

Il category management di filiera corta

Un nuovo business model proposto per le categorie
degli accessori ICT

Position paper by Gianpiero Lugli

Premessa

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

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

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

La filiera corta

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

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

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

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

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

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

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

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

premessa

la filiera corta

multicanalità

retail mix

appendice

fonti

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

Multicanalità e category management di filiera corta

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

| % referenze categoria memorie | % mercato | cumulata di mercato |
|-------------------------------|-----------|---------------------|
| 5% (12 su 218) | 50% | 50% |
| 10% (21 su 218) | 30% | 80% |
| 85% (185 su 218) | 20% | 100% |

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

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

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

| Il rapporto logistico nella filiera corta

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

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

| Il retail mix nel category management di filiera corta

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

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

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

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

| Vincoli e condizioni


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

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

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

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

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




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

[Track Your Package](#)

| | |
|--|--|
| Your Orders Your Account Amazon.com | |
| Shipping Confirmation | |
| Order #002-2939219-2484209 | |

| | |
|---|---|
| Your estimated delivery date is: Thursday, February 12, 2015 - Tuesday, March 17, 2015 | Your order was sent to: Gianpiero Lugli |
| Depending on the ship speed you chose, it may take 24 hours for tracking information to be available in your account. | |

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

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

Appendice: La multicanalità di Argos UK

survey by: Lorena Cottone

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fonti

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

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

Argos: multichannel nella tube – RETAILWATCH

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Articoli simili sono reperibili sulla rivista MARKETING WEEK.

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

Il servizio "check and reserve" – SITO WEB ARGOS

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

Opzioni di consegna – SITO WEB ARGOS

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

Video interviste – CANALE UFFICIALE YOUTUBE ARGOS

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

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