



## LA COSTRUZIONE DELL'ASSORTIMENTO IN OTTICA DI CATEGORY MANAGEMENT (3/8)

*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 terzo articolo sul Category Management approfondiremo due elementi chiave della catena di distribuzione (quella, per intenderci, in cui il negozio si trova in mezzo): i clienti, a valle del negozio, e i fornitori, a monte del negozio*

### Il comportamento del cliente

I criteri guida per costruire un'offerta in ottica di *category management* sono riconducibili a tre fattori determinanti da considerarsi in maniera sequenziale: i clienti, i fornitori, i ruoli strategici delle categorie.

Concentriamo ora l'attenzione sul primo, ovvero il comportamento del cliente, che, nelle scelte assortimentali delle singole categorie, assume un ruolo quanto mai centrale, in relazione a:

- il coinvolgimento psicologico
- le conoscenze e i criteri che orientano le scelte di prodotto;
- le procedure valutative adottate dal cliente nel processo di scelta;
- l'effetto attrazione e l'effetto compromesso.

## Il coinvolgimento psicologico

Il coinvolgimento psicologico è influenzato dall'importanza attribuita alla categoria, dal grado di rischio percepito e dalla visibilità sociale dei processi di acquisto e di consumo.

Per esempio, l'acquisto di un vino da regalare sarà caratterizzato da un maggior coinvolgimento psicologico rispetto all'acquisto di una bottiglia per un consumo quotidiano.

Nel primo caso saranno più apprezzati servizi quali: la qualità della preselezione dell'offerta, la presenza di numerose alternative di scelta in termini di profondità assortimentale, l'assistenza del personale e una presentazione del prodotto a scaffale in linea con i criteri di valutazione da parte del cliente (come per esempio, l'origine territoriale, la vinificazione, l'uvaggio o l'occasione di consumo). D'altro canto, quando il coinvolgimento psicologico per la categoria è basso, il cliente apprezza maggiormente il servizio logistico, ovvero la comodità e la facilità nell'acquisto.



## Le conoscenze e i criteri che orientano le scelte di acquisto

Vi sono delle categorie merceologiche, definite *think product* (come, per esempio, i grandi elettrodomestici bianchi), che vengono valutate attraverso criteri razionali fondati maggiormente sulle caratteristiche intrinseche, funzionali.

Per contro, altre categorie, definite *feel product* (come le cuffie audio), sono considerate in funzione dei benefici di natura simbolica ed esperienziale che consentono di ottenere; pertanto, la scelta si fonda maggiormente su attributi astratti (come il design) che non considerano esclusivamente le caratteristiche prettamente fisiche del prodotto.



## Le procedure valutative

Rispetto a queste, si può distinguere tra le procedure basate sul prodotto (di cui la marca è il fattore di sintesi più rilevante) e quelle basate sugli attributi (come il prezzo, il colore, il formato ecc.).

A parità di referenze complessive in assortimento, sarà importante assecondare il cliente, aumentando nel primo caso il numero di marche, mentre nel secondo caso il numero di varianti prodotto per marca.

Per esempio, se il cliente legge l'assortimento di tovaglie in termini di colori presenti, la costruzione della sub-categoria dovrà privilegiare nella fase degli acquisti l'attributo colore; per contro, se il criterio valutativo adottato dal cliente sarà il tessuto, la varietà dell'offerta sarà costruita in termini di marca.

**Tavola – Criteri valutativi e costruzione dell'assortimento di sub-categoria**

| CRITERIO<br>ADOTTATO | SUB-CATEGORIE |         | NUMERO<br>VARIANTI |
|----------------------|---------------|---------|--------------------|
|                      | Colore        | Tessuto |                    |
| Colore               | 6             | 1       | 6                  |
| Tessuto              | 1             | 6       | 6                  |

## L'effetto attrazione e l'effetto compromesso

L'effetto attrazione si verifica quando, rispetto all'offerta di due diverse referenze, si aggiunge una terza alternativa, più simile a uno dei due prodotti già in assortimento, ma di valore inferiore. Tale inserimento, determinerà un incremento della quota dei clienti che preferiranno in misura maggiore il prodotto simile a quello appena introdotto.

In altri termini, si determinerà un cosiddetto "polo di attrazione" tra le alternative disponibili che promuoverà la scelta del prodotto più simile rispetto al prodotto appena inserito.

Spesso, infatti, i clienti sono indecisi nella scelta, perché non perfettamente in grado di valutare le caratteristiche "assolute" del prodotto.

Per esempio, si ipotizzi l'acquisto di un divano con due alternative di offerta: una seduta da 2 posti con un tessuto di tipo A (qualità premium) per un prezzo pari a 100 e una da 3 posti con un tessuto di tipo A per un prezzo pari a 150. In questo caso, introducendo una terza alternativa composta da un divano da 3 posti con un tessuto di qualità B (qualità standard), è più che probabile che aumentino le preferenze dei clienti verso la proposta n.2: il divano da 3 posti, con un tessuto di qualità premium per un prezzo di 150. L'introduzione della terza alternativa amplifica, infatti, le preferenze sui prodotti più simili, riducendo dal punto di vista cognitivo l'ambito delle alternative di scelta.

**Tavola – Effetto attrazione**

| REFERENZE | NUMERO POSTI | QUALITÀ TESSUTO | PREZZO | QUOTA DI PREFERENZA SENZA LA TERZA ALTERNATIVA | QUOTA DI PREFERENZA CON L'INTRODUZIONE DELLA TERZA ALTERNATIVA |
|-----------|--------------|-----------------|--------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Divano A  | 2            | Premium         | 100    | 50%                                            | 34%                                                            |
| Divano B  | 3            | Premium         | 150    | 50%                                            | 63%                                                            |
| Divano C  | 3            | Standard        | 148    | -                                              | 3%                                                             |



L'effetto compromesso, invece, si verifica quando i clienti, trovandosi in condizioni di incertezza derivanti dalla scarsa conoscenza del prodotto, tendono a ridurre i rischi dell'acquisto, scegliendo, per l'appunto, una soluzione di compromesso.

Per esempio, nella scelta di due giacche diverse per prezzo è possibile promuovere l'acquisto della referencia più costosa (B), introducendo nell'offerta un prodotto leggermente meno caro del top di gamma (C), ma di minore livello qualitativo. Così facendo, l'alternativa premium (B) diventa un buon compromesso.

### Tavola – Effetto compromesso

| REFERENZE | QUALITÀ PERCEPITA | PREZZO |
|-----------|-------------------|--------|
| Giacca A  | 50                | 100    |
| Giacca B  | 100               | 300    |
| Giacca C  | 80                | 290    |

In sintesi, l'effetto attrazione e l'effetto compromesso possono modificare il posizionamento qualitativo e/o di prezzo dei prodotti già presenti in assortimento. In altri termini, si evidenzia il ruolo quasi esclusivamente segnaletico di alcune alternative d'offerta che, pur caratterizzate da minori tassi di rotazione, sostengono di fatto l'assortimento della sub-categoria.

Per approfondire i meccanismi psicologici dell'effetto attrazione e dell'effetto compromesso si rimanda all'articolo [Come vendere prodotti \(e servizi\) più cari](#) dove vengono utilizzati per "attrarre" le preferenze del consumatore verso un prodotto o servizio premium come ragionevole compromesso tra una alternativa *basic* e una alternativa eccellente



## La scelta dei fornitori

La selezione dei fornitori rappresenta una scelta prioritaria nella definizione dell'assortimento. In particolare, questa deve essere in linea con le esigenze dei clienti in termini di fasce prezzo, formati, segmenti di marche, immagine ecc.

Inoltre, la rilevanza crescente delle strategie di innovazione volte a differenziare l'insegna in maniera duratura nel tempo porta a un incremento crescente dell'inserimento di nuovi prodotti. In particolare, la scelta dei nuovi referenziamenti si deve basare su tre aspetti:

la compatibilità con i prodotti esistenti;

le prospettive di mercato;

la competitività rispetto alla concorrenza.

La compatibilità con i prodotti esistenti dovrebbe essere valutata in base alle percezioni dei clienti, adottando una volta ancora la prospettiva della domanda in merito al valore concretamente offerto dal nuovo prodotto. A ben vedere, l'inserimento di un nuovo prodotto dovrebbe essere considerato innanzitutto in termini di servizio offerto al cliente che può ampliare la sua valutazione su nuove alternative di prodotto. Se questo vale, le scelte di referenziamento di nuovo prodotto dovrebbero, innanzitutto, considerare l'innovazione effettiva per il consumatore. In termini sia di innovazione intrinseca del prodotto (in base ai suoi attributi di prodotto), sia soprattutto di posizionamento e, dunque, di percezione rispetto al livello qualitativo. In altre parole, poco vale proporre un prodotto che di fatto non aggiunge nulla agli occhi del cliente in termini di caratteristiche e scala prezzo, ovvero di scelta, come peraltro già approfondito parlando degli effetti attrazione e compromesso.

L'analisi delle prospettive del mercato è quanto mai rilevante in presenza di margini contenuti nel breve periodo che potrebbero portare alla decisione di non accettare il nuovo prodotto. Un approccio più strategico di medio periodo imporrebbe, invece, la valutazione delle previsioni di vendita, non solo in termini di volumi, ma anche di tipologia di clientela.

A tal riguardo, una buona relazione con i fornitori potrebbe anche consentire di valutare i possibili investimenti di marketing che gli stessi hanno in programma in termini di campagne di lancio così come di supporto promozionale sul punto vendita mediante materiali espositivi e di comunicazione, nonché presentazioni di prodotto e/o distribuzione di campioni omaggio.

L'analisi della competitività rispetto alla concorrenza consente, infine, di valutare se l'inserimento del nuovo prodotto porterebbe a un aumento del grado di differenziazione dell'offerta. Purtroppo, troppo spesso si tende a scordare che la visita a un punto vendita offre valore al cliente proprio a partire da scelte assortimentali distintive volte a rafforzare l'identità di insegna, in modo duraturo nel tempo. Di fatto, l'assortimento rappresenta la leva più importante per distinguersi dai propri concorrenti. In altre parole, si tratta di un fattore critico di successo troppo rilevante per essere lasciato nelle mani di terze parti, come i grossisti che tendono a imporre un assortimento con intensive politiche di sell-in che certo non vanno nella direzione di una sana visione strategica.

Insieme ai clienti e ai fornitori, il terzo fattore che influenza la definizione dell'assortimento, in maniera sinergica è rappresentato dai ruoli strategici delle categorie.

Ma questa è una prossima storia. A presto!

*Fonti per le immagini:* Lea Rae / Shutterstock.com

SCOPRI DI PIÙ



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

**Collana Le Bussole**

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