrino medio, le presenze di clientela all'interno del punto di vendita per unità di tempo e la quota di mercato del punto vendita.

### *2.1.3. Il display di vendita*

Una volta definito il layout di vendita si tratta ora di definire lo spazio da assegnare alle referenze e le modalità della loro presentazione.

Per quanto riguarda l'assegnazione dello spazio espositivo ai singoli prodotti si può dire che questo è un momento ad elevata complessità e criticità.

E' complesso per le conseguenze che i diversi criteri di assegnazione dello spazio producono sui costi operativi del punto vendita in termini, ad esempio, di costi di rifornimento, di movimentazione e di gestione delle scorte. E' critico per il fatto che oramai è ampiamente dimostrato che la quantità e la qualità di spazio assegnato alle singole referenze influenza -seppur in maniera diversa in funzione della specifica natura dell'acquisto- il processo di reperibilità, scelta dei prodotti e, quindi, il livello delle loro vendite.

Non meno importante è la capacità che la diversa organizzazione del display ha di influire sul livello di soddisfazione che i clienti provano dall'esperienza d'acquisto. Ciò significa che le decisioni di assegnazione dello spazio espositivo devono essere effettuate verificando che i criteri seguiti producano un rapporto costi/benefici che consenta di raggiungere un livello di redditività del punto vendita ottimale e, quindi, contribuisca alla competitività e alla sopravvivenza del punto vendita.

I criteri da seguire per l'assegnazione quali-quantitativa dello spazio espositivo ai singoli prodotti possono essere molteplici ma, in ogni caso, devono tener conto di tre specifiche esigenze:

- esigenze estetiche: i clienti sono attratti dall'ordine, dalla pulizia e dal modo con il quale i prodotti sono presentati;
- esigenze di vendita: la diversa collocazione dei prodotti determina una diversa facilità di lettura e valutazione dell'assortimento da parte dei clienti e una diversa difficoltà con la quale il personale può eseguire i compiti di riapprovvigionamento;
- esigenze economiche: dato che lo spazio di vendita è una risorsa scarsa, una sua diversa utilizzazione produce -sia in fase di installazione che di gestione- una diversa redditività per m<sup>2</sup> e, non meno importante, un diverso costo di gestione delle scorte a magazzino.

Inoltre, lo spazio da assegnare al singolo prodotto dipenderà anche da alcune sue caratteristiche -quali, ad esempio, il packaging, la dimensione e la sua delicatezza-, dalle modalità con le quali il prodotto viene riapprovvigionato e consegnato dal produttore e, infine, dalle stesse politiche di marketing perseguite dal distributore.

In generale, il numero di sfacciate ideale da assegnare al singolo prodotto può essere individuato calcolando l'elasticità del lineare espositivo, ossia osservando in che modo il livello delle vendite del prodotto varia al variare delle dimensioni del lineare.

Numerosi studi dimostrano che superata una certa soglia minima, al di sotto della quale la presenza del prodotto non è percepita, le vendite di un prodotto aumentano all'aumentare del numero di sfacciate ad esso attribuite fino a raggiungere il livello di saturazione oltre il quale il volume di vendita non risulta praticamente più influenzato da ulteriori assegnazioni di spazio.

Lo sfruttamento dell'elasticità delle vendite allo spazio espositivo rappresenta una prima area decisionale in corrispondenza della quale possono insorgere situazioni di frizione tra produttori e distributori dal momento che per i primi la quantità di spazio ottimale è, almeno di solito, superiore a quella desiderata dai secondi. Infatti, non bisogna dimenticare che per i distributori un aumento dell'esposizione di una marca può generare una riduzione più o meno consistente di un'altra marca compromettendo, per tale via, la redditività globale del punto vendita.

L'allocazione dello spazio esposto deve tener conto oltre che del livello delle vendite realizzabili anche dell'ammontare di costi che essa produce.

A questo proposito si deve tener presente che un aumento dello spazio espositivo assegnato al prodotto determina -diminuendo il tasso di rotazione dei prodotti e aumentando il rischio di obsolescenza fisica ed economica- un incremento dei costi di stoccaggio e di gestione delle scorte anche se, al contempo, riduce i costi di riapprovvigionamento e i rischi di rotture di stock. Per questo motivo di solito si preferisce assegnare più spazio ai prodotti ad alto tasso di rotazione.

Infine, è utile notare che anche l'aspetto qualitativo dell'assegnazione dello spazio influisce sensibilmente sul livello delle vendite. E' oramai ampiamente dimostrato, infatti, che la probabilità che i diversi prodotti siano acquistati cambia a seconda del livello del lineare nel quale essi risultano esposti.

In sintesi, è utile rilevare che i modelli utilizzabili per l'allocazione dello spazio espositivo ai singoli prodotti sono: l'elasticità dei prodotti rispetto allo spazio espositivo, l'elasticità incrociata tra i prodotti, la qualità dello spazio espositivo, la redditività dei diversi prodotti, i costi di stoccaggio e di riordino. Essi risultano raggruppabili in tre categorie: modelli empirici, sperimentali e di ottimizzazione.

I primi modelli si basano su semplici regole empiriche che prevedono un'assegnazione proporzionale al fatturato con finalità essenzialmente logistiche. In particolare, questi metodi privilegiano le vendite: la superficie espositiva viene allocata alle singole referenze in relazione direttamente proporzionale alle vendite. Pertanto i prodotti che registrano tassi di rotazione più elevati ricevono maggiore superficie espositiva. Avendo come pregio principale la facilità e la semplicità di utilizzo, il criterio di attribuzione della superficie espositiva sulla base delle vendite è stato utilizzato per lungo tempo da imprese commerciali prestigiose e di successo. Tale criterio ha essenzialmente finalità logistiche e di mantenimento del livello di servizio, in quanto, da un lato, permette una riduzione della frequenza di rifornimento a scaffale dei prodotti a più alta rotazione e, dall'altro, riduce le problematiche di avere dei fuori scorta. Il pregio del criterio è da ricercare nel fatto che, pur non considerando direttamente variabili di redditività, implicitamente ne tiene conto: allocando, infatti, più spazio alle referenze a maggiore rotazione si incide positivamente sui costi di caricamento degli scaffali e, quindi, su una voce di costo (personale nel punto vendita) rilevante nell'ambito della struttura di costi di un'impresa commerciale al dettaglio. I modelli empirici che si fondano sulla sola variabile fatturato sono stati successivamente affinati e perfezionati. Per esempio, per ovviare all'inconveniente dell'impiego dei dati storici, si è ponderato il fatturato con il suo tasso di incremento; in questo modo si pone l'attenzione sulla dinamicità dell'offerta. Gli affinamenti successivi introducono, inoltre, l'utilizzo delle quote di mercato: l'esposizione si dovrebbe strutturare, pertanto, come specchio del mercato riflettendone a scaffale le quote di mercato dei fornitori. Quest'ultima variante è sostenuta in particolare dai produttori leader, ma si basa su informazioni eccessivamente aggregate che non sono disponibili per tutti i prodotti a livello del singolo punto vendita. Altri criteri, come il metodo SLIM (Store Labor and Inventory Management), si focalizzano invece sulla riduzione dei costi logistici; infatti, pur allocando lo spazio in proporzione al fatturato, viene introdotto un vincolo logistico che è rappresentato dalla dimensione delle unità di imballo. In questo modo, il rifornimento avviene solo dopo che un'intera unità di imballo è stata venduta. Dal punto di vista operativo, esso prevede una prima assegnazione della superficie espositiva in funzione delle vendite e, in seconda fase, l'introduzione del vincolo della dimensione dell'unità di imballo; il riapprovvigionamento avviene solo ed esclusivamente quando la superficie disponibile consente l'inserimento a scaffale di un intero cartone o intero pallet. Questi criteri di assegnazione della superficie espositiva sono finalizzati alla minimizzazione delle spese di stoccaggio. L'applicazione implica, pertanto, un'analisi storica delle vendite, una rigorosa pianificazione delle consegne e, sovente, anche una revisione delle dimensioni degli imballi e del packaging. I limiti di questi criteri sono diversi.

Innanzitutto, si rischia di assegnare una superficie rilevante a prodotti con contenuta profittabilità unitaria e bassa rotazione; in secondo luogo, concentrandosi sulla dimensione logistica del problema, risultano privilegiate nell'esposizione le referenze di elevato ingombro. Infine, il metodo SLIM è efficiente solo nelle grandi superfici di vendita ed in particolare nei reparti caratterizzati da elevata rotazione dei prodotti, per i quali la differenza tra costo del lavoro di riapprovvigionamento e capitale investito nella superficie di vendita è significativa. Al contrario, appare inapplicabile nelle medie superfici espositive, dove implicherebbe una drastica riduzione dell'estensione dell'assortimento. In definitiva, il metodo trova applicazione prevalentemente nelle formule di discount. Si sono diffusi, inoltre, ed hanno trovato un esteso impiego aziendale, alcuni metodi che considerano contemporaneamente i criteri di redditività e quelli di fatturato (criteri empirici a due variabili). Questi si articolano in due fasi: nella prima, la qualità espositiva, corrispondente alla dimensione verticale nell'esposizione, viene assegnata in base ad una graduatoria del margine lordo unitario; nella seconda, la quantità dello spazio, in senso orizzontale, viene attribuita in relazione al fatturato. Ne consegue, ad esempio, che un prodotto a margine unitario contenuto e ad alta rotazione riceva parecchio lineare espositivo, ma di qualità non pregiata. Quest'ultimo criterio è fra i criteri empirici quello che ha avuto maggiore seguito.

Passiamo ora ad analizzare i modelli sperimentali di assegnazione della superficie ai prodotti. I modelli esaminati fino ad ora hanno trovato, sia pur in diversa misura, un certo utilizzo nelle imprese commerciali; la maggior parte di essi si avvale di regole empiriche che semplificano notevolmente le problematiche di gestione operativa e di applicazione immediata. Un limite di fondo di tutti questi metodi è quello di assumere che tutti i prodotti abbiano uguale elasticità rispetto alla superficie espositiva e che l'elasticità incrociata fra i prodotti sia uguale a zero. Le sperimentazioni hanno invece provato esattamente il contrario: la reazione della domanda ad un incremento dello spazio espositivo si presenta differenziata in relazione alle caratteristiche dei prodotti (pertanto trascurare l'elasticità della domanda alla superficie costituisce un limite rilevante). Analizzando la relazione tra la variabilità delle vendite e la superficie assegnata sugli scaffali si osserva che l'aumento dello spazio espositivo ha una reazione positiva sulle vendite di alcuni prodotti ad acquisto non programmato. In seguito, sono state fatte ricerche specifiche sull'elasticità alla superficie espositiva ponendosi l'obiettivo di misurare l'elasticità. Implicitamente venne accettata l'ipotesi che il rendimento unitario diminuisca all'aumentare della superficie assegnata. Sono stati fatti notevoli sforzi nel tentativo di arrivare ad un modello che indichi le linee guida della relazione tra elasticità alla superficie espositiva e caratteristiche dei prodotti. L'unico risultato concreto degli studi consiste nell'aver individuato le caratteristiche dei

prodotti con diverse elasticità alla superficie espositiva; si hanno così: prodotti insensibili che coincidono con i prodotti di prima necessità, i prodotti di largo consumo con elasticità media e i prodotti ad acquisto occasionale o ad impulso che presentano l'elasticità allo spazio espositivo più elevata. L'impiego di questi modelli ha avuto scarso seguito sia sul piano operativo sia su quello teorico, innanzitutto perché essi trascurano fattori fondamentali come il margine di contribuzione, i costi operativi e l'elasticità incrociata, quindi perché non pongono attenzione al problema centrale, che non è tanto la massimizzazione delle vendite di un singolo prodotto quanto, piuttosto, la massimizzazione del profitto aggregato del punto vendita.

Infine, i modelli di ottimizzazione per l'attribuzione della superficie ai prodotti con un orientamento applicativo sono piuttosto limitati. Un modello di massimizzazione propone che lo spazio sugli scaffali sia allocato in modo da eguagliare il profitto marginale di ciascun prodotto. Pertanto, ad ogni prodotto va attribuito lo spazio espositivo in maniera tale che il profitto marginale derivante da un centimetro addizionale di superficie sia uguale al profitto marginale ricavato da un centimetro addizionale di superficie allocata a qualsiasi altro prodotto. Altri modelli di ottimizzazione presentano una visione solo parziale: alcuni non tengono conto di tutti i fattori chiave, limitandosi a considerare l'elasticità allo spazio ed i costi, altri, pur considerando anche l'elasticità incrociata tra i prodotti, non ritengono sia possibile tradurre il modello in un'applicazione matematica.

Una volta definito lo spazio da assegnare ai singoli prodotti, si tratta di passare a stabilire le modalità di presentazione.

A questo riguardo le soluzioni applicabili sono quelle della disposizione orizzontale o verticale (Figura 3); il punto vendita opterà per l'una o l'altra modalità di presentazione in base alla politica assortimentale adottata, alle caratteristiche delle famiglie/categorie di prodotti e, infine, al comportamento d'acquisto del consumatore.

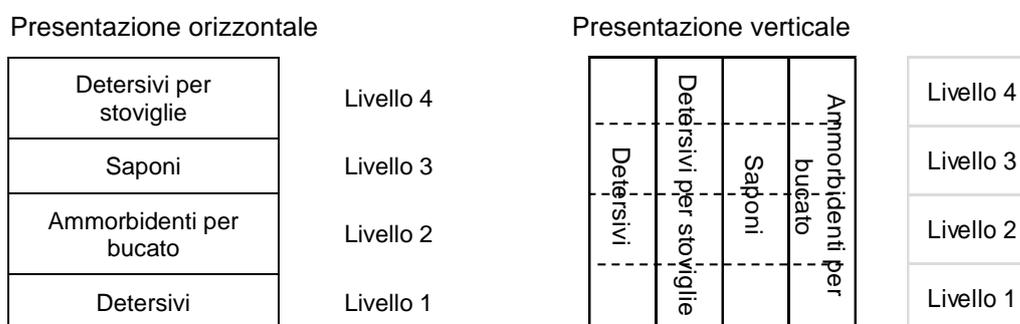


Figura 3. Esempi di sistemazione per uno stesso articolo. (Fady A., Seret M., *Il merchandising. Tecniche e metodi del commercio al dettaglio*, p.60)

La presentazione orizzontale attribuisce ad ogni famiglia di prodotti uno stesso livello nello scaffale e distribuisce i diversi prodotti/marca in senso verticale. Questa soluzione è quella preferita dai produttori dal momento che ciò consente di rafforzare il potenziale comunicativo della propria marca all'interno del punto vendita e, al contempo, di ridurre le possibilità di confronto diretto con i prodotti concorrenti. Peraltro, la presentazione orizzontale non è certo la soluzione ottimale per la distribuzione dato che per quest'ultima la sua applicazione significherebbe rinunciare a manovrare la leva qualitativa del merchandising.

Al contrario, nella presentazione verticale ogni famiglia di prodotti risulta distribuita su tutti i livelli dello scaffale mentre le marche risultano disposte in orizzontale. Quest'ultima è la soluzione più vantaggiosa per il distributore dal momento che presenta il vantaggio di frenare il passaggio dei clienti obbligandoli a percorrere con gli occhi tutta l'altezza della gondola per individuare i prodotti ricercati aumentando, per tale via, la possibilità che durante tale ricerca il consumatore decida di acquistare anche prodotti non previsti e, inoltre, consente di sfruttare più adeguatamente il diverso valore visivo di ciascun livello. Inoltre, dato che di solito i clienti hanno un senso di circolazione privilegiato, si tratterà di posizionare all'inizio del corridoio prodotti a forte richiesta, per proseguire poi con articoli ad acquisto d'impulso.

In generale il display verticale per categoria o linea di prodotti che non privilegi la marca del produttore offre i seguenti vantaggi: non limita l'azione del distributore che mantiene ampia libertà nell'impegno di tutte le leve di merchandising, facilita la lettura dell'assortimento da parte della clientela, permette al cliente di cogliere immediatamente il passaggio da una linea all'altra e comunica chiaramente le categorie di prodotti esposti. La disposizione verticale per marca è considerata dai distributori una soluzione attuabile solo nei casi in cui si determini una perfetta identità tra immagine di marca ed esigenze della clientela e la marca risulti prioritaria nel processo d'acquisto. Un prerequisito è, tuttavia, rappresentato dall'ampiezza della gamma offerta. Inoltre, il distributore, ad eccezione di condizioni particolari, tende ad indebolire l'impatto del produttore sugli acquirenti, rompendo l'esposizione per marca al fine di sottolineare il proprio ruolo di selezionatore e ricompositore dell'offerta industriale in funzione delle esigenze della propria clientela. La gran parte dei distributori non è orientata ad adottare un'esposizione per marca in quanto essi privilegiano, nei loro punti vendita, la realizzazione di una risposta omogenea a specifiche esigenze della domanda. In questa prospettiva, poiché non tutti i prodotti si prestano alla stessa modalità di esposizione, la decisione finale dovrebbe essere calibrata di volta in volta a seconda delle disposizioni che favoriscono il consumatore. Esiste quindi uno spazio per studiare le reazioni della clientela alle diverse forme di

presentazione dei prodotti nei punti vendita, anche per valutare dove l'esposizione per marca sia la risposta più efficace ad una specifica esigenza della domanda.

E' quindi facile comprendere come a questo livello delle attività di merchandising sia plausibile riscontrare una sostanziale divergenza tra gli obiettivi e gli interessi dell'industria e della distribuzione e, quindi, l'affermarsi di situazioni di frizione e di conflitto interorganizzativo. Peraltro, tale divergenza di interessi è destinata ad essere "alleggerita" nel caso in cui si determini una sostanziale coerenza tra l'immagine di marca e le esigenze della clientela del punto vendita e la marca risulti, quindi, la variabile prioritaria che il consumatore considera nel proprio processo d'acquisto. Difatti, in tale circostanza anche per la distribuzione diventa accettabile una distribuzione verticale per marca e, quindi, aumentano le possibilità di un costruttivo dialogo con la produzione.

#### *2.1.4.L'attività di animazione, promozione del punto vendita e le vetrine*

Una volta definito lo spazio da assegnare alle referenze e le modalità da seguire nella loro presentazione, si rende necessario procedere all'animazione del punto vendita mediante azioni di evidenziazione, di promozione, di pubblicità e comunicazione.

E' senza dubbio a partire dal secolo XIX che le tecniche promozionali (dal latino "promovere", mettere in evidenza) hanno cominciato a svilupparsi, con la comparsa dei grandi magazzini. I metodi per attirare la clientela si sono rafforzati dai tempi di Boucicaut, e non passa giorno senza che i consumatori non siano informati di offerte speciali, di vendite con sconti a prezzo di costo, di settimane promozionali e altri saldi, qualunque sia la natura del prodotto messo in questo modo in evidenza nel negozio e qualunque sia il tipo di negozio.

La promozione delle vendite consiste, secondo un insieme di tecniche molto diverse, nell'aggiungere temporaneamente a un prodotto o a un servizio un vantaggio nel suo luogo di vendita, sia attraverso un valore materiale, sia mettendolo ulteriormente in evidenza.

Le cause dello sviluppo e dell'espansione delle attività promozionali dipendono dai seguenti elementi: l'aumento delle marche nei principali mercati ha accorciato il ciclo di vita dei prodotti e per prevenire il declino o rallentamento gli industriali sono ricorsi alle tecniche promozionali, l'intensificazione della concorrenza conduce le imprese a moltiplicare le azioni promozionali aggressive ed infine la crisi economica ha reso i consumatori più sensibili alle azioni promozionali che consentono loro di beneficiare di svariati vantaggi finanziari.

La promozione delle vendite può essere classificata in quattro grandi categorie:

- *Le vendite a premi* che hanno come principale obiettivo l'aumento degli acquisti da parte dei clienti. Si può definire il premio come un articolo o un servizio, diverso dal prodotto venduto, ceduto gratuitamente al compratore. Si possono indicare cinque forme diverse:
  - il premio diretto: l'oggetto in premio, dato al momento dell'acquisto, è incluso nella confezione del prodotto in promozione, o attaccato a questa, oppure consegnato alla cassa;
  - il premio campione: un campione dello stesso prodotto, o più frequentemente di un nuovo prodotto, viene consegnato all'atto dell'acquisto e ha lo scopo di far apprezzare la novità;
  - il contenitore premio: la confezione serve all'acquirente per un nuovo utilizzo;
  - il premio prodotto in più: si tratta di proporre un maggior contenuto di prodotto per lo stesso prezzo (riduzione del prezzo in diretta);
  - il premio autopagante: il consumatore acquisisce la possibilità di acquistare un articolo diverso da quello venduto, contro l'invio di un certo numero di prove d'acquisto e una somma di denaro molto inferiore al prezzo normale.
- *Le tecniche dei giochi* che hanno l'obiettivo di mantenimento della clientela ovvero di renderla fedele:
  - il concorso: si tratta di far concorrere i clienti per una vincita sostanziale, il cui risultato dipende dalle qualità d'osservazione di creatività dei partecipanti;
  - i giochi e le operazioni a premi: la promessa di vincita è legata soltanto al caso, senza obbligo d'acquisto.
- *Le riduzioni di prezzo* sono particolarmente utili per aumentare gli acquisti dei consumatori; i buoni sconto sono titoli che danno diritto a una riduzione di prezzo il cui valore è indicato al momento dell'acquisto in un negozio:
  - l'offerta speciale è un prezzo speciale, concesso per un periodo determinato, per un preciso stock di prodotti;
  - il "paghi due, prendi tre";
  - la vendita raggruppata: il distributore concede una riduzione sulla vendita di più prodotti identici o complementari.
- *I campioni e le prove* servono soprattutto a favorire il lancio o il rilancio di un prodotto:
  - il campione è un formato ridotto di un prodotto distribuito gratuitamente in generale per la prova di un nuovo prodotto;

- la degustazione e la dimostrazione riguardano la presentazione commentata delle qualità di un prodotto;
- gli articoli in promozione in negozio, che beneficiano temporaneamente di un punteggio per le loro vendite, devono inoltre godere di una disposizione particolare, che li spinga verso i consumatori.

Gli obiettivi della promozione sono differenti a seconda che ci si ponga dalla parte del produttore o nell'ottica del distributore.

Il produttore ricorre alla promozione sia per provocare un primo acquisto e acquisire nuovi clienti, sia per guadagnare quote di mercato facendo aumentare il numero di acquirenti del prodotto o sviluppando la quantità acquistata dal cliente, sia per accrescere la simpatia verso il suo prodotto e rendere così la clientela fedele alla sua marca. Aggiungiamo che si tratta di un mezzo efficace per rispondere agli attacchi della concorrenza, per esempio per neutralizzare un'intensa campagna pubblicitaria.

Il distributore ha una visione della promozione alquanto differente. Egli può, grazie a questa, aumentare le vendite di un prodotto o di una famiglia di prodotti o migliorare il tasso di rotazione di scorta di una famiglia, o ancora animare un reparto o l'insieme del negozio; quest'ultimo obiettivo verrà raggiunto se si riesce a estendere la zona di vendita, se si incoraggiano i clienti a moltiplicare gli acquisti, se si soddisfano i desideri dei consumatori in modo abbastanza completo perché questi decantino i meriti del negozio nel loro circondario (grazie al passaparola).

La realizzazione delle azioni promozionali nel punto vendita provoca a volte conflitti fra il produttore che ha concepito la promozione e il distributore dove l'azione si svolgerà. Per ottenere la migliore soddisfazione del produttore, del distributore e dei consumatori nell'organizzazione delle promozioni, è indispensabile un accordo fra i due primi partner: questo accordo verterà sulla concezione, la realizzazione e il controllo delle varie operazioni promozionali.

A seconda dell'obiettivo che si vuole raggiungere, alcune tecniche promozionali sono più adatte di altre, come si può vedere nella Tabella 1.

Obiettivi del distributore		Tecniche promozionali				
		Presentazione privilegiata	Vendite a premi	Concorsi	Sconto	Campioni di prova
Obiettivi quantitativi	Aumento del fatturato			×	×	
	Aumento del margine globale	×				
	Attrazione temporanea di una nuova clientela			×	×	
Obiettivi qualitativi	Animazione del negozio			×		×
	Avvalorare un'immagine di discounter	×			×	
	Avvalorare un'immagine di qualità delle merci vendute					×
Obiettivi di opportunità	Far conoscere un prodotto	×	×		×	×
	Accelerare la rotazione delle scorte	×		×	×	

*Tabella 1. Obiettivi del distributore e tecniche promozionali.  
(Fady A., Seret M., Il merchandising. Tecniche e metodi del commercio al dettaglio, p.185)*

In generale, il planning delle promozioni del distributore tiene conto dei periodi di forti vendite, degli eventi eccezionali come l'anniversario dell'apertura del punto vendita, e i saldi. Per il resto, sono in generale i produttori a proporre le innovazioni promozionali.

Il responsabile che deve sviluppare l'attività promozionale di un reparto terrà conto, quando un fornitore gli propone una promozione, di questi elementi: la data, il prodotto, la marca e i vantaggi finanziari proposti dai fornitori.

Il distributore deve definire la sua politica rispetto a molti elementi: il prezzo promozionale, le quantità di prodotti da mettere in promozione e il fatto che la promozione ha bisogno di essere pubblicizzata.

Infine, il controllo dei risultati promozionali è tanto più importante quanto più l'efficacia delle operazioni promozionali sembra tendere a declinare.

Passiamo ora ad analizzare le operazioni di animazione nel punto vendita; si tratta in questo caso di tutte le azioni che i distributori conducono per promuovere il loro negozio, per dargli vita e renderlo attrattivo. Il concetto di animazione è implicito in ogni azione promozionale nel punto vendita e le tecniche d'animazione integrano molto spesso i metodi di promozione.

L'animazione può manifestarsi in modo permanente o intermittente.

L'animazione permanente interviene in molti modi: con la sonorizzazione, con l'illuminazione e con la decorazione. La segnalazione è inoltre indispensabile per aiutare i clienti a trovare facilmente i prodotti desiderati: per esempio una piantina all'entrata del punto vendita, indicazioni chiare dei reparti nei corridoi di circolazione, informazione sui prezzi degli articoli e sui prezzi secondo l'unità di peso e di volume.

Per quanto riguarda l'animazione intermittente bisogna dire che le promozioni servono sì ad attivare le vendite di un prodotto o di un reparto, ma il responsabile del negozio deve anche dare, di quando in quando, nuova vitalità a tutta la superficie di vendita.

Queste animazioni hanno naturalmente luogo al momento dell'apertura del negozio, ma anche all'epoca degli anniversari (il cui periodo corrisponde in generale a una fase di vendite contenute) o a periodi di forte attività commerciale (prima di Natale, prima di Pasqua ecc.). In certi casi l'animazione promozionale è regolare e si attiva nei centri commerciali con un'azione al mese.

L'animazione è il tocco finale che renderà un reparto attraente e capace di vendere e lo distinguerà dalla concorrenza. Da essa dipende anche la trasformazione del reparto in un'unità attrattiva per la clientela; per il negozio, è il dinamismo delle vendite a essere in gioco. Le animazioni possono svolgersi all'interno del punto vendita, nella galleria commerciale o nel parcheggio. E' possibile tuttavia verificarne l'impatto tramite l'aumento della frequenza del punto vendita, il numero di persone che hanno partecipato alle diverse manifestazioni in rapporto a tutte quelle che avrebbero potuto essere raggiunte, o tramite un'inchiesta all'ingresso del negozio per valutare in che modo l'animazione è stata percepita. Esse non possono che accelerare una tendenza già favorevole nei confronti di un punto vendita o frenare una forte caduta.

Infine, un altro importante mezzo di comunicazione visiva volto all'attrazione della clientela è rappresentato dalla vetrina; essa deve suscitare la curiosità e il "desiderio di caccia" che precedono ogni acquisto, ma contemporaneamente informare e rassicurare. Si può dire che la vetrina è un po' il biglietto da visita del punto vendita e su di essa si basa buona parte dell'impressione e del giudizio che la gente si fa di esso. Questo permette al potenziale cliente di identificare lo stile e la personalità del punto vendita, la sua credibilità ed affidabilità.

Il suo allestimento deve quindi essere guidato dal principio della coerenza con gli altri strumenti del Visual merchandising.

L'efficacia di una vetrina dipende dal rispetto di alcuni prerequisiti, quali: la visibilità, l'univocità, la semplicità, l'originalità, la varietà e la pulizia.

La visibilità della vetrina si realizza con un'esposizione chiara e non sovraccarica di prodotti. Un numero troppo elevato di articoli, esposti in maniera confusa e disordinata,

finisce per compromettere la comprensibilità del messaggio che si intende veicolare, rendendo difficilmente identificabili le particolari proposte merceologiche e commerciali del punto vendita. L'univocità della vetrina si ottiene aggregando prodotti aventi caratteristiche e destinazioni d'uso analoghe e convergenti, ricordando che il messaggio risulta tanto più chiaro quanto più la vetrina è semplice, riducendo al minimo gli elementi decorativi superflui, o comunque non indispensabili alla comunicazione. L'originalità deve essere intesa come fattore di attrazione dell'attenzione della potenziale clientela, la quale viene attirata se il messaggio trasmesso dalla vetrina è originale senza eccedere troppo. L'eccentricità di alcune vetrine può anche attrarre, ma spesso distrae l'attenzione del potenziale cliente dal messaggio commerciale che si desidera trasmettere. La varietà della vetrina si misura nel continuo e periodico rinnovo della sua struttura ed infine la pulizia non è da intendersi come fattore igienico, ma come indice della continua rotazione dei prodotti esposti.

Passando ad un'analisi della struttura delle vetrine, è possibile distinguerne tre tipi: tamponate, aperte e semitamponate.

La vetrina tamponata è la classica vetrina completamente chiusa da un fondale, che non lascia intravedere nulla dell'interno del negozio. In questo caso, il punto vendita non comunica direttamente all'esterno e questa funzione deve essere assolta dalla vetrina. Siccome, così facendo, il punto vendita non comunica direttamente all'esterno, la vetrina deve incaricarsi di effettuare una comunicazione chiara ed esauriente di esso: facendo "immaginare" alla clientela quel che esso offre al suo interno. C'è chi dice che queste vetrine, essendo circoscritte, concentrino maggiormente l'attenzione sui prodotti esposti.

Una vetrina chiusa deve essere il più possibile tematica, in modo che il suo messaggio sia immediatamente chiaro a chi lo legge. La vetrina aperta ha come obiettivo quello di far parlare già dal di fuori il punto vendita. Questo accresce le possibilità e l'ampiezza della comunicazione. E' quindi necessario curare maggiormente l'esposizione dei prodotti all'interno del negozio e in particolare nelle zone prossime alla vetrina.

La vetrina semitamponata, infine, costituisce un efficace compromesso tra le due strutture precedentemente descritte e per questo sono sempre più utilizzate. Esse si contraddistinguono per un fondale basso e poco ingombrante e permettono in particolare una doppia possibilità di comunicazione, da un lato attraverso la vetrina e dall'altro attraverso il negozio, almeno per la parte di esso visibile dall'esterno.

In conclusione, si ritiene giusto affermare che la funzione essenziale della vetrina è di persuadere il consumatore a varcare l'ingresso del negozio. Una volta all'interno il consumatore può vivere momenti di disagio. Ma se il punto vendita è chiaro, ordinato,

strutturato in modo da essere la “vetrina dell’offerta”, il cliente riesce a percepire qual è l’offerta globale del negozio e dunque ad orientarsi con sicurezza verso ciò che sta cercando o che lo attrae di più ed in questo modo il disagio iniziale si tramuta in desiderio di scoprire, di provare, di possedere. Per fare una vetrina efficace non bisogna esporvi troppi prodotti confusamente insieme ma, in generale, il piano vetrine deve offrire un’immagine del punto vendita continuamente rinnovata, al fine di mantenere sempre viva la relazione con i clienti e i passanti abituarini.

## 2.2.Un esempio di Visual merchandising: il Gruppo Carrefour

Primo distributore europeo e secondo nel mondo, il Gruppo Carrefour occupa in Italia il secondo posto nel settore della Grande Distribuzione Nazionale.

Attraverso una vasta rete di punti vendita, che comprende differenti tipologie di formati tra loro complementari (ipermercati, supermercati, negozi di prossimità e negozi all’ingrosso), il Gruppo risponde ogni giorno al meglio alle sempre diverse esigenze di acquisto di ciascun cliente.

Attualmente in Italia il Gruppo Carrefour opera con una rete distributiva composta da 61 ipermercati ad insegna *Carrefour*, 449 supermercati, superstore ed iperstore ad insegna *Carrefour market*, 854 supermercati di prossimità ad insegna *Carrefour express* e 15 cash&carry con le insegne *Docks Market* e *Gross/ler*.

Gli ipermercati Carrefour rappresentano il polo di attrazione di decine di migliaia di consumatori residenti prevalentemente in aree ad alta densità demografica. Costituiscono il cuore di grandi centri commerciali situati in prossimità dei centri urbani, sono facilmente raggiungibili grazie ad opportune soluzioni viabilistiche e sono dotati di ampi parcheggi. L’insegna Carrefour è in grado di offrire ai propri clienti, con elevati standard di qualità e servizio, una vasta selezione di prodotti, estesa dall’alimentare al non alimentare, che comprende le migliori marche, i prodotti a marchio commerciale e i primi prezzi. L’offerta viene inoltre completata dalla presenza di servizi extra core business per rispondere al meglio alle esigenze dei consumatori.

I punti di vendita ad insegna Carrefour Market, sono studiati per rispondere alle esigenze di una spesa frequente, da quotidiana a settimanale, all’interno del perimetro urbano delle città come nei piccoli centri di provincia. Si caratterizzano per prodotti convenienti, vicini al territorio ed alla tradizione, qualità fatta di prodotti saporiti e sicuri, attenzione al cliente ed alle peculiarità del consumo locale. Offrono un percorso di spesa veloce e garantiscono una relazione personalizzata con i clienti, cortesia, competenza e disponibilità.

Carrefour Express è l’insegna utilizzata per il supermercato di quartiere in grado di soddisfare le esigenze di spesa giornaliera, con una vasta offerta dai prodotti freschi da

quelli a marchio commerciale, alle marche leader. E' il tipico punto di vendita che rende propri i valori del servizio alla clientela, dell'accoglienza e del piacere quotidiano di fare la spesa. Si contraddistingue per una forte attenzione ai rapporti interpersonali e la conoscenza delle preferenze dei singoli clienti.

I punti di vendita Docks Market sono riservati esclusivamente alla clientela professionale della ristorazione commerciale, dei negozi al dettaglio e delle comunità pubbliche e private. Ogni punto di vendita è in grado di offrire un continuo aggiornamento dell'offerta e dei servizi commerciali idonei a rispondere alle specifiche necessità di target differenziati. Tra i servizi di maggiore utilità, vi è la possibilità di effettuare gli ordini e le prenotazioni telefonicamente, usufruendo anche del ritiro della merce preparata secondo richiesta.

Con l'insegna Grosslper si gestisce un nuovo concetto di punto di vendita: i vantaggi della formula del cash&carry sono disponibili in un grande mercato dedicato alla spesa familiare. I prodotti sono offerti in un ambiente sobrio con una struttura essenziale e con una notevole convenienza di prezzo.

Le diverse formule distributive permettono all'azienda di meglio rispondere alle esigenze d'acquisto dei propri clienti e di offrire assortimenti tarati sulle loro concrete necessità. Ciascuna insegna sviluppa la sua formula di vendita in piena coerenza con la specifica politica commerciale, cogliendo al tempo stesso le opportunità di scambio e sviluppo di conoscenze, sinergie e forze con gli altri formati dell'azienda.

Carrefour ha posto al centro della sua politica la tutela e la soddisfazione del consumatore. La rete di vendita del gruppo è in grado di garantire ai propri clienti un'offerta di qualità, sicura e moderna nel rispetto dell'etica dell'impresa e prezzi estremamente competitivi. I clienti trovano prodotti innovativi, assortimenti costantemente aggiornati comprendenti le migliori marche, i prodotti a marchio commerciale e i primi prezzi, un'ampia gamma di servizi, un'informazione completa e chiara sui prodotti.

I prodotti a marchio Carrefour, presenti in tutte le insegne del Gruppo, contano oggi circa 3000 referenze in grado di soddisfare un'ampia gamma di bisogni riuscendo a coprire tutte le categorie merceologiche.

I valori che presentano questi prodotti sono: trasparenza, qualità e partnership con i fornitori. La trasparenza consiste nel sviluppare una relazione di fiducia con i consumatori, ponendo la massima attenzione al rapporto qualità/prezzo.

La qualità assicura la verifica rigorosa delle materie prime, del processo di lavorazione e dei prodotti finiti. Il partnership con i fornitori significa stringere rapporti di fornitura duraturi con le aziende fornitrici, valorizzando il più possibile le produzioni locali.

Invece, le strategie adottate dal Gruppo Carrefour sono: la differenziazione, la segmentazione e l'innovazione. La differenziazione consiste nell'offrire prodotti distintivi ed unici che incontrino le aspettative dei consumatori fidelizzandoli ai punti vendita.

La segmentazione cerca di soddisfare le diverse tipologie di consumatore con offerte assortimentali mirate e specifiche. Infine, l'innovazione sviluppa linee nuove ed innovative e migliora continuamente le gamme di prodotto esistenti.

Un'osservazione in molti punti vendita Carrefour permette di definire la modalità di presentazione dei prodotti:

- struttura dei prodotti per famiglia, sottofamiglia... e per destinazione: si è cercato il punto di vista del consumatore raggruppando tutti i prodotti che corrispondono a uno stesso bisogno;
- raggruppamento verticale per le famiglie importanti e misto per le altre;
- presentazione orizzontale delle referenze;
- un numero di referenze relativamente limitato, tenuto conto della dimensione del lineare e del numero di marche presenti sul mercato.

Le conseguenze di questa struttura per il consumatore sono:

- chiarezza dei reparti: egli trova facilmente ciò che cerca;
- visibilità dei prodotti: il numero limitato di referenze permette presentazioni su un lineare considerevole;
- reparti che realizzano sempre vendite abbastanza buone: grazie a una presentazione orizzontale e a una capienza del lineare largamente sufficiente per garantire diversi giorni di vendita. Una presentazione verticale avrebbe comportato i ripiani vuoti ai livelli più accessibili e una cattiva rotazione dei prodotti ai livelli meno accessibili.

Il punto vendita vede invece:

- un fatturato consistente con una presentazione corrispondente alla domanda della clientela;
- una rotazione delle scorte elevata, se si tiene conto da un lato di un fatturato rilevante e dall'altro di un numero di referenze relativamente limitato;
- un margine elevato malgrado i prezzi scontati, tenuto conto del considerevole volume delle vendite e una scelta del livello di presentazione in funzione del margine in percentuale del prodotto;
- una diminuzione delle spese di personale attraverso riapprovvigionamenti delle gondole due o tre volte alla settimana (invece che tutti i giorni) e la possibilità di vendita su pallet o container appena il volume delle vendite lo permette.

L'ampia diffusione sul territorio nazionale delle diverse insegne e l'organizzazione interna dei punti vendita favoriscono la comodità e la rapidità d'acquisto.

L'allestimento è concepito e gestito ottimizzando gli spazi e favorendo la circolazione all'interno del magazzino.

In quanto attore importante della distribuzione, Carrefour è fortemente impegnata nel cercare di creare valore economico per il territorio di riferimento, per i propri collaboratori, i clienti ed i fornitori con cui opera, contribuendo al miglioramento degli standard ed assumendosi le sue responsabilità di impresa, di operatore in franchising e di datore di lavoro.

Infine, il Gruppo Carrefour Italia ha da tempo avviato una politica a favore di uno sviluppo durevole e di un impegno che si basa principalmente sull'identificazione dell'impatto e dei rischi inerenti la sua attività. Attraverso azioni concrete l'azienda punta a creare in ciascun mestiere e per ciascuna delle azioni intraprese un triplo valore aggiunto: economico, ambientale e sociale.

# CONCLUSIONI

Il merchandising da arte qual era (poiché praticata da generazioni, da quando esiste il commercio), con il self-service è diventata un insieme di tecniche che sono state analizzate in questo lavoro.

E' verosimile che, con lo sviluppo delle possibilità d'analisi e del trattamento dell'informazione, si trasformi in breve tempo in una "scienza". Tuttavia non sarà mai una scienza esatta in quanto interessa tanti fattori diversi.

Se alcuni sono quantificabili con sempre maggiore precisione come i dati di mercato o la redditività, ne restano ancora molti che fanno riferimento alla psicologia del consumatore, elementi che non possono essere misurati con precisione. D'altra parte, ciò che si riscontra per un negozio potrebbe non rilevarsi valido per un altro.

Molte decisioni in materia di merchandising sono un compromesso fra l'interesse del consumatore e quello del distributore; il peso da dare all'uno e all'altro varia in relazione alla politica commerciale.

Le società di distribuzione ricercano sempre più un posizionamento originale nella loro strategia di marketing. Per rendere fedele la propria clientela, ogni insegna utilizza la politica di marketing (che si manifesta con la comunicazione e il merchandising) che le sembra più opportuna.

Nel marketing-mix il prezzo ha un ruolo importante, ma non è più il solo: la dimensione dell'assortimento, la qualità, i servizi diventano anch'essi protagonisti.

Per fare del merchandising, dunque, non è sufficiente possedere le tecniche, è necessaria anche una politica di marketing precisa, ed è richiesta la capacità di "mettersi al posto del consumatore". Il merchandising consiste anche nell'aprirsi al punto di vista del consumatore, il cui comportamento non è sempre facile da capire, e nel mettere in discussione abitudini e opinioni.

Il merchandising è dunque il centro della gestione di un punto vendita, e i distributori, per necessità, progressivamente prendono in mano queste tecniche che erano, precedentemente più utilizzate dai produttori.

# BIBLIOGRAFIA

Berruti G., 1992, *Il merchandising. Guida pratica per i responsabili delle vendite e i merchandiser delle aziende industriali e commerciali*, Milano, Franco Angeli.

Collesei U., 1989, *Merchandising e comunicazione. Manuale di gestione delle imprese commerciali al dettaglio*, Milano, Franco Angeli.

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

Sabbadin E., 1997, *Marketing della distribuzione e marketing integrato. I casi Marks & Spencer e Benetton*, Milano, Egea.

Siti consultati:

- [www.carrefouritalia.it](http://www.carrefouritalia.it)
- [www.escp-eap.net/conferences/...cp/.../DelChiappa\\_DiGregorio.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/...cp/.../DelChiappa_DiGregorio.pdf)