

# Come aumentare le vendite attraverso la riconfigurazione dell'assortimento

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

## Executive summary – abstract

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

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

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

# | La composizione dell'assortimento

## Obiettivi

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

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

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

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

### La scelta delle categorie da trattare

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

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

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

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

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

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

### La scelta delle referenze da trattare

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

Nell’ambito di ogni categoria, bisogna definire:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

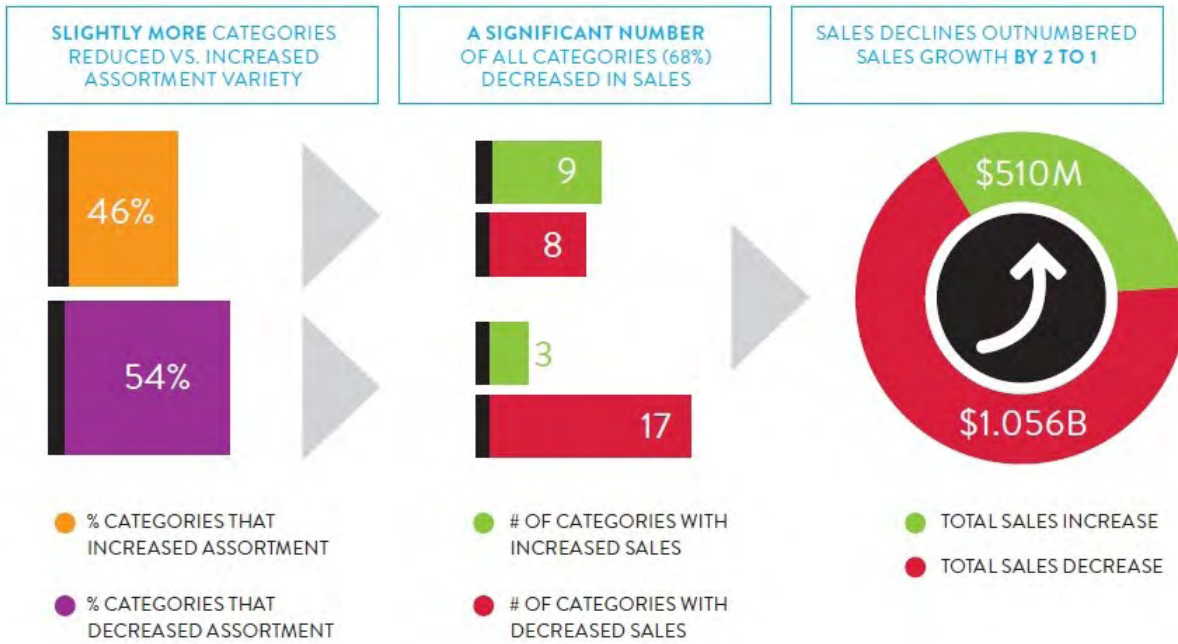


Figura 1. Choice overload. Fonte: Nielsen, Total U.S. Food – 37 Categories

**CANNIBALIZATION EFFECT**

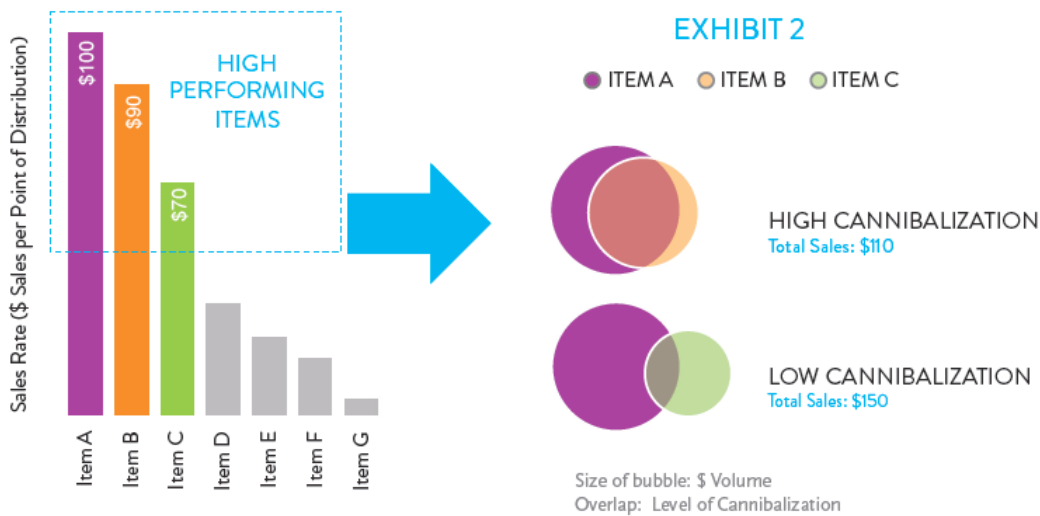


Figura 2. Cannibalization effect. Fonte: Nielsen, 2014

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

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

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

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

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

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

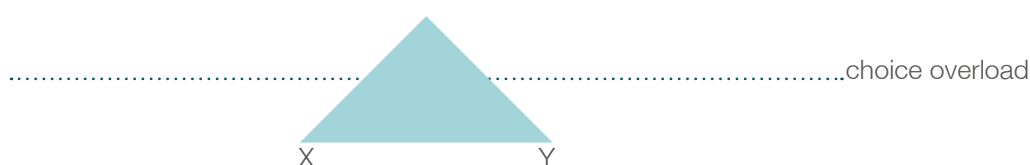
### Un modello di supporto alla politica assortimentale

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

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

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

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





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

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

## Conclusioni

### Valutazione dei risultati

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

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

## Ringraziamenti

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

## Riferimenti

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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