



A OGNI CATEGORIA IL SUO RUOLO (4/8)

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 quarto articolo sul Category Management approfondiremo il ruolo da assegnare alle categorie per differenziare in modo significativo la nostra scelta assortimentale da quella dei concorrenti, seguendo 2 metodologie complementari:

- 1) il criterio strategico (cosa significa quella categoria per il mio target di clientela; quali bisogni soddisfa e, quindi, come contribuisce al mio posizionamento).*
- 2) il criterio economico (quanto pesa su ricavi e margini, quanto cresce, quanto ruota).*

Nel precedente articolo sulla costruzione dell'assortimento si sono introdotti i criteri guida per costruire un'offerta assortimentale in ottica di *category management*: i clienti, i fornitori, i ruoli delle categorie.

Una volta considerati i clienti e i fornitori (focus dell'[articolo precedente](#)) occorre ora valutare le scelte in merito all'assegnazione dei ruoli alle diverse categorie.

Tale decisione rappresenta, infatti, una scelta quanto mai cruciale, perché da questa dipenderanno per ogni categoria le scelte strategiche e a seguire quelle più operative di marketing in termini di ampiezza e profondità assortimentale, politiche di prezzo, servizio, comunicazione, promozione e *visual merchandising*.

In altre parole, assegnare a ciascuna categoria un ruolo ben definito è un **passo fondamentale per la costruzione e la gestione di un'offerta complessiva**, volta a differenziarla in modo significativo da quella dei concorrenti. Va da sé che proprio per tale motivo, l'identificazione del ruolo non potrà mai essere considerata una scelta fatta una tantum, perché l'evoluzione dei comportamenti di consumo e di acquisto, così come dei mercati e conseguentemente del contesto competitivo impongono una **riconsiderazione periodica della bontà delle scelte fatte**.

Per stabilire quale ruolo assegnare a una categoria, si possono utilizzare due differenti criteri che molto spesso vengono combinati insieme per convalidare la scelta fatta:

1. Il **criterio strategico**, in funzione del contributo che ciascuna categoria è in grado di offrire al posizionamento dell'insegna;
2. Il **criterio economico**, in base all'effettivo contributo delle singole categorie al raggiungimento degli obiettivi aziendali.



Il criterio strategico secondo il modello ECR

Il criterio strategico è quello utilizzato dal modello di *category management* proposto da ECR. *Nell'assegnare i ruoli strategici occorre considerare il peso percettivo della categoria e il comportamento d'acquisto del cliente.*

In particolare, il peso percettivo è relativo alla capacità della categoria di influenzare le associazioni che qualificano l'immagine del punto vendita (come esclusività, varietà ecc.). Per esempio, il punto vendita che volesse trasferire al mercato un'immagine di esclusività deve investire in quelle categorie che nelle percezioni del cliente più di altre sono in grado di veicolare questo messaggio.

L'analisi del comportamento di acquisto, relativo alla frequenza, al coinvolgimento e alla ricerca di informazioni da parte del cliente, porta a distinguere tra categorie centrali e integrative.

Le categorie centrali fanno riferimento ad acquisti programmati e al riconoscimento da parte del cliente di una certa specializzazione del punto vendita. **Per le categorie centrali, quindi, l'offerta deve essere esaustiva in termini di alternative proposte.**

Le categorie integrative fanno riferimento ad acquisti occasionali, cioè ad acquisti che sfruttano una spedizione di acquisto finalizzata a reperire un'altra categoria di prodotto. In questo caso, l'offerta sarà costituita dai prodotti per i quali si presume più elevata la complementarietà.

I ruoli strategici sono quattro, anzi cinque

I possibili ruoli strategici da assegnare alle categorie sono 4+1: destinazione, routine, emozionale, servizio e stagionale.

- **Destinazione:** *l'assegnazione del ruolo di destinazione a una rosa ristretta di categorie determina la parte dell'offerta su cui si è deciso di puntare per differenziarsi dalla concorrenza.* Si tratta di categorie che presentano un grande impatto ludico-emotivo per il consumatore e sui cui l'impresa vuole essere riconosciuta come l'azienda più qualificata a soddisfare le sue esigenze. Per tale motivo, l'investimento che si richiede in termini di profondità di assortimento, servizio, comunicazione e *visual merchandising* sarà quanto mai significativo. Proprio per tale ragione il loro peso sul fatturato non dovrebbe superare il 5% del fatturato. Nell'ambito dell'offerta *grocery*, la scelta potrebbe cadere su uno dei banchi serviti (gastronomia, pasticceria, macelleria, pescheria ecc.), così come sul reparto dei vini e/o quello delle birre.



In un contesto *non grocery*, rimane invariato l'approccio volto a selezionare una rosa ristretta di categorie qualificanti e ad alto valore aggiunto che deve servire a ben rappresentare l'identità di insegna, differenziandola dai concorrenti attraverso un'offerta distintiva per selezione dei prodotti in termini di qualità e servizio.

- **Routine:** *le categorie di routine sono quelle su cui l'insegna vuole mostrarsi come altamente competitiva e conveniente, senza un forte impegno nella differenziazione dai concorrenti.* Attenzione, però, a non sottovalutarne il peso, che può anche superare il 50% del fatturato. In pratica, la scelta delle categorie routine deriva dalla loro stessa natura di *commodity* che fa del risparmio uno dei principali criteri decisionali di scelta. Si pensi, ad esempio, al mondo della detergenza casa e bucato. Su queste categorie l'insegna investe principalmente in termini di prezzo, promozioni e referenze di primo prezzo. **I bassi margini di queste categorie sono di norma compensati da tassi di rotazione molto elevati grazie agli elevati volumi di vendita.** Si tratta, pertanto, di categorie dove anche lo sforzo logistico deve essere ben calibrato al fine da **evitare pericolose rotture di stock** che avrebbero un impatto estremamente negativo sulla soddisfazione del cliente.



- **Emozionale:** *assumono il ruolo emozionale quelle categorie che, pur non influenzando la scelta del punto vendita in modo determinante, offrono ai clienti una gratificazione nel processo di acquisto tale da promuovere acquisti d'impulso.* Si pensi alle categorie di prodotti legate all'intrattenimento (quali giochi, libri, idee regalo ecc.) che, malgrado possano risultare marginali da un punto di vista di contribuzione ai risultati aziendali, rappresentano un'offerta in grado di coinvolgere emotivamente i clienti durante la visita nel punto vendita, valorizzando in modo significativo il tempo speso. In genere, il loro peso sul fatturato non dovrebbe superare il 10% del fatturato, visto lo scarso apporto dal punto di vista del raggiungimento degli obiettivi di redditività e produttività.



- **Servizio/completamento:** *le categorie di servizio/completamento sono quelle che l'insegna deve necessariamente referenziare per offrire un servizio logistico di concentrazione degli acquisti in un'unica visita, rafforzando in tal modo l'immagine di comodità.* Si tratta, comunque, di merceologie che posso arrivare a pesare il 30% del fatturato. Sono, infatti, categorie rilevanti per il cliente, ma che sono tendenzialmente acquistate in altri canali rispetto a quelli in cui opera il distributore che, pertanto, è indotto ad attuare una strategia volta a stimolare gli acquisti di impulso con assortimenti essenziali ed esposizioni preferenziali. Un esempio tra i tanti nel *grocery* è quello della cartoleria.
- **Stagionale:** *le categorie stagionali assumono importanza anche significativa solo in alcuni periodi dell'anno, durante i quali possono diventare categorie di routine se non addirittura di destinazione, con un cospicuo investimento in termini di referenziamento e gestione della quantità di spazio assegnato.* Senza dimenticare la necessità di valorizzare anche la loro visibilità sia in vetrina sia all'entrata così come in altre aree particolarmente calde del punto vendita. In quei frangenti è, infatti, molto importante rassicurare il cliente non solo con la loro presenza, ma anche con l'evidenziazione di un'offerta particolarmente ricca di alternative. Ecco, ad esempio, che in occasione dell'avvio del nuovo anno scolastico, la cartoleria può abbandonare per qualche settimana il suo tradizionale ruolo di servizio/completamento. Per contro, il focus delle attività nei periodi di bassa stagionalità si sposta sulle promozioni, spesso con l'obiettivo di smaltire le scorte accumulate.



Il criterio economico convalida le scelte strategiche

L'identificazione dei ruoli strategici, come già si è detto, parte dal contributo che ciascuna categoria è in grado di offrire al posizionamento dell'insegna.

In questo senso, *se valutato isolatamente, il criterio strategico rischierebbe di essere riduttivo per cui è opportuno integrarlo con l'identificazione dei ruoli economici, definiti in base all'importanza per il distributore e per il cliente.*

Dal punto di vista del distributore, i principali indicatori che stabiliscono la maggiore rilevanza di una categoria rispetto a un'altra (e sono, quindi, utili a confermare o meno il ruolo strategico assegnato) sono i seguenti:

- la dimensione (in valore) e la quota sul giro d'affari;
- il *trend* di crescita;
- il margine;
- gli indicatori di assortimento (rotazioni, trend di lancio delle nuove referenze).

Naturalmente, la capacità di ogni categoria o segmento di categoria di contribuire alla generazione del traffico e/o del margine di profitto sono di grande utilità se posti in relazione agli obiettivi aziendali rispetto al cliente.

Ecco, dunque, l'importanza del confronto della frequenza di acquisto con la penetrazione sul paniere di spesa, cui si può aggiungere anche il coinvolgimento del cliente in relazione al rischio percepito insieme alla richiesta di informazioni che insieme spiegano la facilità piuttosto che la complessità dell'atto di acquisto.

Dall'incrocio di tali valutazioni si può giungere a identificare la corretta commistione tra ruoli strategici e ruoli economici come evidenziato nella tavola sottostante.

Importanza della categoria	Consumatore	
	-	+
Distributore	ROUTINE 55%	DESTINAZIONE 5%
	SERVIZIO 30%	EMOZIONALE 10%

stagionale

La categoria può cambiare ruolo, nello spazio e nel tempo

Come già premesso in apertura, *la definizione dei ruoli non può essere considerata una scelta una tantum, così come avulsa da considerazioni di mercato e dei bacini di utenza in cui opera ciascun punto vendita.*

In altre parole, si potrebbe arrivare a decisioni diverse per punti vendita ubicati in luoghi differenti, così come sarà alquanto probabile dover rivedere delle scelte fatte in passato, perché non più motivate dalle attuali decisioni strategiche e/o dalle performance.

Comunque sia, *la definizione dei ruoli delle categorie rappresenta il punto di partenza per andare a definire gli obiettivi e da qui le decisioni di marketing che influenzeranno la loro stessa gestione.*

Ma questi sono altri punti cardine del processo di *category management* che andremo ad approfondire nei prossimi articoli!

Fonti per le immagini:

ShU studio da Shutterstock.com e alexmak7 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 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