



LA GESTIONE DELLE SUB-CATEGORIE IN UNA PROSPETTIVA ESPERIENZIALE: AMPIEZZA E PROFONDITÀ (5/8)

L'identità, il posizionamento competitivo (e, più in generale) il valore e il successo di un negozio sono fortemente determinati dall'assortimento (voi siete quello che vendete) e, soprattutto, da come questo viene gestito, spiegato, raccontato, esposto, comunicato (come lo vendete).

In questo quinto articolo approfondiremo 2 concetti chiave del Category Management:

1) l'ampiezza o varietà (il numero di sotto-categorie);

2) la profondità (il numero di linee di prodotti in ogni sotto-categoria).

Aumentare ampiezza e profondità può saturare i bisogni del cliente (non vale sempre, a volte, "less is more") ma certamente aumenta i costi di gestione del punto vendita. Il segreto è capire quando e per quali prodotti conviene farlo.

Una volta definiti i ruoli strategici delle categorie, il processo di *category management* focalizza l'attenzione sulle sub-categorie più rilevanti. Questi gruppi di prodotti, infatti, spesso si comportano in maniera differente dal resto della categoria e per tale ragione possono essere gestiti in modo diverso al fine di migliorare la *performance* globale della categoria stessa.

Più in dettaglio, dimensionare la sotto-categoria significa considerare le specifiche condizioni locali in cui opera il punto vendita per arrivare a definire le scelte in termini di:

- *ampiezza o varietà* (il numero di sotto-categorie);
- *profondità* (il numero di linee di prodotti in ogni sotto-categoria);
- *lunghezza* (il numero di prodotti in una linea);
- *consistenza* (il livello di coerenza tra le linee).



In altri termini, la scomposizione delle categorie in sotto-categorie è innanzitutto guidata dalla volontà di tradurre in scelte operative il processo di category management, andando a rivedere i concetti di ampiezza e profondità secondo la prospettiva del consumatore in un'ottica esperienziale.

L'ampiezza deve soddisfare i criteri decisionali di acquisto

Iniziando con il voler dimensionare l'ampiezza al fine di individuare le alternative rilevanti all'interno della sub-categoria, occorre innanzitutto comprendere quali sono le chiavi di lettura utilizzate dal target per leggere le differenze tra i prodotti. In altre parole, il compito del distributore è quello di comprendere qual è il criterio attraverso il quale il cliente individua delle alternative di scelta. Come a dire che si tratta di definire quante e quali referenze devono comporre l'assortimento ideale in grado di far preferire il punto vendita a quelli della concorrenza e, dunque, secondo quali criteri queste vanno cercate, selezionate, proposte, organizzate, esposte, comunicate.

A titolo di esempio, all'interno della categoria cereali "ready-to-eat" (pronti all'uso) le sotto-categorie possono essere rappresentate dai cereali per adulti, cereali per bambini e cereali per tutta la famiglia. All'interno della sotto-categoria "cereali per tutta la famiglia", le linee possono includere i cereali zuccherati e i cereali non zuccherati. I criteri utilizzabili sono, quindi, estremamente variegati.



Va da sé che più si aggiungono sotto-categorie, più si saturano i bisogni del cliente. In questo caso il principale fattore di successo è la complementarità dei prodotti che a sua volta promuove il *cross-selling*.

Non si dimentichi, però, che una maggiore ampiezza richiede superfici più ampie e comporta, pertanto, maggiori costi operativi.

La profondità deve soddisfare la richiesta di informazione

Allo stesso modo, più si aggiungono linee e referenze, più puntualmente e compiutamente si soddisfano i bisogni dei clienti.

Riguardo alle scelte di profondità assortimentale il principale fattore critico è rappresentato dalla conoscenza del prodotto da cui dipende la capacità di offrire ai clienti un servizio di assistenza accurato. Naturalmente, anche in questo caso una maggiore profondità comporta maggiori oneri di gestione delle scorte.

Va da sé che l'estensione da conferire alla sub-categoria dipenderà anche dal ruolo strategico a essa attribuito. Ad esempio, nel caso di una categoria "destinazione" si cercherà di offrire un elevato numero di alternative.

In specie, si consideri un punto vendita di scarpe che si rivolge a una fascia alta del mercato, e in particolare a una clientela giovane particolarmente sensibile alle mode e che associa alla categoria "sneakers" un ruolo di destinazione.



In questo caso, l'analisi del mercato di riferimento può aiutare a comprendere l'elevato coinvolgimento dei clienti nell'acquisto delle sneakers in quanto considerate un veicolo per affermare la propria personalità e da lì la loro lettura della varietà dell'offerta in base al numero delle marche presenti in assortimento. Ecco, dunque, che la categoria dovrebbe estendersi in termini di numero di marche e, vista la sua importanza, il punto vendita dovrebbe costruire l'assortimento selezionando le marche più *trendy* e innovative del mercato.



Nel dimensionare la profondità è importante valutare il livello di coinvolgimento e analizzare i rapporti di sostituibilità delle varianti. I clienti molto coinvolti nell'acquisto valorizzano il servizio informativo reso da un assortimento orientato in profondità e sono più attenti alla qualità della preselezione. Per contro, un basso grado di coinvolgimento aumenta la rilevanza del servizio logistico e, dunque, della velocità dell'acquisto all'interno della categoria, di norma dato da un ridotto numero di alternative.

Ritornando al caso delle "sneakers" l'alto coinvolgimento nell'atto di acquisto da parte dei clienti comporta un incremento della profondità della categoria, in termini di modelli e varianti colori così da offrire una proposta più completa possibile dell'offerta di mercato.

A tal riguardo, va aggiunto che per far sì che la clientela apprezzi il più possibile la varietà all'interno della sub-categoria, le varianti non devono essere percepite come sostituibili. In caso contrario, si creerebbe una rischiosa ridondanza e un incremento dei costi per la riduzione delle rotazioni medie.

Un'analisi ancora più accurata delle percezioni e delle preferenze dei clienti porta a considerare:

1. Il crescente desiderio di flessibilità nelle scelte d'acquisto;
2. La sempre maggiore instabilità delle preferenze;
3. Il disorientamento provocato da un'eccessiva offerta (a volte, "less is more");
4. La distanza tra la varietà effettiva e quella percepita;
5. I costi di ricerca di una alternativa;
6. La disponibilità a sostituire un prodotto;
7. L'effetto attrazione secondo cui l'aggiunta «strategica» di un prodotto può far aumentare la probabilità di scelta di un altro prodotto che si vuole spingere. In altri termini, l'inserimento di un'alternativa dominata (C) aumenta la probabilità di vendere la cosiddetta alternativa dominante (B);
8. L'effetto compromesso secondo cui il venduto di un prodotto aumenta quando questo rappresenta una soluzione intermedia, di compromesso. Spesso, infatti, i clienti si orientano al compromesso per evitare scelte rischiose.

In particolare, per un approfondimento di questi ultimi due fattori si rimanda all'articolo "[La costruzione dell'assortimento in ottica di Category Management](#)".

LESS IS MORE.



Naturalmente, le scelte fatte in termini di profondità assortimentale hanno delle implicazioni sul livello di prezzi: **maggiore è il grado di specializzazione dell'assortimento, tanto più elevato è il livello medio dei prezzi degli articoli venduti.**

Per comprendere questa affermazione occorre considerare due indicatori:

- **il tasso di rotazione delle scorte (o turnover)**, ossia un indicatore di efficienza della gestione dell'assortimento dato dal rapporto tra le vendite di un prodotto in un periodo di tempo (convenzionalmente l'anno) e la scorta media registrata nello stesso periodo, ottenuta calcolando la media aritmetica del livello delle scorte misurato in momenti intermedi rispetto al periodo considerato;
- **il margine di ricarico**, ovvero il margine (in genere espresso in termini percentuali) che viene aggiunto al costo di acquisto di un prodotto per determinarne il prezzo di vendita al pubblico. Attraverso l'applicazione di questo margine l'impresa commerciale copre i costi di gestione e si assicura un profitto.

In sintesi, l'aumento della specializzazione comporta un aumento della scorta media che a sua volta conduce a una diminuzione del tasso di rotazione delle scorte, controbilanciato da un aumento del margine di ricarico che si traduce in un aumento del livello dei prezzi.





In conclusione, è evidente l'impossibilità di individuare delle regole che orientino in modo normativo la costruzione dell'assortimento.

Per certo, occorre costantemente prestare attenzione alle mutevoli esigenze del cliente e, se possibile, investire in modo continuativo nello studio del comportamento di acquisto e di consumo.

L'assortimento è una componente essenziale dell'immagine del punto vendita e ha una natura dinamica, ovvero evolve nel tempo. Per fare evolvere l'immagine del punto vendita senza stravolgerla, la proposta commerciale deve riflettere continuamente l'evoluzione dei bisogni e delle esigenze del cliente lo frequenta.

Fonti per le immagini:

Radu Bercan da Shutterstock.com e Jasen Wright da Shutterstock.com

[SCOPRI DI PIÙ](#)



Questo articolo fa riferimento alla Bussola [Il negozio nell'era di Internet](#), scritta da Confcommercio, Aprile 2018.

Collana Le Bussolle

Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, informato di manuale e focalizzate sul core business delle imprese associate.



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Per avere maggiore supporto per la Tua attività
[contatta l'Associazione Territoriale](#) del Sistema Confcommercio