



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

# **Discount e merchandising**

Il caso iN's Mercato S.p.A.

**Relatore**

Ch. Prof. Francesco Casarin

**Laureanda**

Sofia Sacco Stevanella

Matricola 872887

**Anno Accademico**

2019 / 2020



*Ai miei genitori, Anna e Paolo,  
che mi hanno supportata credendo sempre in me  
e standomi accanto in ogni momento della vita.*



## INDICE

<b>Introduzione</b> .....	<b>8</b>
<b>1. Il successo del discount</b> .....	<b>13</b>
1.1. Struttura del discount e competitive advantages .....	16
1.2. Presenza su scala internazionale.....	22
1.3. Il discount in Italia.....	27
<b>2. Il merchandising</b> .....	<b>31</b>
2.1. La capacità di vendita.....	31
2.1.2. Lo spazio espositivo .....	33
2.1.2. Il servizio logistico .....	41
2.2. L'assortimento .....	48
2.2.1. La struttura dell'assortimento .....	50
2.2.2 Il grado di specializzazione/despecializzazione dell'assortimento. ....	54
2.2.3. Ridimensionamento assortimentale.....	57
<b>3. Le decisioni fondamentali del merchandising</b> .....	<b>62</b>
3.1. Layout attrezzature .....	64
3.1.1. Modello a griglia .....	71
3.1.2. Modello a isola.....	71
3.1.3. Modello misto .....	72
3.2. Layout merceologico .....	72
3.2.1. Layout a esposizione omogenea.....	74
3.2.2. Layout a esposizione disomogenea.....	74
3.3. Display merceologico .....	74
3.3.1. Modello verticale di segmento + orizzontale di marca.....	79
3.3.2. Modello verticale di marca + orizzontale di segmento.....	80
3.3.3. Modello variabile nel tempo .....	80
3.3.4. Quantità e display ordinato versus disordinato.....	83
3.3.5. Tridimensionalità dei prodotti: facings .....	87
<b>4. Applicazione delle logiche di merchandising al discount: case study iN's Mercato S.p.A.</b> .....	<b>95</b>
4.1. Introduzione .....	95

4.2. Metodologia della ricerca .....	100
4.3. Discount iN's.....	101
4.3.1. Private Label e servizi online .....	103
4.3.2. Tipologia del PdV .....	105
4.4. Risultati .....	108
4.4.1. Logica di costi inferiori .....	111
4.4.2. Layout attrezzature .....	113
4.4.3. Layout merceologico.....	115
4.4.4. Strategia di display merceologico.....	133
4.5. Limiti e sfide .....	145
4.6. Suggerimenti.....	147
<b>Conclusioni .....</b>	<b>161</b>
<b>Appendice.....</b>	<b>168</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>174</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>180</b>
<b>Ringraziamenti .....</b>	<b>184</b>



## Introduzione

La decisione di analizzare il ruolo del merchandising sulla capacità di vendita del formato distributivo del discount scaturisce dall'importanza che oggi giorno l'ambiente del punto di vendita esercita sui consumatori tramite strumenti interni ed esterni che influenzano il processo d'acquisto.

Il merchandiser ottimizza l'utilizzo della capacità di vendita orientando il comportamento d'acquisto del consumatore in modo tale da aumentare il sell-out delle categorie e delle referenze a maggiore margine unitario, ovvero il prezzo del servizio commerciale che non varia a seguito della carenza di prodotto.

Il Visual Merchandising è il processo tramite cui il display di prodotti all'interno dei *retail stores* risulta attraente, suggestivo e allettante per i consumatori tanto da favorire l'ingresso creando una determinata percezione nelle loro menti (Dash *et al.* 2016). La disposizione degli scaffali e dei prodotti, lo store design, la vetrina, la segnaletica, la luminosità ed altri elementi dell'ambiente di un negozio sono finalizzati a:

- massimizzare l'attrattività dei prodotti;
- creare un'immagine positiva del punto vendita;
- aumentare il numero dei consumatori catturando la loro attenzione;
- differenziare la propria offerta dai concorrenti;
- facilitare i consumatori nella scelta dei prodotti in modo più efficiente ed efficace (Benjamaponkul *et al.* 2016).

Assistendo ad un fenomeno di competizione moderna nel commercio, ovvero una contesa non più esclusivamente tra superficie moderna e piccolo dettagliante tradizionale ma anche tra le stesse superfici moderne, il prezzo diventa la leva del marketing su cui rivolgere il proprio interesse. Al fine di differenziarsi dai competitors, la moltiplicazione dei formati distributivi tramite l'introduzione di nuove forme di business permette di acquisire condizioni di monopolio localizzativo. Grazie all'unicità del punto vendita nel territorio d'interesse, è possibile saturare la domanda soddisfacendo esigenze d'acquisto diverse.

In un contesto mondiale ove la competizione moderna della GDO è sempre più elevata, il modello del discount rappresenta il nuovo protagonista favorito dalla crisi dei grandi formati distributivi, quali ipermercati e supermercati. La diffusione del discount è attestata dallo studio condotto da Nielsen, secondo cui il numero di hard discount in

Europa è aumentato a 42.000 nel 2017, rispetto ai 15.000 hard discounter stores del 1990 (Altroconsumo, 2019). In particolare, i dati Nielsen testimoniano che il numero di discount in Europa è cresciuto continuamente dal 2007 al 2011, prima di entrare in un periodo di sei anni di stagnazione. Il maggior numero di discount, in paesi europei selezionati, è stato registrato nel 2015 con 44.044 negozi, mentre nel 2017 il numero era di 42.436 negozi (Statista, *Discounters in Europe*, p. 8).

Secondo le parole del Direttore di Nielsen, Jean-Jacques Vandenheede, il segreto del successo del discount è costituito principalmente dalla leadership sul rapporto qualità/prezzo con un'offerta di prossimità a basso prezzo (Discount Difference, 2014). In aggiunta alla percezione di un forte risparmio economico, altri fattori determinanti l'affermazione di tale formato distributivo sono l'elevata capillarità per mezzo dell'apertura di numerosi punti vendita vicini ai consumatori finalizzata ad incentivare le visite, e infine l'evoluzione dello store layout in linea con un nuovo messaggio che non comunica più esclusivamente la convenienza del prezzo ma anche la qualità dei prodotti (Discount Difference, 2014).

Accanto ai leader tedeschi, quali Lidl e Aldi, nel territorio italiano è possibile osservare la presenza di un ulteriore discount, iN's Mercato S.p.A. Nato nel 1994 a Occhiobello (RO) sotto l'insegna del Gruppo Pam S.p.A., iN's continua a crescere con una quota di oltre 400 punti vendita in tutto il territorio nazionale diventando una delle prime insegne italiane del settore discount.<sup>1</sup> Dall'indagine Altroconsumo relativa ai supermercati più convenienti nel 2019, iN's si aggiudica il terzo posto per la convenienza, nella classifica di spesa con prodotti economici, preceduto da Aldi ed Eurospin (Altroconsumo, 2019).

L'obiettivo principale su cui si focalizza la tesi concerne l'interpretazione del merchandising, quale leva fondamentale del retail orientata all'ottimizzazione della capacità di vendita, applicato al business del discount. La sostituibilità dei due fattori caratterizzanti la capacità di vendita, ovvero lo spazio espositivo e il servizio logistico, comporta decisioni relative all'offerta merceologica in base alla profondità e all'ampiezza, determinando un assortimento specializzato o despecializzato.

Al fine di orientare il comportamento d'acquisto per accrescere il sell-out del punto vendita, massimizzando la redditività degli spazi in concomitanza alla creazione di valore

---

<sup>1</sup> <https://insmercato.it/piacere-ins/>

per il cliente, è necessario comprendere la gestione del flusso di traffico dei visitatori attorno a tre aree principali con lassi temporali differenti:

- il layout attrezzature, ossia l'organizzazione dello spazio del punto vendita per mezzo della disposizione delle attrezzature (decisione di lungo periodo dal momento che risulta difficilmente modificabile);
- il layout merceologico, ovvero la locazione dei vari prodotti all'interno del punto vendita secondo criteri di aggregazione delle diverse tipologie merceologiche (decisione di medio periodo, più facilmente modificabile);
- il display merceologico, altresì la modalità di sistemazione della merce sullo scaffale in modo tale da stimolare la vendita dei prodotti (decisione di breve periodo poiché può subire frequenti modifiche più facilmente).

La selezione di iN's Mercato S.p.A. quale caso studio permette di verificare l'applicazione nel mercato italiano delle tre leve fondamentali del merchandising al formato distributivo di maggiore successo, che mantiene il fattore di crescita più veloce nel settore grocery in Europa anche in seguito a periodi di recessione economica (Lamey, 2014).

Al fine di trovare una risposta alla *research question* "Come il merchandising influenza la capacità di vendita del discount italiano?", è stato utilizzato l'approccio metodologico del *Case Study Research* dal momento che tale procedimento di ricerca soddisfa i tre requisiti chiave (Yin, 2014, p. 2):

1. è in grado di offrire una soluzione ad una *research question* basata sul "come, perché?";
2. non pretende un controllo o una manipolazione di eventi comportamentali;
3. si fonda su fenomeni attuali e contemporanei per mezzo di osservazioni dirette e interviste a persone coinvolte negli eventi.

Per condurre la ricerca è stato necessario attingere da fonti accademiche e documentazione bibliografica inerente all'analisi del formato distributivo del discount e alla comprensione del merchandising. Il materiale occorrente risulta reperibile su libri di testo, la banca dati bibliografica e full text *Business Source Ultimate*, che spoglia pubblicazioni internazionali di management, marketing, economia aziendale, contabilità e finanza, ed eventuali ulteriori riviste in forma cartacea in Biblioteca BEC. In aggiunta, la possibilità di accesso al database dell'università ESCP Europe Business School ha permesso la consultazione di dati statistici tramite ricerche secondarie su Euromonitor International e Statista.

L'intervista condotta col contributo del Direttore Generale di iN's Mercato S.p.A. ha permesso di reperire dati e informazioni funzionali all'applicazione dei principi teorici in un contesto distributivo reale. In aggiunta, la visita diretta nei punti di vendita completa la raccolta delle nozioni esaminando l'applicazione dei principi di organizzazione concernenti le leve della disposizione merceologica sulla capacità di vendita del retailer in questione.

La tesi risulta articolata in quattro capitoli che, per mezzo di un approccio deduttivo, si sviluppano da un'analisi strutturata concernente le caratteristiche del merchandising fino alla focalizzazione dell'applicazione dei principi generali al caso specifico del discount.

Il primo capitolo offre una visione generale in relazione al contesto del discount. Tramite un'analisi sulle caratteristiche distintive che hanno contribuito all'affermazione del formato distributivo in questione, è possibile comprendere le motivazioni determinanti il suo successo. La sua evoluzione nel corso del tempo ne ha consentito l'espansione al di fuori della Germania, nazione di origine, trovando riscontro anche nel contesto italiano con la presenza di numerosi distributori sia internazionali sia connazionali.

Con la definizione e contestualizzazione del termine "merchandising", nel secondo capitolo sono presentate le due variabili costituenti la capacità di vendita, ovvero lo spazio espositivo e il servizio logistico. La prima permette di valutare il livello sia di vendite sia di profittabilità tramite una strategica suddivisione delle aree interne ai punti di vendita; la seconda, invece, si sofferma sulla rilevanza che riveste un livello di scorte ottimale, suddivisibile in diverse fasi *out-store* e *in-store*. In seguito a tali decisioni, si determina l'assortimento che un distributore deve offrire al fine di soddisfare la clientela per mezzo di un determinato numero di categorie merceologiche (ampiezza) e quantità di referenze per ogni famiglia di prodotti (profondità); le scelte relative alla numerosità sono volte a influenzare il grado di specializzazione *versus* despecializzazione.

Successivamente, la presentazione dettagliata delle leve del merchandising trova spazio nel terzo capitolo, il quale si focalizza sugli elementi indirizzati a conferire un grado di visibilità superiore a favore di determinate categorie merceologiche e singole referenze. Dal macro-livello della disposizione delle strutture all'interno del negozio, definita layout attrezzature, vengono delineati tre possibili modelli a seconda dei percorsi di tipo obbligato o libero che regolano il flusso dei consumatori. La strategica allocazione merceologica, invece, si concentra sul raggruppamento delle categorie nelle diverse zone interne al punto di vendita, funzionale alla creazione di tipologie di esposizione omogenea

o disomogenea in base alla presenza di prodotti appartenenti alla medesima famiglia di prodotti o accomunati da possibili utilizzi, stili di vita, metodi di consumo, etc. intenti ad incentivare la complementarità dei diversi prodotti. In opposizione alla prima leva, ad un micro-livello si trova il display merceologico dal momento che si caratterizza per lo studio del posizionamento dei singoli prodotti sugli scaffali, la cui suddivisione a quattro differenti livelli di altezza permette di confluire maggiore risalto ai prodotti più facilmente visibili e accessibili.

Infine, il quarto capitolo presenta il caso studio iN's Mercato S.p.A., funzionale all'applicazione dei principi teorici per riscontrare l'efficienza delle tecniche di allocazione merceologica all'interno di un discount italiano.

## 1. Il successo del discount

Nei primi anni del XXI secolo il formato distributivo del discount ha acquisito una posizione rilevante nel settore del retail in Europa, attuando una strategia di forte espansione. All'inizio del 2000, il format del discount era presente in gran parte delle nazioni europee con 29.747 punti vendita e una market share pari a quasi il 15% delle vendite alimentari (Colla, 2003).

Negli ultimi vent'anni la catena distributiva del discount ha attestato un forte sviluppo diventando uno dei più veloci retailers in crescita. Se in origine il formato in questione è subentrato nel settore grocery (consumo confezionato) con un'offerta di prodotti a prezzi significativamente inferiori rispetto la media, risparmiando su altre leve quali lo store layout e il servizio clienti, oggi il crescente successo del discount è attestato da una continua apertura di nuovi punti vendita. Con l'avvio di 26.000 punti vendita solo nell'Europa orientale dal 1990 al 2008, la market share del discount è passata dall'11,1% al 19,5% divenendo una minaccia sia per i retailers tradizionali sia per i produttori di brand nazionali (Lamey, 2014). Nel 2017 il modello è riuscito a raggiungere il numero di 42.000 *stores* in Europa (Nielsen, 2019).

Dal territorio di origine tedesca, la diffusione del discount non ha interessato solo paesi europei ma si è estesa anche in altri continenti, come gli U.S.A. con l'ingresso *in primis* di Aldi alla fine degli anni Settanta e in un momento successivo da Lidl, diventando un formato facilmente accessibile per molti consumatori (Gijsbrechts *et al.* 2018).

Il discount si caratterizza per essere originariamente un distributore che ambisce ad offrire la massima convenienza possibile in tutte le tre leve della retail value chain, ovvero il contenuto (prodotti e prezzi), il contesto (punto vendita) e l'infrastruttura (processo di produzione del servizio) (Lugli *et al.* 2009).

Tuttavia nell'ultimo periodo si è avviato un processo di trasformazione del discount finalizzato a cambiare la sua percezione da parte dei consumatori. Secondo l'indagine Nielsen, nel decennio tra 2010-2020 si è assistito ad un'evoluzione del modello tedesco. Per mezzo di un'offerta sperimentale e il tentativo di implementare nuove tattiche di crescita finalizzate ad ampliare il proprio bacino di consumatori, oggi la shopping experience all'interno dei discount è paragonabile a quella di altri retailing format, quali supermercati e ipermercati. La presenza di un'offerta permanente di marche nazionali, la revisione delle proprie private labels, un assortimento più profondo, le promozioni, gli

orari di apertura prolungati, la possibilità di loyalty programs, l'attenzione per la sostenibilità e gli impegni nel rinnovare i propri punti vendita sono dimostrazioni della riorganizzazione del formato distributivo in oggetto (Nielsen, 2019).

Per cercare di interpretare i motivi del successo del discount, è necessario comprendere i trend d'acquisto, frutto dell'evoluzione economica, tecnologica e sociale. È importante osservare il comportamento d'acquisto del consumatore dal momento che diverse variabili all'interno dello store, quali design, architettura del layout e del display, ne influenzano le scelte. Pertanto da tale valutazione è possibile offrire modelli di distribuzione, come il discount, in grado di rispondere e assecondare i cambiamenti dei consumi. Il comportamento d'acquisto rappresenta un fattore non controllabile dal distributore, la cui missione consiste nell'offrire modalità di accesso ai prodotti in grado di soddisfare le pretese del consumatore (Lugli *et al.* 2009).

Nel contesto odierno si assiste ad una riduzione del tempo di spesa che determina uno spostamento dei consumatori da formati più dispendiosi in termini di tempo, come l'ipermercato, verso modelli time saving, quali convenience store e discount. Pertanto retailing format innovativi, con un assortimento ridotto e percorsi di spesa veloci, migliorano la shopping experience all'interno del punto vendita.

Oltre alla velocizzazione della spesa, un altro trend rilevante è la polarizzazione della domanda nelle fasce di prezzo estreme. Dal 2000 tutte le categorie di mercato propendono per una scelta di acquisto di prodotti appartenenti a due fasce di prezzo opposte, premium e discount. Le motivazioni per cui si assiste ad un orientamento del ceto medio verso categorie di prodotti *trading down*, ovvero ad un prezzo *value*, consistono non tanto in un reddito inferiore, quanto nella percezione di un miglioramento qualitativo dei prodotti di primo prezzo. Inoltre tale fenomeno è fomentato dalla marca commerciale riconducibile all'insegna, con cui il discount garantisce qualità ai prodotti sotto private label.

Il connubio tra un servizio di spesa veloce con ridotto numero di referenze e una convenienza di prezzo è dato dal formato distributivo del discount.

Un'ulteriore tendenza comportamentale è l'eterogeneità della domanda del consumatore. Quest'ultima si manifesta con scelte d'acquisto di prodotti sia premium, preferibili in caso di promozioni, sia *value*, tramite marca commerciale o primo prezzo qualora non vi fossero politiche promozionali, in diverse categorie merceologiche. Di conseguenza, un

formato distributivo specializzato in soli prodotti premium o *value* rischia di non soddisfare il comportamento d'acquisto versatile della clientela.

Ulteriore fattore rilevante per interpretare la domanda è la densità territoriale del formato distributivo. L'elevata capillarità del retailer tramite una numerosa presenza di punti vendita sul territorio soddisfa maggiormente la domanda dal momento che la minore disponibilità di tempo libero, l'elevata frequenza di acquisto e il basso valore unitario della spesa comportano un calo della disponibilità dei consumatori ad effettuare spostamenti per la spesa grocery.

Infine la competizione di prezzo rimane un criterio di scelta rilevante, in grado di ostacolare la fedeltà al formato e all'insegna.

Pertanto si sta verificando un aumento della quota di mercato del discount, favorito dalla tendenza ad effettuare acquisti di routine in questa tipologia di formato. A differenza di un tempo, quando il discount possedeva una quota alta per alcune categorie e bassa per altre a causa di acquisti non abituali ma come soluzione di integrazione della spesa, oggi il formato distributivo in questione riesce a soddisfare il *routine shopping* (Lugli *et al.* 2009).

La popolarità del modello tedesco per mezzo di prodotti di qualità affine ai retailers convenzionali ma a prezzi inferiori (dal 15% al 40% sotto la media dei competitors) è favorita altresì dai difficili periodi di crisi economica, durante i quali i consumatori prestano più attenzione al risparmio. L'impatto finanziario e psicologico di una crisi economica sui consumatori si manifesta in un comportamento d'acquisto alternativo: ridurre la spesa (azione sulla quantità) o cambiare gli acquisti di routine (azione sul prezzo). Quest'ultimo è il caso dei beni grocery, ovvero beni del largo consumo confezionato ad acquisto frequente poiché essenziali nella quotidianità (cibo confezionato, bevande, prodotti per la cura della persona e della casa). Al fine di diminuire le proprie spese, i consumatori prediligono prodotti meno costosi durante periodi di recessione economica, sviluppando una attenta e informata scrupolosità nel valutare le alternative ed effettuare determinati acquisti. Il prezzo diventa il fattore critico nel processo di decisione. Pertanto tale contesto favorisce uno spostamento dei consumatori dai retailers tradizionali verso il modello del discount, caratterizzato principalmente da prodotti private label a basso prezzo (tra il 15% e il 40% in meno rispetto agli altri distributori), con la conseguente crescita della sua market share durante difficili periodi economici (Lamey, 2014).

Nonostante il dubbio di un potenziale ritorno dei consumatori ai format convenzionali una volta terminata la crisi economica, vi è la possibilità di un mantenimento del comportamento d'acquisto di spesa grocery presso i punti vendita del discount. Infatti l'esperienza all'interno dei discount stores permette ai consumatori di percepire un chiaro vantaggio economico senza inficiare sulla qualità dei prodotti. Basandosi sul fattore esclusivo del prezzo, i consumatori sono più incentivati a prediligere l'hard discount (HD) poiché i prezzi sono significativamente inferiori; dal punto di vista dell'assortimento, la presenza sia di private label sia di brand nazionali (a prezzi più competitivi rispetto ai retailers tradizionali) favorisce il passaggio verso i soft discount (SD) senza drastici cambiamenti dal momento che offrono marche nazionali in diverse categorie di prodotti. In base alle due precedenti propensioni, il fenomeno della "complementarità delle categorie di preferenza", ovvero la predilezione di ogni formato distributivo per almeno uno dei prodotti di categoria, soddisfa i consumatori che effettuano una combinazione di spesa tra più retailers, al fine di usufruire dei benefici da parte di ogni distributore. Attraverso lo stesso percorso d'acquisto o in momenti temporali differenti, il consumatore seleziona diverse categorie in differenti format, per esempio determinati prodotti nell'HD/SD e categorie differenti nei distributori convenzionali.

In conclusione, il canale del discount è uno dei più dinamici format della GDO. La popolarità di entrambi HD e SD accresce durante i difficili periodi economici, in cui la domanda diventa più sensibile al prezzo e i consumatori risultano più inclini ad un cambiamento delle abitudini d'acquisto. Oltre ai fattori esogeni legati alla domanda, il successo del discount è favorito altresì da cambiamenti legati all'offerta. La risposta dei discount all'andamento economico si manifesta in un comportamento caratterizzato da un'intensa apertura di punti vendita (come Aldi negli USA con più di 75 *stores* nel 2009) e/o offerte più competitive (raddoppio delle promozioni in Belgio da parte di Aldi nel 2009) (Lamey, 2014).

### **1.1. Struttura del discount e competitive advantages**

Caratterizzato da un livello di servizio libero (self-service), ove i clienti svolgono autonomamente il processo di identificazione – confronto – selezione per risparmiare tempo e denaro, un assortimento di ampiezza limitata (linea di prodotti ridotta) e prezzi molto bassi, il discount si distingue dalle altre organizzazioni di vendita al dettaglio con

un orientamento verso margini di profitto inferiori ma elevati volumi di vendita (Kotler *et al.* 2015, p. 466). Infatti i primi discount perseguivano la filosofia del “pile it high, sell it cheap” al fine di vendere ingenti quantità di prodotti a prezzi notevolmente bassi, risparmiando su arredi ridotti all’essenziale, merce disposta in pile e strutture affini a magazzini con costi di affitto minimi in aree ad elevato passaggio (Blythe *et al.* 2010, p. 255).

A differenza di un tempo, l’attuale trasformazione dell’ambiente e dell’offerta prodotti-servizi con il mantenimento di prezzi bassi ha consentito la prosperità della struttura del discount. La sua presenza non concorre esclusivamente a ledere il ruolo di supermercati e negozi di prossimità, ma contende anche ipermercati e centri commerciali per mezzo dello sfruttamento del canale online (in cui sono presentati tutti i prodotti di largo consumo), del miglioramento delle tecniche di merchandising e dell’utilizzo di campagne di comunicazione con cataloghi fotografici e volantini promozionali.

Il principale key point che contraddistingue il discount dagli altri modelli distributivi è la convenienza, sia per mezzo di prodotti *every day low price* (EVLP) sia tramite promozioni ancora più vantaggiose rispetto a quelle dei competitors. Ulteriori fattori caratteristici sono il crescente interesse per l’ambiente (tramite raccolta differenziata e borse spesa riutilizzabili), l’offerta del pane sfornato nel punto vendita come alimento di qualità e per occasioni di consumo particolari (Aldi si caratterizza per il forno dispenser), la presenza di prodotti biologici (alcuni discount, per esempio Netto, ne fanno un punto di differenziazione dedicandone un largo spazio), la vendita di prodotti per casa, sport e giardinaggio con una proposta a prezzi e assortimenti differenti e competitivi grazie allo sfruttamento del canale online (Deleersnyder *et al.* 2007).

In conclusione, è possibile evincere un’evoluzione del discount che da mero *store* di un numero limitato di prodotti a prezzi economici è diventato un valido competitor nel settore distributivo con una gamma merceologica completa e di buona qualità (Fatelli, 2013).

Le motivazioni che spingono i consumatori ad effettuare acquisti presso tale tipologia di formato sono, primo fra tutti, il risparmio di denaro sulla spesa grocery, un assortimento meno articolato che semplifica la spesa riducendo le possibilità di scelta, e infine la funzionalità del layout del punto vendita che favorisce un rapido percorso di spesa (Gijbrecchts *et al.* 2018).

Nel settore grocery l'immagine del prezzo riveste un ruolo rilevante dal momento che influenza la percezione del formato nella mente dei consumatori. Difatti una delle leve fondamentali che induce i consumatori ad effettuare acquisti presso tale formato distributivo è il desiderio di risparmiare denaro nella spesa grocery (Gijsbrechts *et al.* 2018). Pertanto è interesse dei retailers misurare la *price-image*, ovvero la variabile multidimensionale legata alle percezioni delle attività di pricing del distributore, affinché sia possibile controllare il posizionamento del prezzo del proprio format dal punto di vista dei consumatori. L'obiettivo da perseguire è garantire un allineamento tra il posizionamento di prezzo che il distributore intende comunicare e le percezioni soggettive dei consumatori (Zielke, 2010)..

Il discount, retailer protagonista di una rapida espansione ancora preponderante nel continente europeo, nasce come formato volto ad offrire meno prodotti ad un prezzo competitivo rispetto ad altri distributori. Denominati "supermercati ad assortimento limitato", non offrono più di 1.500 stock keeping units (SKUs) in uno spazio espositivo pari o inferiore a 1.500 m<sup>2</sup>. Pertanto i consumatori associano un risparmio monetario a tale modello distributivo, promuovendo una percezione di prezzo economico.

Esistono diverse dimensioni di *price-image* che influenzano direttamente o indirettamente il comportamento d'acquisto dei consumatori, con una diversa influenza a seconda della tipologia di distributore.

Nel caso del discount, l'impatto della "percezione livello prezzo (la percezione esclusiva dei prezzi senza tenere in considerazione la qualità)" risulta meno rilevante rispetto altri retailers. Secondo la diffusa percezione (nonché consolidata garanzia) di formato economico basato prevalentemente su prezzi bassi, i consumatori non si aspettano necessariamente un'offerta di valore. Al contrario, il "rapporto qualità/prezzo" è l'elemento più significativo per il discount; se alcuni consumatori sono indotti a desumere una relazione negativa tra qualità e prezzi modesti formulando una conseguente percezione di basso valore, il discount può confutare tale propensione per mezzo del trade-off tra costi e benefici percepiti.

In conclusione, i "supermercati ad assortimento limitato" dovrebbero focalizzarsi sulla *price-image* del "rapporto qualità/prezzo" ampliando la propria offerta anche con prodotti alternativi e più costosi, quali l'introduzione di prodotti premium e linee biologiche. Tale assortimento diversificato non deve influenzare la percezione del livello di prezzi che, invece, necessita di un mantenimento stabile senza implicare un aumento

generale dei prezzi del formato. Sebbene l'immagine della "percezione livello prezzo" non risulti fondamentale finché è soddisfatta, essa diventa significativa una volta che il discount non garantisce più prezzi economici. Pertanto è consigliabile agire esclusivamente sul "rapporto costi-benefici", mantenendo inalterata la percezione di risparmio per soddisfare le aspettative dei consumatori (Zielke, 2010).

Oltre al prezzo, anche l'assortimento è un elemento determinante la scelta del retailer da parte dei consumatori. Nato originariamente come "no-frills" format, ossia un distributore privo di fronzoli, intesi come limitate attività di promozione e merchandising, oggi il successo del discount ha portato sui suoi scaffali non solo prodotti a marca commerciale *alias* private label (merce sotto il brand del distributore venduta a prezzi inferiori) di qualità migliore rispetto a un tempo, ma anche marchi nazionali (national brand, NB, ovvero prodotti a marchio dei produttori). Se in passato questi ultimi si vedevano minacciati dalla private label (PL) del discount, il cui potere nella GDO è in continua crescita, le relazioni di trade marketing che i produttori stringono con i discount sono volte a garantire la presenza di prodotti a marchi nazionali anche nel format distributivo in questione (Deleersnyder *et al.* 2007).

D'altra parte, anche il modello tedesco usufruisce di alcuni vantaggi ampliando il proprio assortimento con marchi nazionali. Difatti l'ingresso di nuovi discount con prezzi più competitivi costituisce una minaccia per quelli preesistenti sul territorio poiché l'elemento del prezzo è significativo nella logica del discount. L'adozione di determinati NB, che possono sia rafforzare la store loyalty che divenire un competitive advantage perseguibile nel lungo periodo, è una strategia di differenziazione che supera la mera competizione basata sul prezzo. In base alla loro presenza sull'offerta del discount, è possibile distinguere gli hard discount (denominati "limited-line discounters" per la presenza quasi totale di private label, ovvero marca del distributore) dai soft discount (altresì detti "estende-line discounters" per l'offerta più ampia di prodotti brandizzati). La *selling proposition* dell'hard discount si basa su una formula EVLP grazie ad uno scarso assortimento composto principalmente da private label e un servizio in-store limitato, senza necessariamente sacrificare la qualità. Difatti i prodotti a marca commerciale garantiscono qualità affine con un differenziale di prezzo tra il 40% e il 60% rispetto ai marchi nazionali, e una percentuale inferiore (intorno al 20%) rispetto ai prezzi dei supermercati tradizionali (Gijbrecchts *et al.* 2018).

La combinazione tra PL e NB può migliorare le performance del discount poiché la popolarità dei marchi nazionali è generatore di traffico, e al tempo stesso i produttori possono beneficiare della presenza di prodotti a proprio marchio (NB) nell'offerta di un format con una crescente posizione sul mercato in tempi rapidi, contrastando la minaccia dei prodotti PL. Inoltre ai consumatori del discount è data la possibilità di acquistare prodotti di brand nazionali a prezzi inferiori rispetto ad altri retailers, ma ad un costo superiore rispetto alla private label (Deleersnyder *et al.* 2007).

Dunque la strategia vincente per discount e produttore nazionale, "win-win strategy", consente di accrescere le vendite all'interno del punto vendita generando un aumento della domanda di categoria. Tuttavia è necessario tenere in considerazione due fattori, ovvero il prezzo e il prodotto.

Relativamente al prezzo, si distinguono tre differenziali:

- Differenziale prezzi all'interno del negozio: più il gap tra prezzo NB-PL è alto, maggiori sono le probabilità di aumentare la domanda di categoria. L'elevato costo del NB è un segnale di superiorità qualitativa e/o profondità assortimentale che non inficia sulle vendite PL, destinate ad un diverso segmento di consumatori (più orientati al prezzo anziché alla qualità);
- Differenziale prezzi tra diversi formati: un elevato gap di prezzo di prodotti NB tra diversi formati distributivi favorisce l'aumento di traffico presso i discount. La percezione di convenienza legata all'immagine del discount infonde l'aspettativa di prezzi di NB inferiori a quelli dei retailers convenzionali, pertanto i consumatori sono portati a ottenere maggiori benefici da una spesa presso il discount;
- Prezzo assoluto di NB: se i prodotti NB hanno un costo al di sotto o pari a 1\$, la valutazione psicologica del prezzo da parte dei consumatori, che risultano essere più "price-oriented" nei discount, può inficiare sulla loro maggiore propensione all'acquisto (a favore sia del brand sia della categoria di prodotti). Difatti il fenomeno americano del "one dollar" è diventato popolare non solo nei discount (Family Dollar e Dollar General), ma anche in altri modelli distributivi (supermercati ALbertsons) che hanno inserito all'interno del punto vendita un angolo dedicato a tale iniziativa. La "single-point price strategy" si basa su acquisti d'impulso tramite il "wow factor", ossia l'entusiasmo legato alla scoperta che un prodotto costi solo un dollaro (Lamb *et al.* 2008). Tuttavia la confutazione della

politica “one dollar” dimostra la mancanza di evidenza di efficacia in relazione a tale tecnica.

Il fattore del prodotto nel discount invece si articola in:

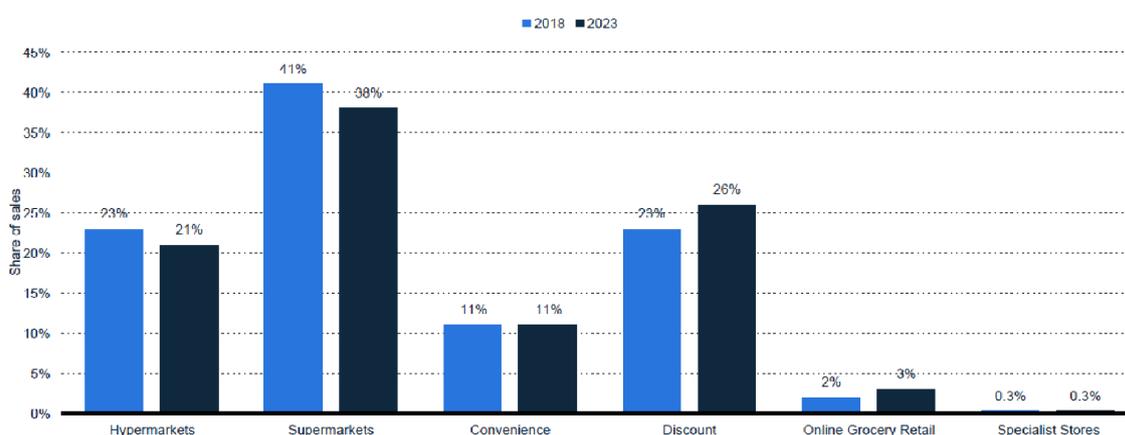
- Design del contenitore esterno: un packaging attraente è in grado di influenzare positivamente la percezione qualitativa del prodotto, di cui può beneficiare l'intera categoria divenendo elemento di risalto all'interno del negozio. Il contenitore, infatti, non svolge esclusivamente una funzione di protezione e comodità di trasporto, bensì soddisfa una serie di funzionalità di marketing quali differenziazione, informazione e promozione. Il discount è solito mantenere gli involucri dei prodotti (il 59% dei NB è posizionato sugli scaffali all'interno della scatola del produttore) richiedendo contenitori che siano facilmente maneggiabili e direttamente posizionabili sugli scaffali al fine di minimizzare i costi di gestione dei prodotti e i tempi di rifornimento del punto vendita;
- Innovazione del NB: nonostante i discount non si caratterizzino per prodotti innovativi ma offrano PL “followers” o “me-too” per mantenere i costi a livelli inferiori, la presenza di innovazione nei prodotti NB sostiene il successo del discount. Grazie alla percezione di un differenziale in termini di valore tra NB e PL, il prodotto soggetto a innovazione è in grado di risaltare nell'assortimento (fonte di attrazione per i consumatori “innovation-oriented”) generando una potenziale crescita di domanda nella categoria;
- Forza intrinseca del NB: un'offerta maggiormente varia incontra l'eterogeneità dei bisogni dei consumatori. La soddisfazione di differenti segmenti di domanda, quali coloro sensibili alla qualità e l'originario target “price-oriented” tipico del discount, può aumentare i livelli di vendita.

Tenendo in considerazione i fattori sopraccitati, è nell'interesse del produttore selezionare determinati prodotti NB che possano massimizzare le vendite dei prodotti a proprio marchio rispetto quelli dei competitors presenti nello store. Al tempo stesso è indispensabile procurare un duplice vantaggio perseguendo la “win-win strategy”. Difatti il limitato assortimento del discount impone una cernita accurata di NB da offrire nei propri punti vendita, privilegiando i marchi nazionali che contribuiscono al miglioramento della generale performance di categoria di prodotto con un fattore di crescita di categoria più veloce rispetto a quello medio (Deleersnyder *et al.* 2007).

## 1.2. Presenza su scala internazionale

La distribuzione delle vendite di generi alimentari in Europa nel 2018 e le previsioni per il 2023 (figura 1.1.) mostrano che i supermercati sono il principale canale di vendita, con una quota delle vendite corrispondente al 41% nel 2018 ma destinata a diminuire al 38% (decrescita di 3 punti percentuali) nei prossimi anni. Inoltre, nel 2018 gli ipermercati e i discount si sono classificati al secondo posto con una quota uguale del 23%, con la differenza che la quota dei primi è prevista diminuire mentre per il formato di origine tedesca si stima una crescita del 3% raggiungendo una quota di vendite pari al 26% entro il 2023 (Statista, 2020, p. 4).

Figura 1.1. Distribuzione delle vendite di generi alimentari in Europa nel 2018 e previsioni nel 2023, per canale - Vendite di generi alimentari in Europa nel 2018, per canale



Fonte: Statista (2020) *Food retail in Italy*, p. 4.

La crescente competizione su scala globale tra le forme distributive è dovuta sia ad ambizioni espansionistiche sia alla saturazione del mercato d'origine. Pertanto, il format del discount ha ampliato i propri orizzonti oltre la Germania, verso altri mercati europei. Tramite la diffusione sia di catene tedesche, quali Aldi e Lidl, sia di nuove catene discount nazionali, come Dia in Francia, Marcadona in Spagna e iN's Mercato in Italia, la market share del modello tedesco è aumentata notevolmente. Per tale ragione, i retailers convenzionali sono costretti a misurarsi con un concorrente più "giovane (il primo discount nasce nel 1913 ad Essen, in Germania)" ma fortemente competitivo per mezzo della sua strategia focalizzata su prezzi bassi, affidabilità dei propri brand e un

assortimento ridotto tramite l'offerta inferiore di stock keeping units (SKUs) per categoria (Deleersnyder *et al.* 2007).

Il fattore velocità riveste un ruolo cruciale per potersi presentare sul mercato per primi beneficiando dei vantaggi pioneristici, quali contrastare i competitors e i loro ritmi, soddisfare i bisogni dei clienti velocemente e infine beneficiare del valore del surplus pagato. Perciò, la localizzazione di nuovi punti vendita è guidata dalla necessità di una espansione territoriale in tempi rapidi e di una copertura geografica soddisfacente.

La "clustering strategy" è una delle principali metodologie di espansione tipiche della catena del discount; per mezzo dell'apertura simultanea di diversi punti vendita in prossimità del magazzino, il retailer tedesco può usufruire di vantaggi sia in termini di riduzione dei costi di advertising e di logistica sia dal lato del controllo del territorio a discapito dei competitors (Cliquet *et al.* 2013).

Con l'avvio di un'elevata densità commerciale, il modello del discount è iniziato a diventare popolare e fonte di attrazione per numerosi consumatori. La propria strategia di localizzazione si basa su un'espansione geografica del network finalizzata ad aumentare la copertura del territorio e a rafforzare la consistenza. Nondimeno, risulta necessario tenere in considerazione il duplice obiettivo di mantenimento di prezzi bassi da un lato, e, dall'altro, di miglioramento della comunicazione all'interno del network. La convenienza tramite prodotti più economici rispetto ai competitors è un mezzo per conseguire la loyalty da parte dei clienti nel lungo periodo; la consistenza migliora il servizio dei punti vendita verso i clienti poiché agisce sulla funzione logistica.

Per ampliare il proprio bacino di consumatori e rafforzare la loyalty degli stessi, il discount si trova nella posizione di dover decidere se rimanere fedele al modello originario rafforzando gli elementi essenziali, o se evolversi verso una forma innovativa mantenendo nel contempo lo stesso messaggio (convenienza).

I due metodi di crescita sono l'aumento dello spazio di vendita nei negozi (azione sullo spazio dei negozi) e l'apertura o l'acquisizione di nuovi punti vendita da inserire nel proprio network (azione sulla dimensione del network). Tuttavia la prima tecnica risulta difficilmente praticabile dal momento che un ampliamento del negozio rischia di convertire il formato del discount in un modello distributivo più grande, quale il supermercato. La seconda azione invece, nonostante sia più costosa, permette di avvicinarsi a potenziali consumatori e accrescere il numero delle loro visite all'interno del punto vendita (Cliquet *et al.* 2013).

Il settore del discount risulta relativamente concentrato dal momento che il 70% dei punti vendita appartiene a otto insegne, designate come leader del mercato europeo (Colla, 2003). I discount più grandi sono quelli presenti in più nazioni, attestando una correlazione positiva tra la dimensione del retailer e la visibilità a livello internazionale. La presenza all'estero del modello tedesco non dipende esclusivamente dalla sua taglia, ma anche dal grado di specializzazione o diversificazione. Difatti una struttura specializzata favorisce l'espansione in altre nazioni, a differenza dei discount diversificati che si limitano al livello nazionale. Con il termine "diversificazione" si intende un processo secondo cui il discount appartiene ad una holding che possiede diversi retailing format presenti sul territorio sotto più nomi, quali Penny, appartenente a Rewe, o Dia, parte del gruppo Carrefour.

In aggiunta, il format dell'hard discount (HD) attesta una presenza più forte all'estero rispetto al soft discount (SD), orientato prevalentemente ad un'espansione locale. Alcuni esempi di discount retailers italiani caratterizzati per l'assenza di punti vendita all'estero sono Euro Spin, con un aumento di 168 negozi dal 1995 al 2000 raggiungendo quota 308, ed IN's Discount, appartenente al gruppo Pam, con 207 outlets nel 2000 (figura 1.2).

Figura 1.2. Discount senza punti vendita all'estero (in base al n. di punti vendita)

Name	Group and country of origin	No. of outlets 1995	No. of outlets 2000
Kwik Save (9)	Somerfield – UK	976	500
Denner (10)	Denner – Switzerland	393	497
Siwa (11)	Tradeka – Finland	434	421
Ed (12)	Carrefour – France	423	419
Euro Spin (15)	Italy	140	308
Zielpunt (17)	Löwa – Austria	N/A	293
CDM (18)	Intermarché – France	214	243
NP Market (19)	Edeka – Germany	180	239
Sosty (21)	Interdis – Italy	260	234
Kiwi (22)	Johannsonn – Norway	82	230
Le Mutant (23)	Coop – France	199	215
In's Discount (24)	Pam – Italy	N/A	207
Mondo (25)	BML – Austria	154	191

**Note:** The figures in brackets indicate the relative position of the brands in terms of number of outlets in 2000

**Source:** AC Nielsen in Reidiboym (2001)

Fonte: Colla, E. (2003) *International expansion and strategies of discount grocery retailers: the winning models*, p. 56.

Una possibile nomenclatura delle diverse tipologie di discount è attuata secondo due fattori: il formato e il grado di diversificazione della holding del gruppo multi-format (Colla, 2003).

Il formato è determinato dall'estensione e dalla gamma di scelta dei prodotti, dalla posizione in termini di costi operativi, dai livelli di prezzo e rapporto qualità/prezzo, e infine dalla posizione rivestita dal brand del retailer (la percentuale di prodotti sotto private label). In base a tali variabili, il formato permette di attuare una distinzione tra:

- Hard Discount (HD): con più di 1.000 stock keeping units (SKUs) e costi operativi inferiori, è un format più competitivo in termini di qualità/prezzo e dotato di un'offerta composta dal 90% di prodotti a marca commerciale. Dal momento che l'HD ha una ridotta profondità dell'assortimento, sia la rotazione sia la capacità di vendita sono superiori. I suoi prodotti generics, alternativa inferiore di prezzo rispetto a quelli NB, risultano unici grazie all'immagine di convenienza. Le 500-600 referenze iniziali presentano una componente alimentare fresca ridotta, con una percentuale massima del 15%;
- Soft Discount (SD): con una gamma di scelta di prodotti 3 volte superiore a quella dell'HD, un costo maggiore e un livello di prezzo meno conveniente rispetto all'HD, il SD offre il 50% dei propri prodotti come PL.

Attraverso il grado di specializzazione è possibile distinguere tre modelli di discount:

- Discount appartenenti a gruppi specializzati;
- Discount di un gruppo a bassa diversificazione all'estero ma presenti nel territorio domestico con più format;
- Discount attinenti ad un gruppo multi-format fortemente diversificato all'estero.

A seconda di queste due variabili, sono stati identificati tre gruppi strategici di discount con diverse strategie di internazionalizzazione e differenti "key success factors (tabella 1.1)".

Al primo gruppo appartengono gli HD con elevato potere d'acquisto, un assortimento meno profondo al fine di facilitare la globalizzazione del limitato range di prodotti assicurando una maggiore riduzione dei costi di acquisto in altri paesi. La loro posizione di leader nel proprio mercato domestico permette loro di detenere una forte market share, elevata anche nei mercati esteri grazie all'alto tasso di espansione tramite un numero maggiore di punti vendita. Ne sono esempio i leader globali Aldi, Lidl e Netto.

Perciò la competitività dell'hard discount nell'espansione territoriale è rappresentata sia dal controllo totale dei costi sia dalla capacità di favorire l'accettazione del proprio brand tra la domanda. Il controllo dei costi è l'elemento costituente la strategia di espansione del discount poiché permette loro di conquistare una posizione dominante attraverso la leva del prezzo. In concomitanza, la strategia di branding accresce la loyalty verso i prodotti più economici ma di qualità affine a quella media sotto l'immagine (di convenienza) del discount. Entrambi i fattori possono essere sfruttati al fine di incrementare i volumi e migliorare l'organizzazione non solo dell'outlet management ma anche dell'attività logistica (Cliquet *et al.* 2013).

I SD con gruppi specializzati all'estero costituiscono la seconda categoria, ovvero retailers che utilizzano svariati marchi nazionali e offrono una competenza superiore relativamente ai prodotti freschi per mezzo di un'offerta più numerosa e una gamma più vasta. Si caratterizzano per un'organizzazione diversificata nel territorio nazionale, quali Plus e Penny.

Allo stesso modo i SD del terzo gruppo, caratterizzati da una struttura multi-format non solo all'estero ma anche nel mercato domestico, presentano un'offerta di prodotti freschi analoga ai SD specializzati negli altri paesi (secondo gruppo), ma si differenziano per la propensione verso prodotti a marca commerciale e l'utilizzo di sinergie di vendita e acquisto con gli altri format di vendita appartenenti allo stesso gruppo. Nonostante i SD siano followers degli HD nei propri mercati domestici, i discount appartenenti al terzo gruppo, come Dia e Leader Price, hanno la possibilità di sfruttare le sinergie all'estero per penetrare nuovi mercati più facilmente.

Tabella 1.1. I tre gruppi strategici di discount internazionali

<b>Hard discount specialised firms</b> <b>Aldi, Lidl<sup>a</sup>, Netto<sup>b</sup>, Norma</b>	<b>Soft discount groups specialised abroad</b> <b>Plus, Penny, Rema 1000</b>	<b>Soft discount diversified groups</b> <b>Dia, Leader Price</b>
Very limited assortment	Larger choice (particularly of fresh produce)	Larger choice (particularly of fresh produce)
Dominant own labels	Strong own labels	Strong own brand
Mono-format	Part of a multi-format national group	Belongs to a group with multiple format abroad
Global concept	Concept partially adapted to foreign markets	Concept partially adapted to foreign market
International purchasing power	Purchasing power by country	Purchasing power by country
No inter-format synergies	No inter-format synergies on foreign markets	High level of managerial synergies abroad
Strong international presence	Limited international presence	Strong international presence of the group
Leaders on domestic and foreign markets	Followers on domestic and foreign markets	Followers on domestic market and pioneers on some foreign markets

**Notes:** <sup>a</sup>Lidl & Schwartz also own a number of hypermarkets; <sup>b</sup>Dansks Supermarket (Netto's parent company) also owns, but exclusively in Denmark, a substantial network of supermarkets

Fonte: Colla, E. (2003) *International expansion and strategies of discount grocery retailers: the winning models*, p. 58.

### 1.3. Il discount in Italia

Recentemente si sta assistendo ad un fenomeno di “supermarketizzazione” del discount, ovvero una propensione del classico modello tedesco ad avvicinarsi verso il format del supermercato mantenendo immutati, allo stesso tempo, i propri valori costitutivi (primo tra tutti, il prezzo). L’originaria idea di uno *store* spartano si discosta dalla percezione attuale di un ambiente strutturato e organizzato.

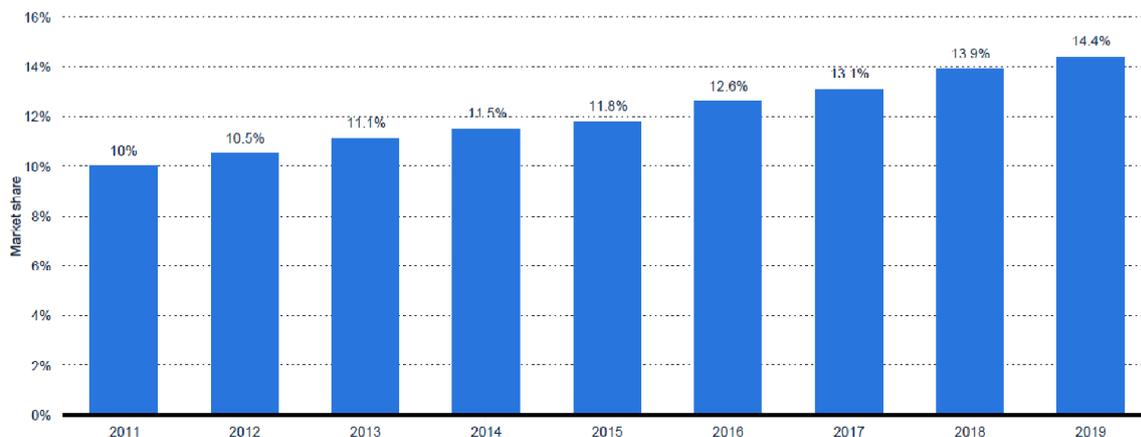
La capacità di ampliare il proprio assortimento tramite un’offerta non più limitata a pochi prodotti confezionati, ma volta ad integrare anche il reparto del fresco (che da solo contribuisce al 52% della crescita del discount), marche leader, nuove linee (premium, bio e fair trade) e promozioni efficaci (14,4% di vendite promozionate sul totale delle vendite), ha permesso al discount di rafforzare la propria posizione e conquistare nuovi consumatori (Maconi, 2019).

In aggiunta, grazie al miglioramento sia dell’aspetto dei punti vendita sia della qualità dei prodotti, il discount non si presenta più come mera banalizzazione di “supermercato per i poveri” ma comunica un nuovo messaggio come valida alternativa per tutti.

La frequente inaugurazione di nuovi punti di vendita (PdV) di insegne discount sia conosciute sia nuove entranti sul territorio italiano comporta una cospicua presenza che favorisce la prossimità di tale format ai consumatori. Secondo i dati Nielsen, nel 2018 in Italia sono state effettuate oltre 180 aperture, con Aldi in testa (50 PdV) seguito da iN's (39 PdV), Md (38 PdV), Eurospin (34 PdV), Lidl (12 PdV) e infine Penny Market (11 PdV) (Mercuruiali, 2020). Tale strategia è responsabile di una flessione negativa per gli altri distributori limitrofi, come dimostra l'ingresso di Aldi in Italia nel 2018 con una riduzione del 3% per gli ipermercati e dell'1,4% per i supermercati (Maconi, 2019).

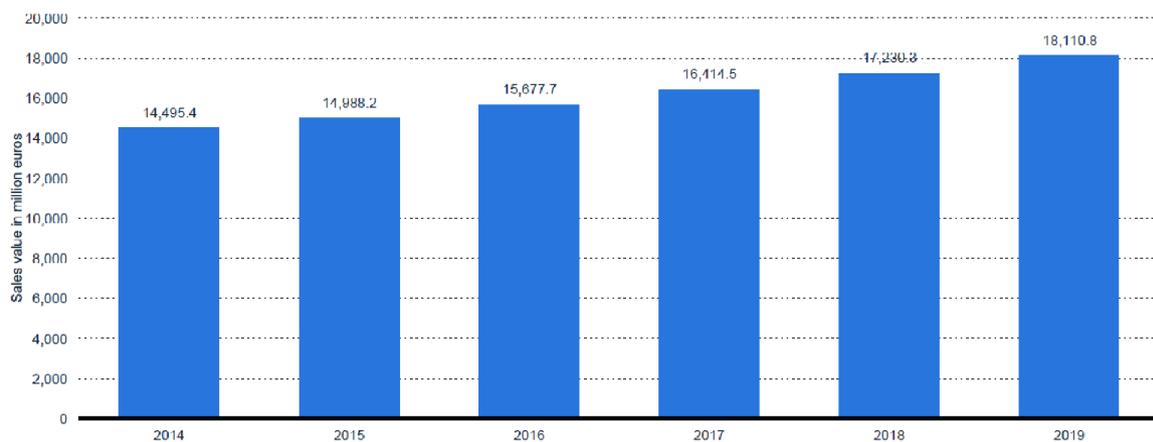
Nel dettaglio, la quota di mercato dei discount stores nell'industria della distribuzione alimentare in Italia è cresciuta significativamente nel periodo 2011-2019 (figura 1.3) passando dal 10% ad una market share del 14,4% nel 2019 (Statista, 2020, p. 23). Di pari passo, anche le vendite sono aumentate (figura 1.4) considerando il fatto che nel 2014 il loro valore corrispondeva a circa a € 14,5 milioni mentre nel 2019 si sono registrati oltre € 18,1 milioni (Statista, 2020, p. 22).

Figura 1.3. Quota di mercato dei discount nel settore alimentare in Italia tra il 2011 e il 2019 - Quota di mercato dei discount in Italia 2011-2019



Fonte: Statista (2020) *Food retail in Italy*, p. 23.

Figura 1.4. Vendite di discount in Italia tra il 2014 e il 2019 (in milioni di euro) - Vendita discount in Italia 2014-2019



Fonte: Statista (2020) *Food retail in Italy*, p. 22.

Oltre a favorire la presenza di 7 famiglie italiane su 10 nel 2018, caratterizzate per essere tra i clienti abituali (circa il 50% dei consumatori del discount), per mezzo dell'implementazione dei fattori sopraccitati il discount è riuscito a rivolgersi anche ai consumatori occasionali, quali single e coppie giovani, appartenenti a classi sociali superiori con un reddito più alto di quello medio, e residenti al nord. Il gruppo di clienti abituali si rivolge all'insegna discount circa 59 volte all'anno con uno scontrino medio di circa € 29, a differenza degli occasionali che attestano rispettivamente 9 visite all'anno per uno scontrino medio pari a € 15 (Ippolito, 2019).

L'evoluzione del discount è un fenomeno che ha permesso la continua crescita della sua quota di mercato nello scenario distributivo italiano, raggiungendo il 18,5% del largo consumo confezionato (grocery) con un fatturato di 17,7 miliardi di euro nel 2018. Rispetto al 2008, con una percentuale inferiore pari al 13,4%, il modello tedesco è l'unico format con una propensione di crescita positiva, a differenza di supermercati e ipermercati, i quali attestano rispettivamente una quota stabile (50,6% per i primi) e in diminuzione (12,6% per gli iper) (Maconi, 2019). Se nell'ultimo anno la quota di incidenza nazionale del discount sul totale fatturato GDO si è avvicinata al 20% (per l'esattezza al 19,5%), le previsioni per il 2020 ne annunciano un sorpasso (Meneghini, 2020).

Secondo le parole del retailer director di Nielsen Italy, Romolo De Camillis, l'Italia si trova nell'era della "discount disruption" dal momento che

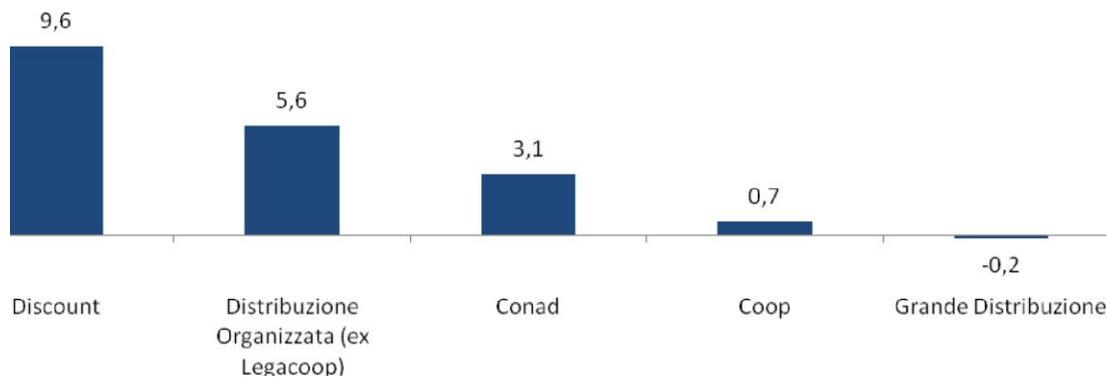
«[...] quello dei discount è un canale ancora giovane, ma che costituisce la più profonda frattura del modello distributivo [...] La quota in volumi è del 25,7%: significa che una

confezione su quattro venduta in Italia proviene dal canale discount. Mentre la quota in valore è del 18,5%».<sup>2</sup>

Lo studio condotto da Mediobanca nel 2018 testimonia che il più significativo aumento medio annuo delle vendite nell'arco temporale 2013-2017 è attribuito alle catene di discount, corrispondente ad una crescita del 9,6% (figura 1.5). Il raggruppamento del "canale discount" ha registrato una chiusura del 2017 con segno positivo tramite gli 11,9 miliardi, ovvero un 44,3% in più rispetto al 2013 (Mediobanca, 2018).

Pertanto, il modello tedesco dimostra un andamento finanziario superiore rispetto agli altri formati distributivi nel territorio italiano, con possibilità di una crescita ulteriore.

Figura 1.5. Variazione % media annua del fatturato (2013-2017)



Fonte: Mediobanca (2018) *Osservatorio sulla Gdo italiana e i maggiori operatori stranieri*, p. 14.

<sup>2</sup> [https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservatorio/italia/mercati/2019/03/05/news/i\\_discount\\_fanno\\_boom\\_e\\_tentano\\_di\\_diventare\\_supermarket-220791651/](https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservatorio/italia/mercati/2019/03/05/news/i_discount_fanno_boom_e_tentano_di_diventare_supermarket-220791651/)

## 2. Il merchandising

Oggigiorno l'ambiente del punto di vendita esercita un ruolo fondamentale sui consumatori tramite strumenti interni ed esterni che influenzano il processo d'acquisto. I *retail stores* sono una piattaforma importante poiché possono accrescere la *customer awareness* ottimizzando lo spazio di vendita tramite l'allestimento strategico dei prodotti con attività di merchandising (Benjamaporkul, 2016).

Secondo l'American Marketing Association (AMA), il termine "merchandising" indica un complesso di iniziative adottate dai distributori per contraddistinguere i prodotti e le attività promozionali sottoforma di presentazioni speciali all'interno dei punti vendita dei retailers. Pertanto il merchandising si riferisce alle attività commerciali negli *stores* dei distributori finalizzate a stimolare l'acquisto da parte dei consumatori nel momento in cui questi varcano la soglia del punto vendita, in modo tale da offrire un rapporto costi-benefici ottimale (Lombart *et al.* 2018).

Nell'accezione più ampia del termine, è possibile distinguere il *visual merchandising* dal *shelf merchandising*. Mentre il primo fa riferimento alla creazione di un ambiente d'acquisto divertente e stimolante per mezzo di display, immagini, promozioni, etc., il secondo ha per oggetto l'organizzazione fisica dello spazio *in-store* con l'allocazione strategica dei prodotti sia all'interno del punto vendita sia sullo scaffale al fine di incentivare la vendita degli stessi. Attraverso un'efficace implementazione di entrambi, i consumatori possono trovare facilmente i prodotti, localizzarli velocemente sullo scaffale e procedere all'acquisto (Lombart *et al.* 2018).

### 2.1. La capacità di vendita

Il merchandiser ottimizza l'utilizzo della capacità di vendita orientando il comportamento d'acquisto del consumatore in modo tale da aumentare il sell-out delle categorie e delle referenze a maggiore margine unitario, ovvero il prezzo del servizio commerciale che non varia a seguito della carenza di prodotto, e al tempo stesso inducendo il consumatore a trascorrere più tempo all'interno del PdV tramite un'esposizione strategica della merce (Lugli, 2009).

La capacità di vendita per un distributore è data dalla sostituibilità tra spazio espositivo e servizio logistico: è possibile offrire una maggiore quantità di merce in un punto vendita

ampio (grande spazio espositivo) attraverso un rifornimento sporadico (raro servizio logistico), oppure l'alternativa comporta uno spazio di dimensioni inferiori (piccolo spazio espositivo) con un aumento della frequenza di stock (ricorrente servizio logistico). Il fattore dello spazio espositivo oggi riveste un ruolo di importanza inferiore rispetto al passato dal momento che vi è una tendenza a minimizzare lo stock del punto vendita per il duplice motivo sia di contenimento dei costi logistici sia di maggiore flessibilità assortimentale. Negli ultimi tempi l'evoluzione della GDO con l'introduzione di nuovi formati innovativi ha sostenuto una crescita delle referenze offerte nei PdV più che proporzionale rispetto all'incremento dello spazio espositivo (Penco, 2016).

Secondo i principi di marketing relativi alla logistica, è consigliabile adottare una frequenza di rifornimento del punto vendita differente a seconda delle categorie: acquisti d'impulso e prodotti ad elevato consumo necessitano di maggiori giorni di scorta, ovvero una superiore frequenza di stock, a parità di rotazione in ragione di un effetto positivo sulla loro visibilità che incentiva le vendite rivolte ai consumatori finali. L'incuranza di tale principio comporta un rischio di minore redditività per le categorie di prodotti a più alto indice di rotazione, i quali richiederebbero una frequenza di rifornimento maggiore. Quindi il servizio logistico non può avere come unico obiettivo la minimizzazione dei costi di produzione del servizio stesso uniforme per tutti i beni, a prescindere dal loro indice di rotazione (Lugli, 2009).

Le decisioni fondamentali del merchandising influenzano la capacità di vendita con diversi lassi temporali: le disposizioni relative all'allestimento della capacità di vendita sono su un lungo orizzonte temporale, a differenza delle deliberazioni sulla sua scelta di utilizzo, caratterizzate da un breve periodo di tempo. Inoltre è possibile attribuire i costi fissi alle scelte sulla preparazione della capacità di vendita, mentre i costi variabili fanno riferimento a quelle di breve periodo (utilizzo della capacità di vendita).

Le tre principali decisioni di merchandising sono suddivisibili in:

- Layout attrezzature: scelta di lungo periodo relativa alla modalità di disposizione delle attrezzature all'interno del PdV, pertanto difficilmente modificabile in tempi brevi;
- Layout merceologico: decisione di lungo-medio periodo basata sulla collocazione dei diversi prodotti nello *store*, con possibilità di cambiamento più frequente rispetto alle attrezzature;

- Display merceologico: risoluzione di breve periodo sul posizionamento della merce sullo scaffale, soggetta ad un numero di alterazioni maggiore rispetto alle due precedenti.

Con il duplice obiettivo di bilanciare gli obiettivi di redditività, ovvero efficienza di breve periodo, con quelli di fidelizzazione e qualità del servizio commerciale, altresì di lungo periodo, il merchandising offre una disposizione dell'offerta segmentata in base alle necessità dei consumatori. Infatti secondo un principio di segmentazione indirizzato dai bisogni della domanda, un assortimento guidato dalla “[...] complementarietà e/o sostituibilità nella funzione d’uso/momento di consumo [...] [permette di] informare il consumatore, orientarlo nel processo d’acquisto, stimolare una cultura del prodotto e suggerire acquisti abbinati tramite l’*up-selling*” (Lugli, 2009, p. 437).

### **2.1.2. Lo spazio espositivo**

Lo spazio è un elemento che i retailers devono tenere in considerazione nella pianificazione dei rifornimenti e nell’allocazione dei prodotti. La disposizione di un locale destinato a magazzino non è più indispensabile grazie allo sviluppo della logistica e al potenziamento del sistema di rifornimento, entrambi responsabili di miglioramenti dello spazio con riduzione dei costi.

Nella situazione odierna, i dettaglianti non sempre riescono a raggiungere l’obiettivo di espansione dello spazio di vendita per mezzo dell’apertura di nuovi PdV o di acquisizioni di negozi già esistenti. Di conseguenza, l’ottimizzazione dello spazio a disposizione è indispensabile al fine di accrescere i livelli sia delle vendite sia dei profitti (Varley, 2001). La performance del merchandising e degli acquisti può essere misurata tramite i *key indicators* delle vendite e del profitto per metro quadrato. Il conseguimento del successo è favorito dalla disposizione logica di un’idonea gamma di prodotti facilmente accessibili ai consumatori, ma è importante altresì una scelta premeditata sia della posizione all’interno del PdV sia del numero di metri quadrati destinati ad ogni linea di prodotto. Infatti l’incapacità dei consumatori nel trovare i prodotti desiderati all’interno del negozio con semplicità aumenta il livello di insoddisfazione, riversandosi negativamente sui risultati del retailer.

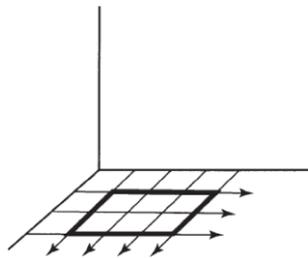
I due principali obiettivi dell’organizzazione dello spazio sono (Varley, 2001):

- Ottimizzazione dei rendimenti a breve e lungo termine sui costi d'investimento relativi allo spazio distributivo;
- Miglioramento dell'esposizione logica, conveniente e attraente per rafforzare il rapporto tra consumatori e range di prodotti.

Il conseguimento di entrambi gli scopi premette la misurazione della *retail performance* in relazione al *retail space*, ovvero la produttività dello spazio del distributore. Esistono diversi modi con cui determinare tale produttività:

- Vendite (o profitti) per metro quadrato: denominato anche densità per vendita (profitto), misura le vendite (profitti) in rapporto all'area della superficie occupata (figura 2.1). Si tratta di un metodo utilizzato principalmente nei negozi di abbigliamento poiché è utile nel caso in cui il prodotto sia esposto su un solo livello con diversi fissaggi. Inoltre è il parametro più comunemente utilizzato nel confronto della produttività di differenti punti vendita;

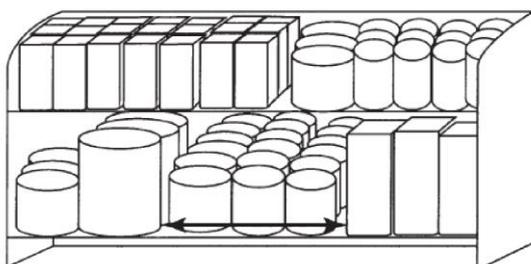
Figura 2.1. Misure che utilizzano la superficie.



Fonte: Varley, R. (2001) *Chapter nine: allocating space to products*, p. 141

- Vendite (o profitti) per lineare: misura più precisa della precedente, calcola i ricavi ottenuti dai metri lineari occupati sullo scaffale (figura 2.2). Si tratta di uno strumento di analisi idoneo quando i prodotti sono posizionati su scaffali a più livelli;

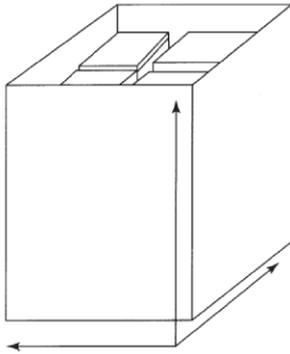
Figura 2.1. Misure che utilizzano il metro lineare.



Fonte: Varley, R. (2001) *Chapter nine: allocating space to products*, p. 141

- Vendite (o profitti) per metro cubo: parametro che misura lunghezza, ampiezza e profondità del fissaggio (figura 2.3), come le vasche dei surgelati.

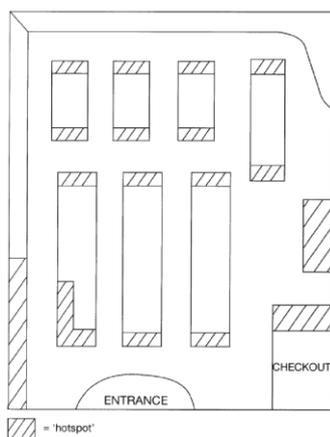
Figura 2.1. Misure che utilizzano il metro cubo.



Fonte: Varley, R. (2001) *Chapter nine: allocating space to products*, p. 142

La produttività dello spazio del distributore è influenzata da diversi fattori: i livelli di vendite, la profittabilità dei prodotti posizionati nel negozio e il valore dello spazio. Quest'ultimo elemento, ovvero il valore dello spazio del retailer, è solitamente espresso in metri quadrati. Esso assume risultati diversi a seconda dei livelli presi in considerazione, per esempio il piano terra genera risultati superiori rispetto agli altri livelli del PdV che possono essere visitati dai consumatori con una probabilità inferiore. Inoltre uno stesso piano offre una diversa qualità dello spazio, come le aree all'ingresso e le zone ad alto traffico all'interno del PdV che attestano un valore superiore poiché privilegiate dai consumatori. Quindi il valore dello spazio differisce tra zone d'entrata, in presenza di ascensori e scale mobili per accedere ad altri livelli, i servizi offerti nel negozio, le funzioni di destinazione delle aree dedicate ai prodotti, e infine le casse e aree di pagamento. Queste "zone calde" possono subire collocazioni diversificate a seconda delle caratteristiche dei singoli negozi, ma generalmente la disposizione base è schematizzata nella figura 2.4.

Figura 2.4. Tipiche zone calde di un punto vendita.



Fonte: Varley, R. (2001) *Chapter nine: allocating space to products*, p. 143

L'alternanza tra aree calde (con un elevato flusso di visitatori) e aree fredde (a basso indice di passaggio) nel negozio, oltre a dipendere dalla struttura del negozio e dal modello di layout prescelto, può essere strategica per incentivare gli acquisti d'impulso, collocati nelle zone ad elevato traffico ove la relazione tra vendite e spazio espositivo risulta considerevole (Lugli, 2009).

Dunque il retailer può sfruttare il diverso valore dello spazio all'interno del PdV decidendo di posizionare determinati prodotti in specifiche aree al fine di controllare e gestire il flusso di consumatori. Per esempio, la collocazione di prodotti meno ricercati in zone del negozio a basso traffico o in altri piani obbliga i consumatori ad effettuare un determinato percorso al fine di raggiungerli (prodotti di acquisti programmati in "zone fredde" del negozio). A volte il flusso dei consumatori può anche caratterizzarsi per il posizionamento di prodotti ad elevata richiesta in mezzo al negozio con un'alternanza di prodotti tipici degli acquisti d'impulso.

La strategia vincente è quella di un corretto bilanciamento tra la massimizzazione delle vendite dei prodotti ad alta richiesta, la generazione di un maggiore flusso di consumatori in zone ospitanti prodotti a bassa domanda (che possono contribuire ad aumentare i margini di profitto) e l'offerta di un layout logico e conveniente per il consumatore.

Le decisioni relative all'organizzazione dello spazio, attuate a tre livelli (reparto, categoria e SKUs), utilizzano come basi di partenza i due obiettivi ultimi, ovvero le vendite e la profittabilità (Varley, 2001).

Secondo l'obiettivo delle vendite, la disposizione dello spazio si caratterizza nel privilegiare i prodotti soggetti a maggiori livelli di vendite, destinando loro uno spazio superiore rispetto alla merce restante. Tuttavia non è assicurato che i prodotti venduti

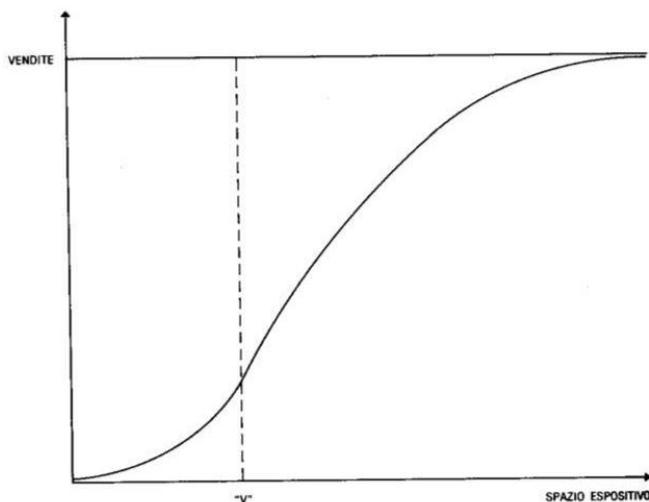
più frequentemente, come il latte, corrispondano a quelli più profittevoli; di conseguenza il distributore potrebbe essere orientato a favorire le linee di prodotti a margini di profitto superiori a discapito dei beni a vendite elevate. È compito del retailer trovare il giusto equilibrio tra prodotti fortemente richiesti dai clienti (con vendite numerose) e quelli in grado di generare un profitto più significativo. Per valutare quanto spazio dedicare ai prodotti in base alle loro vendite, esistono diversi approcci con cui misurare le vendite:

- Dati delle vendite passate: facilmente accessibile e in grado di stimare le preferenze e i comportamenti d'acquisto locali, lo storico delle vendite risulta un metodo limitato poiché non considera né potenziali linee di prodotto che il punto vendita non offre né le vendite originate da nuovi prodotti, non può offrire risultati influenzati da cambiamenti dell'ambiente presenti o previsti, può causare distorsioni danneggiando le vendite potenziali di determinate categorie;
- Market share: altrettanto semplice da calcolare, l'indice della quota di mercato favorisce i prodotti ad elevata richiesta che soddisfano il consumo di massa. Gli svantaggi sono dati dall'incapacità di offrire il potenziale spazio di cui necessitano nuovi prodotti e categorie, da una selezione ordinaria e troppo generica finalizzata ad appagare i gusti di massa senza orientarsi su preferenze specifiche, l'indifferenza verso le preferenze locali e, infine, da un ritardo nella riduzione dello spazio di vendita delle categorie in fase di declino col rischio di offrire un'esposizione obsoleta;
- Previsioni di vendita: con l'unico inconveniente di non garantire una congrua proiezione delle vendite future sulla base di quelle attuali, sottostimando lo spazio dedicato ai prodotti che potrebbero offrire livelli di vendite superiori, l'indicatore delle vendite stimate emula il metodo dello storico poiché costruisce ipotesi dai dati passati. Perciò si tratta di un indice le cui previsioni possono essere influenzate dai controlli di stock e problemi di qualità delle vendite passate, è in grado di identificare caratteristiche più specializzate rispetto a quelle di massa e, in conclusione, è il solo che tiene in considerazione le vendite di nuovi prodotti e categorie.

Se la decisione di allocazione dello spazio è attuata secondo il principio delle vendite, l'elasticità delle vendite in rapporto allo spazio svolge un ruolo importante poiché misura la relazione tra l'ammontare di spazio e il tasso delle vendite. Denominata anche "elasticità dello spazio del prodotto", esprime la variazione delle vendite di un prodotto

in risposta al cambiamento della quantità di spazio dedicata al prodotto stesso. Difatti la domanda da parte dei consumatori cresce all'aumentare del numero di *facings* (unità di spazio dedicato all'esposizione di un prodotto), con un incremento medio del 17% in seguito al raddoppiamento della quantità di *facings* (Hübner *et al.* 2017, p. 303). Tuttavia dalla figura 2.5 è osservabile l'esistenza di un livello di saturazione dello spazio espositivo, ovvero un punto oltre il quale la reattività dei consumatori verso le vendite diminuisce al crescere dello spazio espositivo (Lugli, 2009). L'elasticità dello spazio offre effetti diversi a seconda del prodotto, del punto vendita e della posizione del reparto; per esempio la destinazione di una superficie estesa a prodotti come snack o cioccolata, tipici prodotti di acquisti d'impulso, genera risultati di vendita differenti da quelli di una stessa area dedicata a prodotti da dispensa, quali sale e pepe. Inoltre l'elasticità incrociata, ovvero la relazione tra la variazione delle vendite di un prodotto causata dalla modifica delle vendite di un altro prodotto (complementare o sostitutivo), può influenzare le scelte relative alla destinazione dello spazio.

Figura 2.5. Elasticità delle vendite grocery rispetto allo spazio espositivo



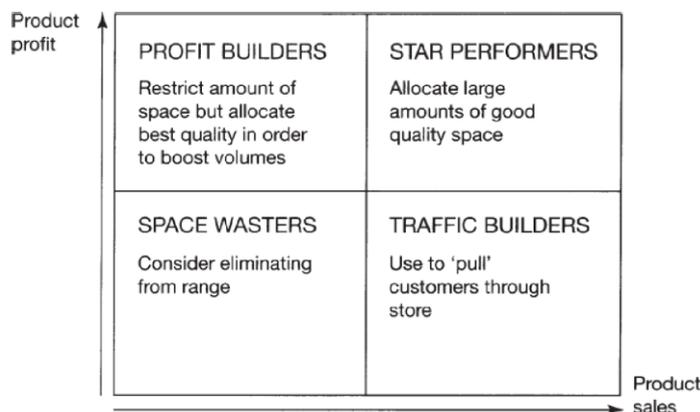
Fonte: Lugli, G. (2009) *Marketing distributivo: la creazione di valore nella distribuzione despecializzata*, p. 457

Un approccio alternativo a quello delle vendite è la disposizione dello spazio a seconda della profittabilità, ovvero allocare la superficie dello spazio espositivo in base ai profitti generati da ogni prodotto. In tal modo, il distributore può effettuare una gestione dello spazio strategica in funzione dei prodotti a maggiore profitto, evitando di destinare ampie

aree di buona qualità espositiva a merci meno redditizie. Ciononostante, i prodotti in grado di generare maggiore profitto non implicano la garanzia di essere soggetti ad elevati e frequenti acquisti; pertanto la disposizione di facciate o scaffali aggiuntivi destinati ad accogliere i prodotti maggiormente profittevoli potrebbe avere impatti impercettibili sulle vendite dei prodotti stessi. Il distributore deve tenere in considerazione la qualità dello spazio affinché possa attuare una disposizione dei prodotti altamente profittevoli nelle zone strategiche del punto vendita, evitando invano di posizionare in zone eccessivamente ampie prodotti con buone possibilità di vendita anche in spazi inferiori. Esistono diverse alternative di disposizione dello spazio tramite il perseguimento dei due obiettivi (vendite e profittabilità), come illustrato in figura 2.6.

Entrambi i metodi di organizzazione dello spazio favoriscono la logica del retailer anziché del consumatore, il quale potrebbe interfacciarsi con un'esposizione di prodotti caotica e disorganizzata. Al fine di conseguire profitti nel lungo termine, è indispensabile perseguire un approccio *customer-oriented* per accrescere la *customer loyalty* tramite diverse leve, tra cui la presentazione e disposizione dei prodotti.

Figura 2.6. Alternative di allocazione dello spazio



Fonte: Varley, R. (2001) *Chapter nine: allocating space to products*, p. 147

Nella strategia di ripartizione dello spazio, è bene tenere presente ulteriori considerazioni oltre alle vendite e profittabilità, quali la stagionalità dei prodotti, le caratteristiche sia della merce sia dei consumatori, i vincoli dei sistemi di fissaggio/supporto e la logica di raggruppamento delle categorie merceologiche (Varley, 2001).

Relativamente ai prodotti stagionali e festivi, lo spazio subisce delle modifiche in corrispondenza dei periodi di "picchi" di domanda, durante i quali la superficie loro

dedicata viene sia ampliata al fine di soddisfare l'elevata richiesta dei consumatori, sia migliorata dal punto di vista qualitativo con lo scopo di affascinare i consumatori e incentivare acquisti d'impulso.

Le caratteristiche dei prodotti condizionano le scelte dei retailers, che prediligono contenitori di piccole dimensioni poiché permettono di esporre su uno stesso spazio una quantità di merce superiore con maggiore possibilità di scelta. In base al peso, alla fragilità e al livello di pericolosità, determinati prodotti non possono essere collocati sulla parte superiore degli scaffali dal momento che la pesantezza o la fragilità o il basso grado di sicurezza potrebbe ostacolare la facilità di manipolazione di tali merci da parte dei consumatori. Altri beni invece richiedono una specifica collocazione, quali i prodotti freschi e congelati che necessitano della conservazione in appositi banchi frigo/freezer sia per motivi igienici sia per motivi logici di percorso all'interno del punto vendita.

Oltre alla conformità dei prodotti presenti nel proprio PdV, i distributori devono incentivare un'offerta espositiva congrua alla logica dei consumatori effettuando concentrazioni e gruppi di categorie di prodotto tra loro complementari (quali latte e cereali, formaggi e mostarda) o sostitutivi (vino e birra, pasta e riso). In tal modo i clienti possono individuare i prodotti di proprio interesse ed effettuare più facilmente confronti su diverse variabili (come prezzo, brand, dimensione e gusto), mentre i retailers ottimizzano la performance del category management con risultati positivi sulle vendite e sul profitto.

Altro elemento da considerare sono le infrastrutture interne del negozio, che devono assecondare le diverse tipologie di prodotti. Per esempio, prodotti fragili necessitano di supporti stabili e fissati sul muro al fine di garantire maggiore saldezza; beni di dimensioni maggiori, che rischiano di occupare inutilmente spazio verticale sugli scaffali con un potenziale aspetto disordinato, devono evitare di toccare il suolo permettendo al tempo stesso una completa visibilità ai consumatori; strutture flessibili, come i cestini e le isole interne al PdV, possono creare ulteriore spazio ma è bene evitare un'immagine caotica.

Infine anche i connotati dei consumatori risultano rilevanti per lo spazio, come l'altezza che suggestiona la visibilità e la capacità di presa del prodotto. Per esempio, se il proprio target di consumatori si rivolge anche ai bambini, il livello dello scaffale ad altezza manocchi è differente da quello dedicato agli adulti. Pertanto prodotti per fasce d'età inferiori che implicano un self-service, come snack e bibite, devono essere posizionati su un livello di altezza coerente alla facilità di accesso da parte di tali consumatori.

Allo scopo di predisporre una disposizione dello spazio che possa integrare diversi fattori nel modo migliore, i distributori possono servirsi di sofisticati sistemi di pianificazione dello spazio. Si tratta di sistemi informatici che elaborano input di natura quantitativa e qualitativa con l'obiettivo finale di offrire un output, denominato planogramma, che rappresenti graficamente e numericamente la disposizione dei prodotti sugli scaffali. Tale rappresentazione virtuale del piano di assortimento favorisce l'integrazione di una serie di dati, come i costi diretti dei prodotti, l'elasticità dello spazio, la complementarità e dimensione dei prodotti, etc. Tuttavia i limiti del planogramma sono il suo elevato costo, qualora fosse necessario effettuare spesso nuovi allestimenti a causa dell'introduzione di nuovi prodotti, prodotti stagionali, o modifiche dello spazio di vendita, e il rischio di ridurre la creatività e innovazione da parte degli store manager locali qualora il planogramma fosse attuato rigidamente a livello centrale.

L'allocazione dello spazio deve essere in grado di combinare gli obiettivi di breve periodo con quelli a lungo termine: la varietà e la profondità dell'assortimento e il servizio di disponibilità di stock non dovrebbero essere compromessi dagli obiettivi di produttività di breve periodo. Il risultato di disposizione dei prodotti nel punto vendita deve essere in linea col posizionamento strategico del retailer, assecondando i bisogni dei consumatori in modo meno generale ma più specializzato (per esempio tramite il micro-merchandising è possibile combinare la natura dello specifico spazio fisico del retailer con il comportamento d'acquisto dei consumatori locali) (Varley, 2001).

### **2.1.2. Il servizio logistico**

Il servizio logistico condiziona la gestione del punto vendita riflettendosi sulla relazione di valore col cliente. Difatti una pianificazione strategica del sistema logistico consente di ridurre le probabilità di rotture di stock e di garantire un controllo qualitativo dei prodotti, con il risultato di migliorare l'offerta del servizio ai consumatori. Inoltre l'attività logistica, se correttamente implementata, può avere degli effetti positivi sul ROI dal momento che risulta fortemente interconnessa con le attività relative alla gestione economico-finanziaria (Penco, 2016).

L'impatto che il sistema di rifornimento ha sul merchandising può procurare effetti positivi ottimizzando la capacità di vendita: un rifornimento frequente del PdV riduce il

rischio non solo di rotture di stock, ma anche di possibili circostanze di *sovrastock*. Il servizio logistico non può avere come unico obiettivo la minimizzazione dei costi di produzione del servizio stesso poiché i risultati di una logistica uniforme per tutti i prodotti danneggerebbero le vendite delle singole categorie con frequenza di rotazione differente (Penco, 2016).

La determinazione del livello ottimale di scorte è correlata al sistema logistico poiché un'organizzazione programmata dei processi logistici di approvvigionamento permette di ottimizzare il tasso di rotazione delle scorte generando una migliore situazione finanziaria per il distributore. Da un lato, la presenza eccessiva di scorte è causa di addizionali costi di magazzino con un conseguente risultato finanziario negativo; dall'altro, una quantità ridotta di scorte può provocare il pericolo di rotture di stock con il risultato di un numero inferiore di vendite causato dall'assenza dei prodotti richiesti, i quali alimentano insoddisfazione e un'immagine negativa sui consumatori.

Nel caso dei discount, la logistica è un elemento fondamentale dal momento che la convenienza offerta ai clienti finali è il risultato della riduzione dei costi logistici (economie di costo) con conseguente riflesso sul prezzo di vendita (Penco, 2016).

Dunque il servizio logistico riveste un peso considerevole nella strategia distributiva dal momento che il ruolo principale delle aziende commerciali della GDO consiste nel trasferimento della merce lungo la filiera, attribuendo un valore ai beni per mezzo della loro disponibilità secondo i luoghi, i tempi e i modi richiesti dai consumatori (ECR Italia, 2014). Infatti i dipendenti nei PdV dedicano oltre il 40% delle loro ore lavorative all'attività logistica, alla quale sono attribuiti circa il 40% dei costi distributivi totali (Reiner *et al.* 2013).

Nel corso dell'evoluzione della distribuzione, i compiti di logistica si sono estesi oltre alle classiche attività di trasporto e stoccaggio dei prodotti conglobando anche le operazioni di approvvigionamento, distribuzione e vendita allo scopo di conseguire un coordinamento generale. Tuttavia si sono registrati problemi di mancata ottimizzazione della filiera, come una saturazione inadeguata del carico dei mezzi di trasporto e un'organizzazione complessa delle operazioni di scarico, che comportano un aumento del numero di viaggi (con impatto negativo sull'ambiente) accrescendo sia i costi sia i tempi della rete logistica (ECR Italia, 2014).

È necessario assicurare il migliore trade-off tra la soddisfazione delle aspettative dei clienti (con un ottimo livello di servizio) e l'efficienza operativa e di costo lungo la rete

distributiva al fine di ottimizzare la logistica come *competitive advantage*. Il conseguimento di tale scopo può essere raggiunto tramite la riduzione dei costi (di magazzino, trasporto, stock, obsolescenza), il potenziamento del servizio (assortimento ampio, ordine completo, maggiori consegne, meno errori, accortezza nei dati) e l'osservanza di tempi e scadenze.

La qualità del servizio logistico viene misurata per mezzo della sua efficienza ed efficacia dal momento in cui è richiesto l'ordine fino alla consegna. La misurazione del corretto funzionamento del servizio logistico è effettuata attraverso Key Performance Indicators (KPI) relativi a (Reiner *et al.* 2013):

- Efficienza: altresì produttività, si tratta di KPI sull'utilizzo delle risorse necessarie agli output, quali gli indici di rotazione delle scorte in quantità, della produttività del personale, della saturazione degli automezzi;
- Efficacia: qualità come servizio al cliente, sono feedback dal punto di vista qualitativo, per esempio il *leadtime* (tempo medio di evasione dell'ordine), l'indisponibilità del prodotto, gli errori;
- Volume: monitoraggio delle attività logistiche sotto il profilo quantitativo, come il numero di ordini evasi, di righe d'ordine evase, di tonnellate spedite (o arrivate).

In particolare, gran parte dei costi logistici operativi sostenuti nella *retail supply chain* sono rappresentati dalla movimentazione manuale dei prodotti all'interno dello *store* (figura 2.7). Il potenziamento delle attività di manipolazione nel PdV può essere effettuato attraverso l'identificazione dei fattori di accatastamento sugli scaffali, come la quantità di confezioni da impilare e le strategie di rifornimento, affinché sia possibile ridurre il tempo di movimentazione e i relativi costi. È necessario stabilire un *trade-off* tra spazio sugli scaffali, costi di rifornimento e costi di manipolazione per poter conseguire un'allocazione dello spazio e una pianificazione dell'assortimento soddisfacenti (Van Zelst *et al.* 2009).

Figura 2.7. Costi logistici operativi nella retail supply chain per prodotti grocery



Fonte: Van Zelst, S. et al. (2009) *Logistics drivers for shelf stacking in grocery retail stores: Potential for efficiency improvement*, p. 621

È interesse dei distributori misurare e gestire il processo di logistica al fine di identificare potenziali fattori di miglioramento, quali immagazzinamento, trasporto ed evasione dell'ordine, che possano condurre ad un potenziamento della performance dello *store*.

Le attività di logistica interna al PdV, denominate *in-store logistics*, sono strettamente correlate agli esercizi della logistica "a monte" (Penco, 2016).

Tra le attività di logistica a monte, la commissione di un ordine si manifesta attraverso la preparazione dei singoli prodotti per la loro spedizione, disposti all'interno della *warehouse* secondo una logica che ottimizzi la manipolazione degli stessi (diversamente dalla disposizione in negozio che incentiva le vendite). Difatti nel deposito è possibile ricorrere ad impalcature di sistemazione della merce, quali scaffalature per il flusso dei prodotti (*gravity flow racks*), che ne facilitino lo spostamento o la rimozione per evitare un accumulo disordinato e caotico. Per esempio il metodo FIFO, modalità di immagazzinamento che favorisce l'uscita dei prodotti acquistati per primi, può essere facilmente perseguito grazie agli appositi pallet e scaffali che permettono il rifornimento di nuova merce dalla parte posteriore dell'impalcatura, mentre all'interno del negozio tali attrezzature non sono presenti per assenza di spazio.

Una volta eseguito il caricamento delle SKUs in un contenitore, l'ordine oggetto di commissione viene spedito al PdV, dal quale comincia il processo di logistica *in-store* (Van Zelst et al. 2009).

Le attività di logistica all'interno del PdV fanno riferimento a tutte le operazioni relative a rifornimento, collocazione e recupero dei prodotti, le quali subiscono delle variazioni a seconda della tipologia sia di merce sia di formato distributivo. Per quanto concerne il rifornimento, il ricorso ad un sistema automatico di ordinativi può migliorare le decisioni

delle scorte in magazzino tenendo in considerazione le specifiche caratteristiche di ogni prodotto (dimensioni, peso, deperibilità e rotazione). Relativamente alla disposizione della merce, è necessario tenere in considerazione le modalità con cui i prodotti vengono impilati, maneggiati e scartati da eventuali contenitori poiché una loro implementazione corretta può velocizzare il processo e ridurre i costi relativi. Inoltre il personale condiziona positivamente o negativamente i risultati del PdV dal momento che un elevato turnover dei dipendenti è responsabile di scarsi livelli di performance con un basso servizio al cliente e inferiori margini di profitto. Il discostamento da un focus basato sulla minimizzazione delle attività di magazzinaggio verso un orientamento ad attività che generano vendite può comportare un miglioramento complessivo del formato (Reiner *et al.* 2013).

Il sistema di logistica *in-store* è composto da diverse fasi:

- Consegna e verifica della merce: momento in cui i prodotti vengono spediti dal luogo di produzione per arrivare al PdV del distributore. Il personale del negozio esegue una verifica dei beni per mettere in atto eventuali attività di restituzione qualora i requisiti dell'ordinativo non dovessero essere rispettati;
- Trasporto di unità di imballaggio terziario da posizionare sulle strutture di deposito nel retrobottega o direttamente sugli scaffali: operazione con cui le merci in arrivo vengono collocate in una zona di deposito temporanea oppure esposte all'istante sugli scaffali di vendita;
- Stoccaggio di unità di imballaggio terziario nelle strutture di deposito nel retro: lo stock aggiuntivo in giacenza che non è destinato alla vendita immediata è riposto nel retrobottega;
- Trasporto dalla zona di deposito nel retrobottega agli scaffali: azione che prevede il dislocamento dei prodotti dalla zona di accantonamento agli scaffali espositivi all'interno del PdV;
- Manipolazione e raccolta in magazzino delle unità di stock sugli scaffali: processo che contempla tutte le operazioni finalizzate al rifornimento degli scaffali, per esempio la rottura della massa di unità di trasporto in unità destinate al consumatore finale, l'impilaggio sugli scaffali, la presentazione dei prodotti tramite il *visual merchandising*, anche il controllo dell'inventario in modo tale da effettuare nuovamente ordini e rifornimenti;

- Riordino: attività risultante dal regolare controllo di tutti i flussi dei prodotti (sia in entrata sia in uscita) e dall'inventario, basata sull'annotazione e invio di richiesta di nuovi ordini alla sede centrale o ad altri fornitori;
- Smaltimento/riciclaggio: fase finale durante la quale avvengono la rimozione di materiali di imballaggio o lo smaltimento o il riciclaggio di merce danneggiata o deteriorata.

Tutti i sottoprocessi del sistema di rifornimento sopracitati, presenti in ogni tipologia di formato distributivo, risultano essere influenzati dalla domanda dei consumatori, dal precedente processo di rifornimento della *supply chain*, ma anche dalle caratteristiche sia dei prodotti (peso, dimensione, quantità, deperibilità) sia del punto vendita (posizionamento del negozio, layout) (Reiner *et al.* 2013).

È opportuno effettuare un approfondimento sull'attività di allocazione dei prodotti sugli scaffali all'interno del PdV, considerata come l'inverso del processo di commissione nella *warehouse*. Infatti, anziché predisporre la merce per il suo trasporto verso il PdV, si tratta di effettuare lo scarico dell'ordine al fine di organizzarne la dislocazione nel negozio. Vi sono tre possibili modalità con cui effettuare tale sistemazione (Van Zelst *et al.* 2009): il classico regime di collocazione per unità, *Unit*, per mezzo del quale i singoli articoli sono sistemati sullo scaffale; il regime a vassoio, *Tray*, che prevede la collocazione dell'intera scatola di contenimento direttamente sullo scaffale; per ultimo, il regime di riempimento sfuso, *Loose*, prevede che gli articoli siano disposti sullo scaffale a prescindere da un riordino, ovvero senza un'organizzazione diversa (di solito quest'ultimo caso prevede la presenza di una cesta in cui collocare i prodotti senza una logica precisa). A seconda della tipologia di regime prescelto, il tempo di collocazione all'interno del PdV è correlato al numero di unità (qualora si fosse optato per il regime *Unit*) oppure al numero di contenitori (nel caso di adozione del regime sia *Tray* sia *Loose*). Il tempo di accatastamento è proporzionale alla quantità di unità o confezioni di articoli: più prodotti o scatole di merce vi sono da sistemare e/o scartare, maggiore è il lasso temporale richiesto per la loro disposizione in negozio. Dal momento che diversi formati distributivi fanno ricorso a diversi regimi per i propri articoli, i relativi costi e tempi di sistemazioni risultano differenti. Per esempio i discount solitamente ricevono e impilano direttamente sugli scaffali i prodotti all'interno delle confezioni (regime a vassoio), pertanto i risultati in termini di tempo e costo sono diversi da quelli dei distributori che impilano le singole SKUs. Inoltre è fondamentale considerare l'attività di disimballaggio quando il PdV

preferisce esporre determinati prodotti privi dei contenitori oppure quando la confezione dei prodotti detiene dimensioni incompatibili con il posizionamento diretto sullo scaffale. Si tratta di un'operazione che, nonostante possa richiamare il rifornimento all'interno della *warehouse*, si discosta per il fatto che la logistica *in-store* è prevalentemente manuale e raramente utilizza i sistemi di collocazione automatizzati tipici del magazzino (Van Zelst *et al.* 2009).

Al fine di accrescere l'efficienza della gestione degli scaffali tramite il sistema logistico, i retailers possono prendere in considerazione l'aumento delle confezioni di contenimento dei prodotti, per esempio prediligere confezioni da 12 pacchi anziché da 6 oppure contenenti 24 unità al posto di 12. Tale decisione comporta una riduzione del tempo necessario al processo di allocazione *in-store* in tutte e tre le tipologie di regime di sistemazione (in media tra il 24-49%, con un effetto più marcato per quello *Loose*). Un'altra possibilità in grado di rendere più efficiente il processo è data dall'incremento del numero di confezioni di prodotti per ordine, con il risultato di generare anch'essa una maggiore disponibilità di tempo (tra un minimo di guadagno dell'8% di tempo nel regime a unità, fino ad arrivare al 31% sotto il regime *Loose*). Tuttavia entrambe le scelte comportano un aumento delle scorte e maggiore spazio (limitato) sugli scaffali, pertanto è necessario stabilire un trade-off tra i costi relativi all'allocazione sugli scaffali e quelli di mantenimento dell'inventario. Dal momento che questi ultimi hanno un'incidenza inferiore rispetto ai costi di sistemazione nel PdV (vedi figura 2.6) e poiché sugli scaffali è presente uno spazio inutilizzato sul retro dei prodotti (definito *Excess Shelf Space*), risulta più conveniente propendere per un ampliamento del livello quantitativo di confezioni ordinate. Infine una terza modalità di riduzione del tempo di sistemazione impiegato all'interno del negozio è la modifica del sistema di rifornimento, con benefici crescenti passando da un regime *Unit* ad uno *Tray e/o Loose*; in media il regime a vassoio è più veloce di quello a unità del 12%, mentre il regime sfuso aumenta la velocità di rifornimento quasi del 42%. In tale contesto è fondamentale considerare l'effetto che i lavoratori possono comportare sull'efficienza generale; è consigliabile offrire un'opportuna formazione dei lavoratori in modo tale da massimizzare i benefici derivanti dalle loro azioni (può essere valutata la possibilità di impilare i prodotti nel PdV successivamente agli orari di apertura poiché il livello di servizio richiesto dai clienti all'interno del negozio può rallentare i tempi di sistemazione dei lavoratori).

In conclusione si tratta di effettuare decisioni finalizzate ad una riduzione dei tempi di allocazioni della merce nello *store* poiché il loro apporto positivo si riflette in aumenti dei profitti annuali (Van Zelst *et al.* 2009).

Un funzionamento ottimale della logistica in negozio può inficiare positivamente su alcuni indici di performance del PdV, quali il turnover, lo smaltimento/riciclaggio e gli indici di stock esaurito; quest'ultimo in particolare influenza la soddisfazione dei clienti e la *customer loyalty*, misure chiave per il successo nel lungo periodo (Reiner *et al.* 2013).

Al fine di perseguire un'efficiente esecuzione del processo logistico interno al negozio, i distributori devono possedere una chiara e specifica configurazione del proprio PdV per assicurare una corrispondenza vincente tra input (quali spazio del negozio, numero di dipendenti, SKUs, layout) e output (come livello del servizio, turnover e riciclaggio). Talvolta è indispensabile effettuare dei cambiamenti al processo di rifornimento qualora questi non fosse adeguato, per esempio la sostituzione del retrobottega con un contemporaneo ampliamento dello spazio sugli scaffali permette di snellire e semplificare il sistema di approvvigionamento con risvolti positivi sulla performance generale. Pertanto modifiche fisiche sullo spazio espositivo e l'adozione di soluzioni alternative, come scaffali, vetrine e contenitori più profondi e sistemi di rifornimento automatico, velocizzano i tempi di rifornimento degli scaffali del PdV in concomitanza alle visite dei clienti che eseguono il proprio percorso d'acquisto con una maggiore garanzia di disponibilità di prodotti. In tal caso, i risultati delle vendite dovrebbero suggerire ai retailers quali prodotti privilegiare in uno spazio espositivo superiore ma pur sempre limitato, prediligendo la merce maggiormente richiesta dai consumatori e più profittevole (Reiner *et al.* 2013).

## **2.2. L'assortimento**

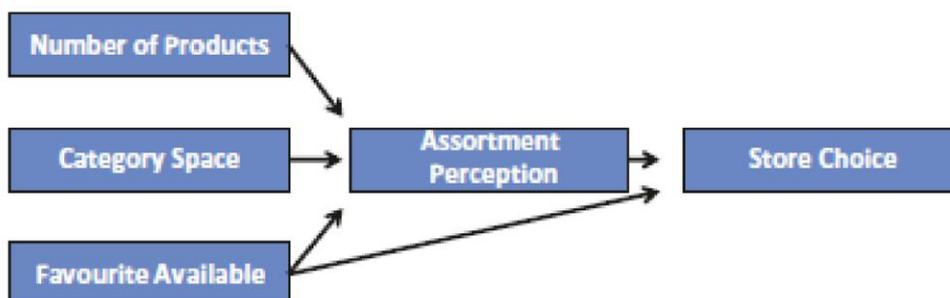
La definizione di assortimento richiede un approccio olistico che prenda in considerazione una pluralità di aspetti per conseguire una visione d'insieme. L'integrazione di diversi criteri tattici, quantitativi e strategici scaturisce dalla necessità di perseguire l'obiettivo di appagare i svariati bisogni dei consumatori finali mantenendo nello stesso tempo l'efficienza, ovvero la marginalità del distributore (Cottone *et al.* 2015). L'assortimento si caratterizza per essere uno dei principali fattori determinanti il livello di fiducia verso il PdV. Difatti le dimensioni assortimentali, quali ampiezza, profondità,

varietà e qualità, sono responsabili di un impatto sull'immagine dell'insegna, influenzando la *store loyalty* dei consumatori (Fornari *et al.* 2009).

Le scelte assortimentali esprimono sia la disponibilità fisica e giuridica del distributore (*sorting*) sia la compatibilità con le esigenze del suo target (*matching*) (Castaldo, 2005).

I principali obiettivi che la strategia di politica assortimentale intende conseguire si caratterizzano in: appagamento dei consumatori per mezzo di un'offerta varia, ampia e profonda che possa garantire anche convenienza; differenziazione dell'assortimento rispetto a quello dei competitors; infine la massimizzazione dei contributi da parte dell'industria.

Il primo obiettivo, ossia la soddisfazione della domanda, costituisce l'orientamento preponderante rispetto al quale effettuare la segmentazione dell'offerta poiché la migliore risposta alle esigenze dei clienti procura benefici non solo ai consumatori finali, ma anche ai distributori e produttori. Pertanto la decisione finale del retailer deve tenere in considerazione la percezione che l'assortimento delinea nelle mente del consumatore per mezzo di tre variabili principalmente, ovvero la quantità di prodotti, lo spazio per categoria merceologica e il grado di disponibilità dei prodotti prediletti dai consumatori (Berkhout, 2019).



Fonte: Berkhout, C. (2019) *Assortment and Merchandising Strategy - Building a Retail Plan to Improve Shopper Experience*, p. 25

Non esiste un principio di assortimento universale dal momento che la composizione del paniere di prodotti offerto si differenzia a seconda sia del singolo PdV, determinante per quanto concerne lo spazio fruibile la specifica arena competitiva, sia della zona territoriale, ove i comportamenti d'acquisto locali possono risultare diversi da quelli generali. Tuttavia ogni formato assortimentale ambisce a massimizzare la marginalità complessiva per unità di spazio al fine di ottimizzare la propria offerta merceologica (Cottone *et al.* 2015).

### 2.2.1. La struttura dell'assortimento

L'assortimento consiste in una gamma di prodotti offerti dal distributore e si caratterizza in ampiezza, profondità e, successivamente, varietà. Esso può essere concepito a livello dell'intera offerta di prodotti all'interno del PdV oppure può essere focalizzato alle singole categorie di prodotto (Piris, 2013). Una categoria di prodotti è l'unità di analisi di riferimento del processo di acquisto dei consumatori (Fornari, 2009). Il criterio di suddivisione dei prodotti in categorie maggiormente utilizzato poggia sulla funzionalità d'utilizzo e sulle occasioni di consumo (Ceccacci, 2013). Pertanto agli occhi della clientela una categoria appare come un insieme di prodotti correlati e sostituibili in grado di appagare i propri bisogni.

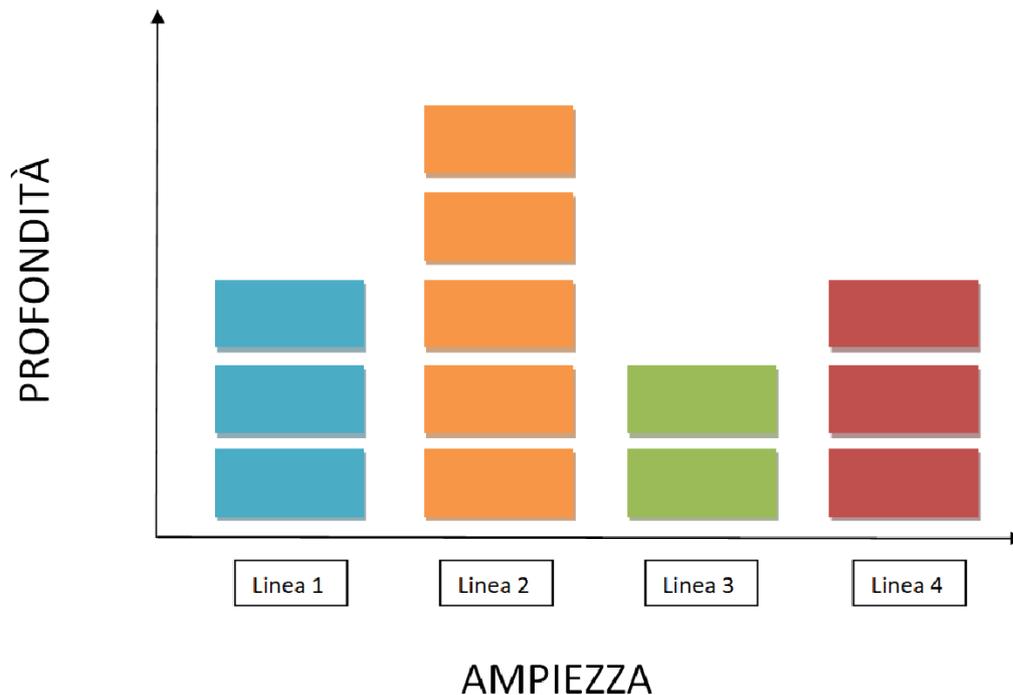
Le due leve costituenti la struttura dell'assortimento sono l'ampiezza e la profondità (figura 2.8).

Nella valutazione del PdV complessivo, la prima leva è determinata dal numero delle famiglie di prodotti (categorie) offerte che possano soddisfare i bisogni dei consumatori. Per esempio l'assortimento della categoria riso è composta da svariate famiglie di riso (riso basmati, riso thai, riso a grani corti, riso a grani lunghi, etc.). Quindi l'insieme delle esigenze della domanda soddisfatte dall'assortimento offerto rappresentano l'ampiezza (Cottone *et al.* 2015).

Invece la seconda variabile, altresì profondità, è costituita dal numero dei diversi articoli all'interno di una famiglia di prodotti omogenea. Prendendo in considerazione l'esempio precedente, l'assortimento del riso si differenzia, all'interno di ogni famiglia di riso, in vari tipi di brand (national brand, private label, etc.) e in numerose tipologie di packaging (confezioni flessibili, rigide, da 500 gr, da 1 kg, riso sfuso, riso da bollire in busta, etc.). Dunque la profondità è espressa dalla gamma di alternative d'acquisto per ogni requisito (Cottone *et al.* 2015).

È interesse del retailer determinare un mix assortimentale che possa offrire un equilibrio idoneo tra i due fattori a seconda delle caratteristiche del proprio target di riferimento (Piris, 2013).

Figura 2.8. Le due leve della struttura assortimentale



Fonte: elaborazione personale

Oltre all'ampiezza (determinata dalla quantità di categorie trattate e, conseguentemente, caratterizzante il grado di diversificazione dell'offerta) e alla profondità (le possibili varianti, ovvero il numero di marca/referenza contenute in ogni categoria), vi sono altre decisioni relative alla composizione dell'assortimento, come la struttura della scala-prezzi (i differenziali di prezzo tra marche di ogni categoria) e il tasso di turnover dei codici-prodotto (a causa dell'introduzione di nuovi lanci). La gestione efficiente dell'assortimento prevede un'allocazione strategica degli spazi espositivi (considerando le vendite e la profittabilità di prodotti e brand) con un equo bilanciamento tra la profondità e i relativi costi (Fornari *et al.* 2009).

Innanzitutto la scelta su quante e quali categorie da trattare costituisce la fase iniziale per intraprendere il processo relativo alla composizione dell'assortimento (Cottone *et al.* 2015).

La decisione concernente la numerosità delle categorie è strettamente correlata allo spazio di vendita disponibile: un PdV di ampie dimensioni è in grado di presentare una quantità di categorie superiore rispetto ad uno *store* più piccolo, il quale deve effettuare una selezione contenente le categorie ritenute più "necessarie" in grado di soddisfare le pretese del consumatore. Un ulteriore fattore da considerare è la differenziazione dell'insegna, dal momento che formati distributivi, quali supermercati, hanno l'obiettivo

di offrire un numero di categorie differente in confronto agli obiettivi perseguiti da altre tipologie di retailers, come i discount.

Allo stesso modo la scelta sulla tipologia delle categorie è influenzata dal *retail format* poiché l'assortimento deve riflettere le peculiarità tipiche del distributore, per esempio l'offerta maggiormente composita di national brands dei distributori convenzionali si oppone a quella "essenziale" degli hard discount, ove la private label riveste un ruolo significativo.

A inficiare sia sul numero che sul tipo di categorie da selezionare vi è anche l'elemento della complementarità tra prodotti. Difatti un consumatore che effettua l'acquisto di un determinato prodotto potrebbe manifestare l'esigenza di altri beni e accessori compatibili, ottenendo un notevole vantaggio dalla possibilità di poter ricorrere immediatamente all'acquisto complementare. Pertanto un category management strategico permette di incentivare il *cross-selling* determinando nella mente del consumatore un'immagine di completezza assortimentale (Cottone *et al.* 2015).

Una volta completato il primo passaggio della formazione dell'assortimento, si definiscono i confini delle categorie che condizionano la competizione a livello sia orizzontale (differenziazione delle politiche assortimentali rispetto agli altri PdV) sia verticale (rivalità nei confronti dei produttori) (Ceccacci, 2013).

Il passaggio alla seconda decisione fa riferimento alla scelta dei segmenti, dei brand e delle singole referenze da trattare. Difatti ogni categoria deve essere contestualizzata in ampiezza (numero di marche), profondità (numero di referenze per marca) e varietà (numero di segmenti di consumo).

A impattare sull'ampiezza della categoria concorrono le logiche espositive, per esempio il numero di marche in una verticalizzazione della categoria deve rispecchiare il numero dei ripiani dello scaffale. Al fine di effettuare una decisione strategica sulla scelta dei brand da offrire, è utile avvalersi della market share come valido strumento di performance per comprendere le preferenze dei consumatori.

Per quanto concerne la profondità delle famiglie di prodotti, il numero di referenze per marca può essere determinato dalla curva di concentrazione del mercato considerando la cannibalizzazione. Difatti la scelta di introdurre una referenza nella categoria non è finalizzata a incentivare la vendita del prodotto stesso, ma ad accrescere il successo della categoria totale. Se l'effetto iniziale generato dalla presenza di una nuova referenza comporta un aumento delle sue vendite con una rotazione elevata, è necessario

monitorare nel tempo i suoi riflessi nei confronti degli altri prodotti appartenenti alla stessa categoria poiché una loro cannibalizzazione peggiora il rendimento dell'intera categoria. Il rischio di cannibalizzazione è maggiore per i prodotti sostituibili dal punto di vista del consumatore, ovvero quando risultano simili in termini di caratteristiche e/o funzioni d'uso. In tal caso è necessario ricorrere all'eliminazione di una delle referenze in seguito ad un processo di analisi degli attributi delle singole referenze: in base sia alle vendite del prodotto sia all'*incrementality* (aumento delle vendite della categoria per mezzo della referenza in considerazione), il prodotto che procura minori benefici viene eliminato. Una scelta eccessivamente vasta del numero di referenze può comportare una diminuzione delle vendite a causa non solo della cannibalizzazione di prodotti simili ma anche di una *choice overload* da parte dei consumatori, i quali prediligono una minimizzazione degli sforzi cognitivi che favoriscono una massimizzazione dei benefici nel processo di selezione (Allman *et al.* 2014).

Pertanto la valutazione delle referenze è un procedimento propedeutico al loro inserimento nell'offerta merceologica poiché è necessaria una comprensione degli attributi (in ogni categoria) maggiormente significativi per i consumatori al fine di poter comporre un assortimento idoneo alla soddisfazione dei bisogni della domanda. Infatti i consumatori valutano le differenti alternative che detengono le caratteristiche richieste per poi concludere il processo d'acquisto con la selezione del prodotto. La scelta finale è determinata dall'assortimento offerto dal distributore per l'effetto *framing*, ovvero i prodotti costituenti la categoria creano una cornice assortimentale che genera determinate sensazioni e informazioni condizionanti il comportamento d'acquisto. In certi casi il retailer può usufruire dell'effetto indiretto di certi prodotti per incentivare la vendita di altri prodotti della categoria (*anchoring effect*). Pertanto un assortimento composto anche da prodotti a bassa marginalità e scarsa rotazione può essere strategico per stimolare la vendita di altre referenze e creare un contesto atto a incidere sul *customer journey* (Cottone *et al.* 2015).

Le leve dell'assortimento, ovvero ampiezza e profondità, condizionano l'atteggiamento e il proposito di acquisto del consumatore attraverso la percezione di varietà. Quindi il fattore della varietà è considerato un elemento di mediazione tra le due caratteristiche dell'assortimento e il comportamento e l'intenzione d'acquisto del consumatore (Piris, 2013).

Si tratta di una variabile che prevede una composizione dell'offerta capace di appagare i bisogni e le aspettative della domanda evitando un'immoderata esposizione di prodotti che, oltre a causare un eccesso di scelta con risultati confusionari per i consumatori (*choice overload*), rischia di diminuire il tasso di rotazione con un aumento dei costi di distribuzione e, conseguentemente, dei prezzi finali (i maggiori oneri si riversano sul prezzo di vendita al pubblico altrimenti si verifica una contrazione della marginalità a discapito del retailer) (Cottone *et al.* 2015).

La varietà, che caratterizza sia l'offerta totale dello store sia le singole categorie di prodotti, è uno dei principali fattori critici di scelta del PdV da parte dei consumatori. Difatti il loro comportamento d'acquisto si caratterizza per un orientamento verso la varietà, ovvero l'attitudine a mutare le abitudini di consumo di certi prodotti rispetto a quelle degli acquisti precedenti riflettendosi in propensione a favore di assortimenti diversificati e svariati. Pertanto l'elemento in questione ambisce a soddisfare i bisogni e desideri dei consumatori, che si esprimono in un comportamento mutevole. I consumatori dimostrano un livello di preferenza superiore per gli assortimenti percepiti come vari e flessibili dal momento che trasmettono una maggiore probabilità di offrire alternative capaci di incontrare i bisogni della domanda, senza ricadere in un eccesso di offerte che possono aumentare il grado di difficoltà della scelta tanto da inclinare il consumatore a rinviare o rinunciare all'acquisto (Piris, 2013).

La varietà dell'assortimento non è determinata esclusivamente dalla sua dimensione, fattore che da solo ha un peso del 3,4% sulla variazione della percezione di eterogeneità, ma anche dalla diversità delle caratteristiche costituenti la categoria di prodotti, quali il numero di articoli, brand, packaging e gusti trattati, etc., che incidono per il 43,1% sulla sensazione di eterogeneità dell'assortimento (Piris, 2013).

In conclusione, l'ottimizzazione delle politiche assortimentali supera gli indicatori meramente economici per considerare anche criteri utili a comprendere le logiche della domanda.

### **2.2.2. Il grado di specializzazione/despécializzazione dell'assortimento**

La composizione dei prodotti offerti richiede la presenza combinata di ampiezza e profondità. La preponderanza di una delle due leve rispetto all'altra determina il grado di specializzazione/despecializzazione dell'assortimento.

Si dice "specializzato" un assortimento scarsamente ampio ma in grado di assicurare un elevato livello di profondità, *alias* un'offerta caratterizzata da un ridotto numero di categorie che, tuttavia, si presenta in numerose varietà di referenze/marche. Il modello opposto invece, definito assortimento "despecializzato" si contraddistingue per un'offerta merceologica più numerosa in termini di categorie (elevata ampiezza) controbilanciata da un'inferiore varietà a livello di profondità (Lugli, 2009).

In particolare, più l'assortimento è despecializzato e minore è il tempo che la clientela dedica al processo di acquisto grazie alla concentrazione nel proprio *customer journey* delle spedizioni d'acquisto, mentre un'offerta specializzata aumenta il tempo d'acquisto a causa della valutazione di una maggiore quantità di referenze e marche trattate. A parità di numero di prodotti, l'assortimento despecializzato è maggiormente costoso dal momento che richiede una frequenza di rifornimento superiore.

Nonostante i PdV specializzati e despecializzati siano i modelli principali, il diverso bilanciamento tra le due leve dell'assortimento può generare altri formati con differenti livelli di specializzazione.

Dalla figura 2.9 è possibile distinguere quattro tipologie di PdV.

Figura 2.9. Classificazione dei PdV in base alle due leve assortimentali

<b>PROFONDITÀ</b>	Alta	<b>PdV SPECIALIZZATI</b>	<b>PdV PLURISPECIALIZZATI</b>
	Bassa	<b>PdV MARGINALI</b>	<b>PdV DESPECIALIZZATI</b>
		Bassa	Alta
		<b>AMPIEZZA</b>	

Fonte: elaborazione personale

I PdV specializzati, ovvero negozi caratterizzati da un alto grado di profondità a discapito di un'ampiezza piuttosto scarsa, offrono prodotti ad elevato coinvolgimento psicologico che richiedono un processo di ricerca di informazioni determinante per la scelta d'acquisto (per esempio informatica, arredamento, etc.).

Al contrario, quelli con un'ampiezza superiore al livello di profondità sono *store* despecializzati tipici di beni di largo consumo che non implicano una scrupolosa attività di analisi di dati e delucidazioni sui prodotti stessi dal momento che offrono prodotti di acquisto di routine a basso costo, quali generi alimentari nei supermercati e ipermercati. I *retail stores* plurispecializzati invece, collocati nel quadrante superiore per entrambi i fattori, sono modelli tipici dei grandi magazzini poiché svolgono importanti funzioni di logistica e informazione.

Infine i distributori marginali si trovano nel quadrante in basso a sinistra, con i livelli minimi di numerosità sia per linee di prodotto sia per articoli in ogni linea, propongono un'offerta volta alla convenienza o alla prossimità, come i discount e i piccoli negozi tradizionali. Tuttavia negli ultimi anni i discount si sono avvicinati al formato distributivo dei supermercati (fenomeno della "supermarketizzazione" dei discount, si veda il capitolo 1) attraverso l'ampliamento della propria offerta con prodotti di NB, lo sviluppo di categorie premium e i maggiori servizi, con il risultato di acquisire nuovi target di consumatori (Cardinali, 2017).

La dimensione dell'assortimento può subire modifiche attraverso estensioni di linea sia orizzontali sia verticali. Mentre la prima fa riferimento all'introduzione di nuovi prodotti con caratteristiche e attributi differenti (colore, gusto, packaging, etc.) ma con lo stesso prezzo, la seconda tipologia di ampliamento di linea è il risultato dell'aggiunta di beni con un prezzo decisamente differente rispetto a quello della linea di prodotti già esistenti (Allman *et al.* 2014).

L'effetto che un ampliamento della dimensione assortimentale comporta può essere positivo quando la linea di prodotti è scarsa, ma può avere dei risvolti negativi qualora l'assortimento fosse già sufficientemente ampio e variegato. Infatti un'eccessiva offerta merceologica può confondere i consumatori dal momento che comporta uno sforzo cognitivo maggiore nella valutazione di un numero superiore di alternative. Di conseguenza è preferibile attuare un implemento della linea assortimentale quando

quest'ultima offre una quantità esigua di prodotti rispetto ad un'offerta completa e vasta (Allman *et al.* 2014).

### **2.2.3. Ridimensionamento assortimentale**

In passato era opinione diffusa che all'aumentare della dimensione assortimentale fosse correlata una maggiore soddisfazione dei benefici percepiti dai consumatori dal momento che la possibilità di scelta più ampia può assecondare i bisogni con una probabilità superiore. Oggigiorno la filosofia è cambiata poiché un'eccessiva scelta si traduce in un aumento dei costi cognitivi da parte della domanda, la quale deve prendere in considerazione ed effettuare una valutazione tra un numero di alternative più elevato per concludere il processo d'acquisto, col rischio di generare maggiore incertezza e confusione (Chernev *et al.* 2009)

Le preferenze che i consumatori manifestano per determinati distributori, caratterizzati da assortimenti con dimensioni differenti, sono determinate da diversi fattori, tra cui l'attrazione delle opzioni offerte da tali assortimenti. È dimostrata l'esistenza di una relazione concava tra la dimensione dell'assortimento e le relative alternative proposte dal momento che l'impatto della numerosità di prodotti in ogni categoria decresce all'aumentare della capacità seducente manifestata dalle diverse opzioni. Infatti la propensione verso retailers con assortimenti vasti diminuisce qualora vi sia un'aggiunta di scelte assortimentali che può addirittura comportare uno spostamento di preferenza del consumatore verso altri retailers contrassegnati da gamme di prodotti inferiori.

La decisione relativa alla dimensione dell'assortimento è il risultato dell'ottimizzazione del trade-off tra costi e benefici per entrambi le parti, ovvero distributori e consumatori finali (Chernev *et al.* 2009).

Dal punto di vista dei retailers, la propensione verso assortimenti ridotti è giustificata da inferiori costi economici e finanziari, come quelli di inventario e di spazio espositivo. Tuttavia tale scelta si ripercuote negativamente sulle percezioni dei consumatori, causando una riduzione della probabilità di acquisto da parte loro.

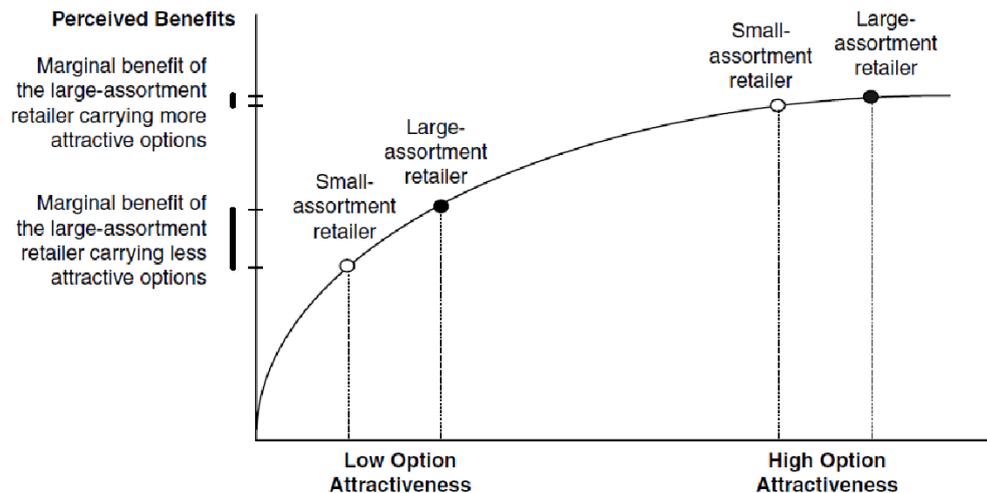
È interesse dei distributori effettuare un'adeguata scelta dimensionale dell'assortimento, sfruttando al contempo l'attrattiva dei propri prodotti. Infatti i retailers si differenziano per le alternative merceologiche offerte, per esempio alcuni possono presentare prodotti

con una qualità superiore (o inferiore) alla media, altri invece sono caratterizzati da assortimenti specializzati in grado di soddisfare le esigenze di un preciso target di consumatori senza disperdere eccessivi sforzi per un compiacimento troppo generico e indefinito, e così via.

Dunque un'offerta contrassegnata dai migliori articoli di vendita (capaci di allettare l'interesse della maggior parte dei consumatori) ha maggiori probabilità di compiacere la domanda come scelta d'acquisto rispetto ad un assortimento con prodotti meno popolari e attraenti. Un assortimento con pochi articoli è vantaggioso quando contempla la presenza di prodotti capaci di catturare l'interesse e la predilezione della maggioranza della domanda.

Secondo il principio di diminuzione del valore marginale, dalla figura 2.10 è evidente che un aumento dell'attrattiva dei prodotti offerti in assortimenti sia ridotti sia ampi permette di ottenere risultati simili in termini di benefici percepiti dai consumatori. Di conseguenza, la differenza percepita tra le due diverse tipologie assortimentali diminuisce all'aumentare del grado di soddisfazione e compiacimento delle opzioni proposte (con un ridotto vantaggio relativo a favore dell'assortimento più ampio). Dal punto di vista dei costi invece, un assortimento di dimensioni maggiori accresce gli sforzi cognitivi rendendo il processo di valutazione delle alternative e della conseguente scelta più complessi e difficoltosi. Perciò tra due assortimenti con una simile offerta di opzioni attraenti ma differenti per dimensione assortimentale, il trade-off tra costi e benefici spinge i consumatori a favorire l'alternativa con una numerosità di prodotti inferiore (Chernev *et al.* 2009).

Figura 2.10. Benefici percepiti come funzione della dimensione dell'assortimento e l'attrattiva delle opzioni.



Notes: The marginal perceived advantage of the larger assortment is greater when option attractiveness is low than when it is high.

Fonte: Chernev *et al.* (2009) *Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice Among Retailers*, p. 412.

Dai risultati sopraccitati, alcuni retailers hanno deciso di perseguire la strategia di riduzione assortimentale offrendo in ogni categoria solamente le opzioni più popolari. Ciononostante è indispensabile valutare tale scelta in relazione al livello qualità-prezzo offerto dall'immagine del distributore, poiché l'effetto della diminuzione dell'assortimento può avere risultati negativi quando i consumatori percepiscono un rapporto qualità-prezzo basso, a differenza dei formati con un livello qualità-prezzo alto ove è preferibile un assortimento ridotto.

Per effettuare una selezione strategica è indispensabile tenere in considerazione le preferenze dei consumatori al fine di evitare l'eliminazione di prodotti altamente richiesti in grado di soddisfare le loro esigenze. Le percezioni dei consumatori rivestono un ruolo significativo nella riduzione dell'assortimento senza inficiare negativamente sulla sensazione di varietà. Infatti secondo l'importanza rivestita da tale fattore, è interesse dei distributori effettuare un ridimensionamento dell'assortimento che possa mantenere alto il livello di varietà percepita dal punto di vista della domanda.

Prima di effettuare una riduzione assortimentale, i retailers necessitano di comprendere quali attributi di ogni categoria possono influenzare l'impressione di varietà dal punto di vista della domanda (Piris, 2013).

L'ottimizzazione dell'organizzazione assortimentale permette di trarre una profittabilità superiore dallo spazio di vendita. Per tale ragione, i retailers adattano i propri formati e

dimensioni secondo logiche di assortimenti ridotti con rimozione dei prodotti meno popolari. Aldi e Lidl sono esempi di una maggiore efficienza assortimentale per mezzo della riduzione delle SKU che ha permesso di aumentare la profittabilità dell'allocazione merceologica sugli scaffali (Kovač *et al.* 2016).

L'incontro tra la domanda da parte dei consumatori e l'offerta negli scaffali del retailer è un mezzo con cui accrescere i livelli di profittabilità del distributore, che deve essere in grado di gestire correttamente la disposizione dello spazio espositivo in concomitanza ad una scrupolosa selezione delle alternative, caratterizzate dalla costante introduzione di nuovi prodotti nel mercato.

La valutazione e la conseguente cernita dei prodotti che andranno a costituire l'offerta assortimentale sono un procedimento essenziale non solo per i distributori, i quali dovrebbero incorrere in superiori costi di vendita, spazio, inventario, logistica e pianificazione, ma anche per i consumatori, che rischierebbero di essere confusi da un'eccessiva gamma di scelta con un aumento della complessità e del tempo d'acquisto. Quindi una strategica riduzione dell'offerta merceologica del PdV, tramite l'eliminazione dei prodotti a minore margine o bassi livelli di vendite, non comporta un calo dei ricavi e/o delle vendite.

Un metodo con cui i distributori possono effettuare l'ottimizzazione dell'organizzazione assortimentale nel *retail store* è il modello OPTAS (Optimization of Assortment Management in a Retail Store), ovvero uno strumento di analisi sviluppato in 9 fasi (Kovač *et al.* 2016):

- Fase 1: campionamento di un numero di formati distributivi in una zona territoriale circoscritta;
- Fase 2: classificazione dei formati distributivi in base alla dimensione del PdV (piccola, media, grande) e alla microlocalizzazione a seconda del profilo dei consumatori locali, del loro potere d'acquisto e delle preferenze per i vari brand (standard *versus* premium). Perciò è probabile che i retailers standard si focalizzino su un assortimento sensibile al prezzo, mentre quelli premium si caratterizzino per marche popolari;
- Fase 3: analisi dello stato assortimentale del momento secondo i criteri 80:20 (il 20% dei prodotti che genera l'80% dei ricavi in uno specifico negozio), l'indice di turnover, e il contributo al margine lordo;

- Fase 4: assegnazione dell'assortimento ottimale per PdV: tramite uno strumento ICT è possibile elaborare i dati rilevati nelle fasi precedenti per ideare assortimenti idonei ad ogni specifico *store*;
- Fase 5: definizione degli standard del display dell'assortimento: identificazione delle precise posizioni dedicate alle SKUs e delle attività di promozione delle vendite;
- Fase 6: implementazione delle attività di vendite operative: tramite lo studio e l'analisi di tutte le attività di forza di vendita è possibile focalizzarsi su quelle chiave che possono essere rafforzate o ottimizzate;
- Fase 7: valutazione e controllo dello stato complessivo del PdV secondo il contratto: definizione annuale di diverse variabili, quali la definizione dell'assortimento, la verifica del planogramma, eventuali display aggiuntivi e il monitoraggio delle offerte speciali;
- Fase 8: valutazione degli effetti dell'ottimizzazione sulle vendite: la valutazione dell'efficacia del modello OPTAS è verificata non solo sugli effetti prodotti sui volumi di vendite, ma anche sulla loro profittabilità;
- Fase 9: rivalutazione iterativa del modello complessivo: lo step finale prevede una verifica del modello OPTAS generale in tutto il suo processo ciclico per effettuare eventuali modifiche e miglioramenti, anche in seguito a cambiamenti dell'ambiente esterno, modifiche delle preferenze dei consumatori, ingresso sul mercato di nuovi prodotti e nuove attività promozionali e di merchandising.

Le motivazioni che giustificano la necessità di implementazione e utilizzo del modello OPTAS al fine di effettuare un ridimensionamento dell'assortimento del *retail store* non sono legate esclusivamente alla saturazione dello spazio di vendita e all'aumento del livello di competizione (soprattutto dai discount), ma sono comprovate anche dalla frequente introduzione di nuovi prodotti, dalle maggiori esigenze da parte della domanda, dai superiori costi relativi allo spazio di vendita e dalla riduzione del ciclo di vita dei prodotti (Kovač *et al.* 2016).

### 3. Le decisioni fondamentali del merchandising

Dagli anni '90 le scelte di allocazione risultano maggiormente complicate per i distributori a causa della costante introduzione di nuovi prodotti e categorie che deve rispettare le esigenze della domanda. In concomitanza all'aumento assortimentale delle SKUs, i supermercati hanno dovuto affrontare un aumento dei costi operativi di trasporto e una concorrenza dei prezzi contro i rivenditori ad assortimento inferiore, quali discount; difatti se nel 1980 i supermercati attestavano il 73% delle vendite grocery, nel 1994 tale percentuale è diminuita fino al 28% (Greenhouse, 2005). Per contrastare il potere crescente degli altri formati distributivi più piccoli e innovativi, i supermercati si sono soffermati a massimizzare il servizio ai clienti, tramite per esempio un numero maggiore di impiegati e addetti ai PdV e un orario di apertura prolungato; tuttavia le attività di miglioramento dei servizi hanno comportato altresì un aumento dei costi operativi (Murray *et al.* 2010).

Le leve del merchandising svolgono una funzione essenziale nel favorire il processo di ricerca del consumatore poiché permettono di conferire un risalto superiore a determinate categorie merceologiche. Secondo l'ottica del consumatore, una categoria è rappresentata da un insieme di beni esposta all'interno del negozio secondo un raggruppamento logico (Lugli, 2009).

L'organizzazione assortimentale a seconda dei benefici e attributi ricercati dai consumatori ha dimostrato effetti differenti sulle loro scelte e condotte d'acquisto. In particolare, una segmentazione merceologica basata sui benefici procura vantaggi alle vendite dei prodotti a basso prezzo, riduce la percezione di varietà per mezzo di una sensazione di affinità tra le diverse alternative offerte e, infine, aumenta il livello di soddisfazione (Pizzi *et al.* 2016).

Le regole del merchandising sono funzionali alla gestione dell'offerta merceologica sugli scaffali attraverso l'utilizzo del criterio di famiglie di prodotti al fine di predisporre strutture espositive in grado di accrescere l'attenzione dei consumatori e ottimizzare il rendimento degli spazi sugli scaffali. Due elementi da tenere in considerazione sono le famiglie di prodotti gerarchiche, ovvero a livelli molteplici, e le direzioni del display.

Nel momento in cui i consumatori effettuano acquisti non programmati o qualora fossero alla ricerca di prodotti non disponibili, i fattori *in-store* svolgono un ruolo decisivo nell'influenzare la decisione d'acquisto. Pertanto una strategica allocazione merceologica

è funzionale ad un potenziale aumento sia della domanda sia del rendimento finanziario del PdV (Bianchi-Aguiar *et al.* 2018)

Tramite alcune ricerche è emerso che le disposizioni merceologiche caratterizzate da un layout orizzontale, ovvero numero di brand (ampiezza) per file e numero di SKUs (profondità) per colonne, sono in grado di favorire una concezione di maggiore varietà rispetto al caso opposto di allestimenti verticali. Inoltre la percezione di una scelta superiore tramite la prima tipologia di layout si riflette in un livello di soddisfazione del pubblico superiore (Pizzi *et al.* 2016).

In particolare, le percezioni relative alla dimensione assortimentale e il grado di soddisfazione dei clienti non sono unicamente correlati alla numerosità delle SKUs (Chernev, 2003) né alla quantità di sottocategorie (Mogilner *et al.* 2008), né al numero di brand offerti (Briesch *et al.* 2009); difatti, anche il display merceologico è una leva del merchandising che può interferire sui comportamenti d'acquisto della domanda mantenendo inalterata la quantità effettiva di SKUs, categorie e marche. Secondo altri studi, a differenza dei precedenti, una disposizione verticale per ampiezza e orizzontale per profondità, con i prodotti a valore maggiore posizionati al centro e in alto a destra sullo scaffale, si rivela una strategia vincente nel favorire un'impressione di grande varietà e compiacimento nei consumatori (Pizzi *et al.* 2016).

La strategica combinazione di posizionamento dei prodotti sullo scaffale, promozioni *in-store*, decorazioni e cartellonistica vistose possono incentivare i consumatori a valutare le alternative proposte nel PdV influenzando le loro scelte d'acquisto (Benjamaporkul *et al.* 2016).

La funzionalità del *visual merchandising* è volta a conseguire una pluralità di obiettivi: la massimizzazione dell'attrattiva dei prodotti esposti, la predisposizione di un'immagine del negozio in grado di comunicare un'atmosfera e un'impressione positiva, la capacità di catturare l'attenzione dei consumatori al fine di accrescere sia il bacino d'utenza sia il numero di visite, la differenziazione della propria offerta da quella dei competitors e, infine, favorire un percorso di spesa nella logica della domanda onde facilitare la scelta dei prodotti in modo più efficiente ed efficace (Benjamaporkul *et al.* 2016).

La definizione di *visual merchandising* consiste nell'insieme degli oggetti suscettibili alla vista e al tocco da parte dei consumatori, ovvero gli elementi interni ed esterni costituenti l'ambiente di vendita nella sua totalità, quali il display merceologico, la presentazione del merchandising, il design interno, la vetrina all'ingresso, le attrezzature, la luce e

l'illuminazione, la cartellonistica e i segnali, etc (Cahan & Robinson, 1984; Diamond & Diamond, 2003). I fattori precedentemente elencati assecondano un approccio *customer oriented* che possa permettere ai visitatori di muoversi nel PdV autonomamente e velocemente. Un *visual merchandising* appropriato è atto alla creazione di un'immagine dello *store* vantaggiosa con una percezione positiva dei clienti, ai cui occhi può presentarsi sottoforma di esposizione differente e superiore rispetto ai concorrenti (Quartier *et al.* 2009). Dunque si tratta di un eventuale *competitive advantage* che i distributori possono implementare dal momento che rappresenta un mezzo di distinzione dalle altre insegne e PdV (Benjamaporkul *et al.* 2016).

Gli elementi del negozio possono essere suddivisi in quattro macrocategorie: tra i costituenti del livello alto del design vi sono il soffitto, le luci, le pareti, l'architettura e la struttura intera, la grafica e i display; al livello occhi del design si trovano il posizionamento dei prodotti e la cartellonistica affiancata, le attrezzature, i sostegni e i banconi; il livello suolo del design invece include gli infissi, i layout, il posizionamento dei prodotti e le luci sul pavimento; infine la vetrina, ovvero il primo fattore con cui il consumatore interagisce al di fuori del negozio, comprende l'insegna, la facciata esterna del PdV e l'ingresso. L'intento è quello di attrarre i consumatori motivandoli ad effettuare acquisti d'impulso e in modo più veloce (Benjamaporkul *et al.* 2016).

Dopo aver effettuato la segmentazione assortimentale in categorie definite secondo i criteri di ampiezza, profondità e varietà, il merchandiser integra gli obiettivi di breve e lungo periodo con il posizionamento e gli obiettivi di marketing dell'insegna attraverso le tre leve del merchandising, denominate layout attrezzature, layout merceologico e display merceologico (Lugli, 2009).

### **3.1. Layout attrezzature**

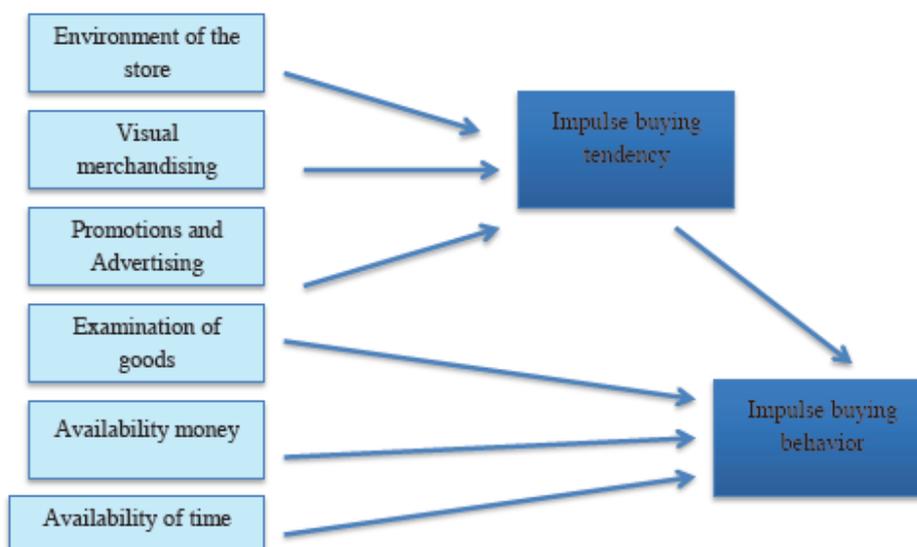
La prima decisione di merchandising di lungo periodo è quella relativa alla disposizione delle attrezzature nel PdV.

Innanzitutto, è utile chiarire la distinzione tra acquisti programmati e acquisti d'impulso. I primi si caratterizzano per una decisione di spesa premeditata con l'intento definito di acquistare un determinato bene, per esempio la visita *in-store* dei consumatori con una lista della spesa già delineata. Gli acquisti non programmati invece differiscono per il fatto che la decisione di procedere alla compra del prodotto avviene all'interno del negozio (o

del sito online). In generale, il commercio tende a privilegiare gli acquisti d'impulso dal momento che i clienti dispongono di un controllo inferiore e meno informato, consentendo ai distributori di ottenere un ricavo maggiore (Lugli, 2009).

Pertanto quest'ultima tipologia di spesa, a differenza degli acquisti programmati, si caratterizza per l'assenza di premeditazione delle compere, le quali risultano essere l'esito degli stimoli dell'ambiente dello store a cui i consumatori sono soggetti (Underhill, 1999). Difatti esistono elementi sia correlati allo spazio del PdV sia concernenti la situazione di consumo da parte del cliente che influenzano il processo degli acquisti d'impulso (figura 3.1).

Figura 3.1. Fattori che stimolano il processo d'acquisti d'impulso



Fonte: Benjamapornkul, R. *et al.* (2016) *The Impact of Visual Merchandising Management on Customer Attraction in Retail Stores*, p. 138

Nel dettaglio, gli acquisti d'impulso sono una categoria di spesa:

- Non intenzionata ovvero non voluta, dal momento che i consumatori inizialmente non pianificano di ricercare o comprare il prodotto, ma alla fine lo acquistano;
- Irriflessiva ossia non pensata, poiché gli acquirenti non valutano il prodotto in termini di lungo periodo;
- Spontanea *alias* immediata, relativamente allo scarso, quasi nullo, tempo dedicato alla valutazione dell'acquisto (Benjamapornkul *et al.* 2016).

Sia la scelta di effettuare una programmazione della spesa sia l'impulso di acquistare i beni senza un'intenzione iniziale sono decisioni concernenti o il prodotto o la marca, le cui combinazioni possono dare origine a tre situazioni (Lugli, 2009):

- Acquisto programmato di categoria + programmato di marca: si tratta della tipologia di acquisto pianificato per eccellenza, dal momento che sia il gruppo di prodotti che il brand sono già stati prestabiliti. Il distributore non è in grado di influenzare il consumatore finale, pertanto si verifica una situazione di anelasticità delle vendite rispetto allo spazio. Un esempio è il caso in cui il consumatore predispose la lista della spesa indicando il nome della categoria, come latte, con la consapevolezza di comprare una determinata marca, quale Lattebusche, una volta dentro il negozio;
- Acquisto programmato di categoria + d'impulso di marca: come la precedente, la spesa in questione si caratterizza per la progettazione della tipologia di prodotto, ma differisce per la selezione non intenzionale della marca. In tali circostanze, il merchandiser può effettuare una strategica disposizione qualitativa e quantitativa delle marche/referenze al fine di aumentare il fatturato. Per esempio il consumatore premedita la lista della spesa con il proposito di comprare la categoria pasta, ma solo una volta davanti allo scaffale nel PdV (o nella schermata web) egli seleziona il brand, oggetto degli stimoli esercitati dall'esposizione da parte del distributore;
- Acquisto d'impulso di categoria + d'impulso di marca: opposto al primo caso, tale acquisto è guidato dall'assenza totale di alcuna premeditazione sia per il gruppo di prodotti sia per la marca. L'esposizione e la comunicazione visiva dei prodotti sono idonee a condizionare le scelte d'acquisto. Il fenomeno più frequente è la compera alla cassa, un'area definita "calda" a causa dell'elevata frequenza di transito dei visitatori, delle praline, ovvero un tipico prodotto degli acquisti d'impulso durante i momenti di attesa nel negozio.

La combinazione di strumenti sia interni sia esterni al PdV può essere funzionale a indirizzare l'attenzione dei consumatori verso i prodotti e le marche esposti sugli scaffali del negozio. Nello specifico, le variabili esterne allo *store*, quali caratteristiche demografiche e dei comportamenti d'acquisto dei consumatori, caratteristiche dei brand e le relative market share, gli utilizzi passati dei prodotti, etc., confluiscono direttamente a inficiare la valutazione del PdV da parte dei consumatori influenzandone la considerazione, la scelta e il richiamo; diversamente dai precedenti, i fattori interni al negozio, per esempio il numero di *facings* (lati *alias* profili visibili) destinate ai prodotti, il

posizionamento orizzontale/verticale degli stessi sugli scaffali, il prezzo, etc., seguono un percorso a più fasi poiché, in un primo momento, condizionano l'attenzione visiva che, successivamente, porta a sviluppare la valutazione dello *store* (Chandon *et al.* 2009).

Tuttavia i drivers non presentano gli stessi effetti sul livello di attenzione e valutazione dei consumatori. Il numero di *facings*, ad esempio, è un elemento significativo che influenza le scelte di acquisto della domanda, in particolare quelle degli utilizzatori regolari e i consumatori più giovani e attenti alla valutazione sia del brand sia del prezzo. Al contrario, il posizionamento sugli scaffali non sempre ha delle conseguenze decisive sui processi di analisi e considerazione della domanda; difatti una collocazione sui livelli superiori e centrali degli scaffali può incrementare positivamente il grado di attenzione e il giudizio sul negozio, mentre una disposizione differente non è in grado di comportare alcuna suggestione significativa (Chandon *et al.* 2009).

È opportuno chiarire la distinzione tra attenzione versus valutazione. Attraverso lo studio di tracciamento del movimento degli occhi, le fissazioni visive consistono in spostamenti oculari lisci e consapevoli necessari alla proiezione di una piccola area del campo visivo sulla fovea (regione centrale della retina di massima acutezza visiva). Si tratta di azioni necessarie allo svolgimento delle semplici attività quotidiane, quali l'identificazione degli oggetti riposti sugli scaffali e, conseguentemente, la loro localizzazione finalizzata alla generazione dell'attenzione visiva. Tali fissazioni visive permettono ai consumatori di ottenere un "senso di informazioni", ovvero dalla prima identificazione della scena (per esempio lo scaffale di un PdV) percepiscono il layout spaziale (quanti ripiani e livelli) e il grado di ordine, mentre per cogliere un maggiore carico di informazioni (quali i brand) è fondamentale posare lo sguardo sull'oggetto specifico (Henderson *et al.* 1999). Il primo sguardo, denominato "noting", è costituito da una concomitanza sia di consapevolezza dei fattori esterni al PdV sia di localizzazione visiva degli elementi interni allo *store* relativi agli oggetti. La seconda fissazione visiva *alias* "riesaminazione", invece, si caratterizza per l'insieme delle funzioni richieste al fine di conseguire informazioni concernenti il prodotto, ad esempio l'espressione di preferenza per un determinato marchio, a seconda che il processo di valutazione si basi sulla considerazione o sulla scelta (Chandon *et al.* 2009).

Studi sul tracciamento visivo condotti dal marketing in riferimento agli scaffali dei retailers hanno effettuato una distinzione del processo decisionale in 3 step: orientamento, valutazione e, infine, verifica (Russo *et al.* 1994). La pressione esercitata

dai fattori tempo e motivazione di acquisto focalizza l'attenzione visiva sui brand non familiari esposti sugli scaffali (Pieters *et al.* 2002). L'osservazione di un brand si distingue in richiamo della memoria al marchio e il cosiddetto "sollevamento visivo", ovvero l'attenzione generata dalla vista del brand. Inoltre la luminosità e il colore del packaging svolgono un ruolo fondamentale nel catturare l'attenzione e lo sguardo dei consumatori (Van Der Lans *et al.* 2008). In conclusione, gli studi di marketing attestano una certa rilevanza sull'attenzione verso i prodotti, e non solo sulla loro valutazione, con l'obiettivo di analizzare gli stimoli visivi esercitati dai PdV sui consumatori (Chandon *et al.* 2009). La combinazione di fattori sia interni sia esterni al PdV provoca degli effetti sul grado di attenzione e valutazione. I primi sono i driver che agiscono sull'attenzione una volta che i consumatori varcano l'ingresso dello *store*, ovvero le leve organizzative esercitate dai retailers verso i brand senza modificare la disposizione dello spazio destinato all'intera categoria. A questa classe appartengono il numero di *facings* della marca, la sua disposizione in verticale e in orizzontale, il prezzo. Gli elementi esterni agiscono invece sull'attivazione della memoria, quali fattori specifici del consumatore (obiettivi di acquisto, i criteri di spesa, caratteri demografici), del brand (quota di mercato) e quelli risultanti da un bilanciamento tra consumatori e marca (utilizzo precedente del brand) (Chandon *et al.* 2009).

#### *Stimoli interni al PdV*

Un notevole aumento dello spazio espositivo sugli scaffali può incrementare le vendite di un brand ivi posizionato qualora vengano mantenuti inalterati il prezzo e la posizione dei beni (Inman *et al.* 2009). Pertanto si deduce che un ampliamento del numero di *facings* destinate ad un bene ne comportino un risvolto proficuo sul livello di attenzione e di valutazione (Chandon *et al.* 2009) dal momento che i consumatori presuppongono che i prodotti migliori godano di un diritto di prelazione sui display dei distributori (Buchanan *et al.* 1999).

I differenti posizionamenti sullo scaffale detengono diversi livelli di attenzione, per esempio le disposizioni centrali sono maggiormente evidenti poiché i consumatori hanno la tendenza a focalizzare il primo sguardo al centro degli scaffali come punto di riferimento quando spostano l'osservazione verso altri punti (Chandon *et al.* 2009). Tuttavia il movimento degli sguardi è subordinato al ruolo delle marche, che influenzano l'attenzione. Il posizionamento verticale avvantaggia i livelli occhi e mani, facilmente visibili e raggiungibili, a discapito degli scompartimenti inferiori; inoltre i consumatori

ritengono che in tali livelli preferenziali siano riposti i prodotti di alta qualità, conferendo un giudizio di economicità e scarsa attenzione ai beni nei livelli inferiori (Drèze *et al.* 1994). A seguito di tali considerazioni, l'aspettativa per la merce collocata centralmente desume un grado di attenzione superiore ma un giudizio di valutazione inferiore dal momento che le percezioni della domanda favoriscono i livelli mani-occhi (Shaw *et al.* 2000).

Non è possibile effettuare assunzioni relative al prezzo della merce dal momento che è un fattore dipendente da una molteplicità di variabili; tuttavia risulta ammissibile asserire un suo effetto sia negativo, relativamente alla scelta tra diverse alternative di prodotti, sia positivo, in merito all'influenza che esercita sul richiamo e la considerazione dell'articolo poiché sinonimo di qualità (Chandon *et al.* 2009).

#### *Stimoli esterni al PdV e interazione con quelli interni*

Dai risultati di alcuni studi condotti nel 2009, è emersa una decisiva correlazione positiva tra gli acquisti non programmati di categoria e i consumatori non focalizzati ad effettuare percorsi d'acquisto rapidi ed efficienti (Bell *et al.* 2009). In altre parole, gli acquirenti che dedicano più tempo alla spesa e alla ricerca dei prodotti sono maggiormente soggetti ad effettuare decisioni d'acquisto all'interno dello *store*. Nello specifico, è dimostrato che il profilo demografico dei consumatori più inclini a comprare impulsivamente corrisponde ai clienti con disponibilità economica maggiore e a quelli più giovani. Pertanto le aspettative relative alle caratteristiche dei consumatori più attenti e suscettibili agli stimoli interni al PdV si riferiscono a clienti più giovani e informati, disinteressati alla minimizzazione del tempo dedicato alla spesa, e a coloro che sono orientati a valutare una pluralità di variabili relative ai prodotti (non solo il fattore del prezzo o del brand) (Chandon *et al.* 2009).

Difatti vi è una stretta correlazione tra gli elementi del *visual merchandising* e il comportamento degli acquisti non programmati da parte della domanda. I consumatori che effettuano una spesa *in-store* sono soggetti a diversi stimoli, quali luci, promozioni, disposizioni, design e decorazioni, i quali aumentano il tempo di percorrenza dei clienti all'interno del PdV con una probabilità superiore di effettuare acquisti d'impulso. Pertanto questa tipologia di acquisto rappresenta la risposta del consumatore agli stimoli *in-store* (Benjamaporkul *et al.* 2016).

Per quanto concerne gli stimoli esterni legati al brand, le promozioni disposte sui display a fine corsia sono più efficaci se espongono prodotti sotto brand a bassa market share

rispetto alle marche con una forte quota di mercato (Bemmaor *et al.* 1991). Il motivo per cui risulta strategico adottare tale disposizione a fine corridoio è dovuto alla forza superiore che i brand ad elevata quota di mercato esercitano sulla memoria dei consumatori per mezzo della pubblicità, pertanto queste marche non necessitano di zone privilegiate all'interno dei negozi (Pechmann *et al.* 1990). Infine l'ultimo stimolo esterno consiste nell'utilizzo passato del brand come indicatore delle preferenze della domanda. Difatti si può dedurre che via sia una bassa probabilità che i consumatori decidano di acquistare marche mai utilizzate precedentemente, nonostante tali brand possano essere soggetti a maggiori attenzioni e segnali di marketing; solamente i nuovi prodotti costituiscono l'eccezione a tale principio dal momento che sussiste l'impossibilità di un loro utilizzo passato e, di conseguenza, questa assenza non compromette necessariamente il rifiuto ad acquistare il prodotto in questione. In conclusione, i fattori esterni al PdV differiscono da quelli interni per il fatto che i primi esercitano un'influenza trascurabile sull'attenzione dei consumatori. Quindi è probabile che gli stimoli fuori dal negozio abbiano un'incidenza diretta senza necessitare della mediazione dell'attenzione, instaurando in concomitanza agli stimoli interni degli effetti più significativi sulla valutazione anziché sul grado di attenzione (Chandon *et al.* 2009).

Dallo studio di Chandon *et al.* è emerso che la numerosità delle *facings* sugli scaffali sono un fattore significativamente rilevante sul livello di attenzione dei consumatori e, conseguentemente, sulla loro valutazione. Difatti un aumento della quantità di lati visibili degli articoli comporta un incremento della rivalutazione, considerazione e scelta dei prodotti in questione. Tuttavia il numero di *facings* non è il solo elemento determinante, dal momento che anche il diverso posizionamento sugli scaffali comporta risultati considerevoli. In particolare, la disposizione verticale esercita un grado di influenza sui consumatori con un effetto fortemente positivo nel caso dei livelli dello scaffale ad altezza occhi-mano, a differenza dei residui, destinati ad essere soggetti ad un grado di attenzione inferiore (Chandon *et al.* 2009). Tali deduzioni verranno esaminate in modo maggiormente approfondito nella sezione dedicata al display merceologico.

Una volta delineate le possibili varianti di acquisti in base alla programmazione/impulso, si procede alla distinzione dei modelli di layout delle attrezzature secondo l'orientamento all'offerta e alla domanda: modello a griglia, modello a isole, modello misto (Lugli, 2009).

### **3.1.1. Modello a griglia**

Il modello che favorisce la logica del distributore è quello a griglia. Tipico dei PdV del centro città, ove le isole dei prodotti freschi sono vicine all'ingresso al fine di comunicare un messaggio di velocità nell'accedere al reparto fresco, si contraddistingue per i numerosi corridoi. In tal modo il merchandiser effettua una collocazione strategica con un quantitativo di merce superiore in uno spazio fisico inferiore, con la conseguente riduzione dei costi logistici e aumento della redditività dello spazio espositivo per metro lineare (produttività della superficie). Infatti la gestione degli scaffali diviene più semplice e la superficie destinata alla collocazione dell'offerta risulta superiore rispetto all'area del PdV totale. Inoltre grazie alla presenza di un'offerta ingente si ottiene una minimizzazione delle differenze dell'inventario che facilitano il lavoro di verifica e controllo da parte dei dipendenti. Infine la possibilità di indirizzare il flusso dei consumatori secondo la propria volontà costituisce uno strumento volto a contrastare le zone "morte" poiché il distributore può creare percorsi obbligatori anche verso le zone del negozio meno frequentate e ricercate. Nonostante i benefici procurati al distributore, il modello a griglia ostacola il processo d'acquisto della domanda poiché i consumatori impiegano più tempo nella ricerca e individuazione sia delle categorie di prodotti sia delle marche (Lugli, 2009).

### **3.1.2. Modello a isola**

Detto anche "free flow", il layout in questione si discosta dal precedente in quanto offre una quantità di merce inferiore con una maggiore difficoltà di disposizione dal momento che persegue un allestimento ordinato e comprensibile. Grazie alla sua chiarezza espositiva e ad una comprensibile comunicazione di informazioni, il modello a isola favorisce la logica del consumatore che, in primis, riesce a individuare i prodotti più facilmente e velocemente tramite la circolazione autonoma all'interno del PdV e, in secondo luogo, usufruisce di una diversificazione assortimentale superiore (isole innovative quali divertimento, salute, cura della persona/degli animali, etc.). In generale i banchi del fresco seguono una disposizione a isola, mentre la merce grocery (alimenti confezionati) è collocata tradizionalmente con il layout a griglia (Lugli, 2009).

### **3.1.3. Modello misto**

Al fine di distinguersi dai competitors senza ricorrere ad una guerra dei prezzi ma differenziando la propria insegna, i distributori possono implementare l'innovativo modello misto. Le diverse modalità con cui incanalare i flussi di visitatori esprimono l'intento di rafforzare l'attività di comunicazione (importante per il modello a isole) a discapito della popolare consuetudine di consolidamento dell'ottimizzazione dello spazio (logica del modello a griglia). Esempi sono la disposizione dei banchi del fresco a spina di pesce e quella a cerchi concentrici, ovvero al centro del negozio attorniato da altri reparti che seguono una logica di aggregazione in categorie (Lugli, 2009).

## **3.2. Layout merceologico**

Dopo aver predisposto la collocazione delle attrezzature all'interno dello *store*, è necessario gestire la disposizione dei prodotti identificando sia il tipo di articolo (quale) sia la sua posizione (dove). In alternativa al layout delle attrezzature, quello merceologico è soggetto a variazioni e modifiche nel corso del tempo in modo più semplice e rapido dal momento che la dimensione dei singoli beni consente facilmente un loro spostamento a differenza delle infrastrutture, la cui gestione richiede un approccio di lungo termine (Lugli, 2009).

È opportuno effettuare una distinzione delle diverse aree in un PdV: aree calde e aree fredde. Le prime si caratterizzano per essere zone ad alto indice di visibilità dove si concentrano gli acquisti d'impulso di categoria e di marca, quali le casse e le punte delle griglie (raggi di scaffale) altresì denominate testate di gondola. Queste ultime costituiscono la parte più importante e privilegiata dello scaffale dato che offre una visibilità superiore ai prodotti, la cui posizione consente al consumatore di osservare tre lati anziché uno solo. Al contrario, le aree fredde (per esempio banchi nascosti) sono le superfici del negozio a bassa quota di circolazione da parte dei visitatori, che raggiungono queste zone appositamente per trovare determinati prodotti. Pertanto la merce ivi posizionata rientra nella categoria degli acquisti programmati in quanto il flusso di consumatori all'entrata di ogni raggio di scaffale è inferiore rispetto a quello a fine scaffale. Attraverso la ricerca delle specifiche aree fredde in cui rintracciare i beni richiesti e prefissati, il tempo di permanenza dei clienti all'interno del negozio aumenta esponendo

le persone ad un numero di stimoli maggiore. Tuttavia tale finalità contrasta con la minore disponibilità di tempo dei consumatori; il risultato del bilanciamento tra il tentativo di sottoporre i clienti a più stimoli e il soddisfacimento di una spesa in tempi rapidi e veloci è dato dal posizionamento di reparti come il banco del fresco verso aree facilmente raggiungibili. Quindi l'intento di aumentare la rotazione di un prodotto può essere perseguito tramite la sua collocazione in aree calde (Lugli, 2009).

La zona privilegiata è rappresentata da quella che il consumatore vede per prima: nel sito online si tratta della prima videata, mentre nel PdV è costituita dall'area collocata nei pressi dell'ingresso. È consigliabile posizionarvi le categorie a maggiore margine unitario medio, tenendo in considerazione il fatto che l'entrata concorre a determinare la percezione degli acquirenti nei confronti dell'insegna. Difatti in base al posizionamento del distributore e agli obiettivi di marketing che si intendono perseguire, il merchandiser può selezionare diverse tipologie di merce da collocare nella zona preferenziale:

- Obiettivo di marketing di creazione di traffico: al fine di promuovere la presenza di flussi nel PdV (o nel sito web) per incentivare l'attrazione e l'ingresso dei visitatori, è utile predisporre all'entrata (o nella prima schermata online) i prodotti soggetti a promozioni e sconti;
- Obiettivo di marketing di veicolare un'immagine di convenienza: i primi prezzi (articoli ad un costo inferiore del 45% al prezzo medio di categoria) e/o gli items del distributore vantaggiosi rispetto ai concorrenti sono idonei a comunicare economicità e risparmio;
- Obiettivo di marketing di supportare un posizionamento di qualità: se il merchandiser intende differenziare il proprio status tramite beni pregiati e di ottime proprietà, la presenza di prodotti freschi come frutta e verdura nella zona privilegiata garantisce l'osservazione dello scopo in questione;
- Obiettivo di marketing di offrire un'immagine di servizio al cliente: le categorie ad elevato grado di specializzazione si apprestano al meglio all'erogazione di assistenza nei confronti dei consumatori.

In seguito alla definizione delle diverse zone (privilegiata, calde e fredde), si presentano due modelli differenti di layout merceologico (Lugli, 2009).

### **3.2.1. Layout a esposizione omogenea**

Secondo le categorie merceologiche, questa disposizione offre un'aggregazione di tutti i gruppi di prodotti in grado di ottemperare alla clausola, per esempio nel reparto "conserve" è possibile trovare tutte le categorie attinenti, ovvero passate, pelati, concentrati, marmellate, etc. I vantaggi dell'esposizione omogenea sono la sua agevolazione nell'applicazione e realizzazione, e la chiara comprensione della disposizione da parte dei consumatori dal momento che segue una strategia in linea con l'impostazione mentale degli acquirenti. Per tali motivi si tratta di un approccio comunemente adottato dai retailers, ma non permette loro di incentivare gli acquisti d'impulso poiché il consumatore localizza le corsie di scaffali in cui rientra la categoria merceologica ricercata, con minori possibilità di imbattersi in altri prodotti attinenti a categorie diverse (Lugli, 2009).

### **3.2.2. Layout a esposizione disomogenea**

Discostandosi dal precedente, la seguente configurazione segue un principio di disomogeneità per categoria ma consistenza per quanto attinge alla funzione d'uso/modalità di consumo/stile di vita, etc. Un'esposizione coerente al life-style dei consumatori risponde alle esigenze degli stessi trasmettendo al tempo stesso stimoli favorevoli ad acquisti complementari e d'impulso. Difatti la predisposizione del reparto "cucina" all'interno del PdV integra diverse tipologie merceologiche, per esempio il mobilio (tavola, sedie, piatti, posate, caffettiera, etc.) e gli alimenti (pane, snack, dolci, bibite, etc.). La finalità di rispecchiare lo stile di vita e l'approccio di utilizzo delle persone permette di attrarre l'interesse dei consumatori accrescendo la probabilità di stimolare acquisti degli altri prodotti presenti nel reparto atti a svolgere e soddisfare l'esigenza di consumo ricreata (Lugli, 2009).

## **3.3. Display merceologico**

L'ultima decisione concerne la gestione della merce sullo scaffale nel negozio: la modalità di collocazione dei prodotti intenzionata ad aumentare le probabilità di uscita dallo

scaffale (Lugli, 2009). Comprendere come i consumatori rispondono al display merceologico è fondamentale per offrire una migliore *customer experience* (Castro, 2013). Se la letteratura precedente si è soffermata profondamente sulla dimensione assortimentale quale variabile indipendente analizzando i diversi effetti sui consumatori in caso sia di elevata sia di bassa quantità merceologica, studi più recenti hanno dimostrato la capacità di influenza sulla domanda da parte di una strategica allocazione e disposizione dei prodotti all'interno del PdV. Infatti uno stesso assortimento può essere percepito diversamente dai consumatori, per esempio grande per alcuni e scarso per altri, in base al *visual layout* tramite cui i prodotti vengono esposti: un layout orizzontale sviluppa l'ampiezza per file e la profondità per colonne; nel caso opposto, un layout verticale offre ampiezza sulle colonne e profondità sulle file (Pizzi *et al.* 2016).

Il *shelf display*, altresì la disposizione dei prodotti sullo scaffale, può essere assimilabile ad un "venditore silente" dal momento che è in grado di indirizzare i consumatori verso determinati prodotti facilitando il processo d'acquisto. Se l'allocazione merceologica detiene una valenza cruciale, è fondamentale superare i vincoli relativi sia allo spazio espositivo limitato sia alla crescente introduzione di nuovi prodotti. Un *shelf display* efficiente può accrescere i margini di profitto del distributore, aumentare il flusso di clienti e contrastare le rotture di stock (Benjamaporkul *et al.* 2016).

Dal momento che i consumatori sono portati ad effettuare gran parte delle loro decisioni d'acquisto all'interno degli *stores*, i distributori possono sfruttare altre leve oltre a quella del prezzo al fine di influenzare gli acquisti d'impulso della clientela. Per tale motivo, le scelte di collocazione strategica dei prodotti e le aree delle singole referenze possono rivestire un ruolo fondamentale per aumentare la visibilità di determinata merce tramite metodologie di organizzazione degli scaffali. L'obiettivo principale è ottimizzare i limitati spazi espositivi esistenti al fine di massimizzare i profitti tramite una strategica allocazione dei prodotti (Murray *et al.* 2010).

Infatti il livello di attrazione del *shelf display* può catturare l'attenzione dei consumatori con la potenziale conseguenza di un aumento delle vendite (Castro, 2013).

La domanda è implicitamente portata a dedurre diverse inferenze concernenti la popolarità, il prezzo e la qualità dei prodotti in base sia alla collocazione verticale degli stessi (sui livelli più alti e più bassi degli scaffali) sia alla disposizione orizzontale della merce per la lettura e acquisizione delle informazioni (per esempio da sinistra a destra nella maggior parte delle nazioni) (Pizzi *et al.* 2016).

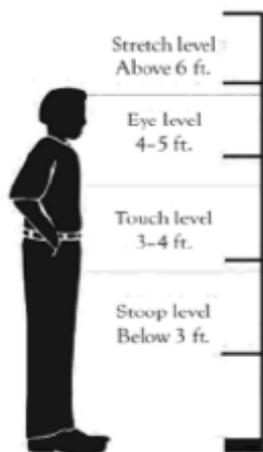
La definizione di assortimento può essere presentata come il numero di marche (ampiezza) e la quantità di SKUs (profondità) offerte dal distributore. Se in passato era opinione diffusa che un assortimento ottimale dovesse essere molto vasto, al fine di aumentare le probabilità che la clientela potesse trovare gli articoli capaci di soddisfare i propri bisogni e il desiderio di varietà, tuttavia negli ultimi tempi le dimensioni di un'offerta merceologica ridotta sono privilegiate dai consumatori, grazie ad un minor dispendio cognitivo e una spesa semplificata (Pizzi *et al.* 2016).

Innanzitutto lo spazio espositivo presenta due diverse configurazioni di qualità: qualità verticale e qualità orizzontale.

- Qualità verticale: rappresentata dalla divisione dello scaffale in settori verticali, tra cui quelli ad altezza occhi e mani presentano maggiori possibilità di vendita grazie alla visibilità superiore rispetto ai livelli ad altezza elevata e bassa. Essa costituisce la leva qualitativa più importante siccome è oggetto di controllo da parte del distributore, il quale può decidere a quale altezza posizionare la propria private label e gli altri brand concorrenti (Lugli, 2009). Difatti dalla figura 3.2. è evidente come uno scaffale sia suddivisibile in diversi livelli di altezza (Terblanche, 1999):
  - livello di allungamento (superiore a 180 cm): la zona di minor valore dal momento che cattura l'attenzione di un numero ristretto di consumatori ed è difficilmente raggiungibile. La merce solitamente destinata in quest'area è caratterizzata da un peso leggero poiché deve essere facilmente maneggiabile e a basso rischio di danneggiamento;
  - livello occhi (tra 120 cm - 150 cm): questa fascia offre una posizione chiave per i prodotti soggetti ad un grado di attenzione superiore poiché facilmente visibili. Vengono collocati i prodotti maggiormente performanti che devono essere evidenziati o quelli in promozione;
  - livello mani (tra 90 cm - 120 cm): zona ad altezza del petto per favorire la manipolazione dei prodotti agevolmente, questa fascia gode di un'attenzione superiore rispetto ai livelli di allungamento e terra ma inferiore a quello visivo. In genere la tipologia di merce che è destinata ad ospitare consiste in prodotti ad alto profitto o a prezzo superiore;
  - livello terra (inferiore a 120 cm): l'ultima zona è quella situata nell'area del suolo, caratterizzata per essere poco attraente poiché difficilmente visibile durante il

percorso di spesa dei consumatori nel PdV. Per tale ragione, i prodotti a basso margine e pesanti sono destinati al livello del suolo.

Figura 3.2. Livelli verticali dello scaffale



- Fonte: Benjamapornkul, R. *et al.* (2016) *The Impact of Visual Merchandising Management on Customer Attraction in Retail Stores*, p. 139.

Il diverso posizionamento dei prodotti sullo scaffale può influenzare la percezione dei clienti sugli stessi, dal momento che l'altezza occhi e quella mani godono non solo di un grado di attenzione elevato, ma anche di un alto livello di awareness dei prodotti (Benjamaporkul *et al.* 2016).

I distributori devono tenere in considerazione che la verticalizzazione dei prodotti è più attraente di un posizionamento secondo il modello orizzontale, e che la collocazione di un prodotto al centro aumenta le vendite dello stesso rispetto ad una diversa sistemazione (Shaw *et al.*, 2000).

A volte la collocazione dei prodotti è guidata anche dai prezzi della merce, poiché alcuni retailers predispongono i prodotti più costosi o di alta qualità sui livelli superiori degli scaffali, destinando invece le zone inferiori ai prodotti più economici (Raghubir *et al.* 2008).

- Qualità orizzontale: basata sulla direzione del flusso di consumatori lungo lo scaffale, si caratterizza per una prima parte che detiene un livello qualitativo più alto a confronto della sezione finale, i cui prodotti esposti rappresentano l'esito di acquisto di un cliente che deve avere già oltrepassato e visionato l'inizio del reparto, ovvero la zona che il consumatore vede dapprima e imprime più facilmente nella propria

memoria. Per esempio se la provenienza del flusso interno dello *store* segue una circolazione da sinistra verso destra, le merci soggette ad una posizione favorevole sono quelle che il consumatore può osservare all'inizio dello scaffale, nella testata di gondola di sinistra ove i prodotti sono esposti su tre lati (per tale ragione spesso la zona è adibita alla collocazione di offerte).

Successivamente si seleziona uno tra i modelli di disposizione della merce sullo scaffale, generalizzabili nei PdV ordinati ma possibilmente divergenti nel caso di *store* disordinati (Lugli, 2009).

Il merchandiser decide di implementare uno degli schemi di seguito presentati allo scopo di soddisfare la richiesta di varietà da parte dei consumatori mantenendo al contempo un congruo livello di prezzi (come visto nel capitolo precedente, all'aumentare della varietà corrisponde un innalzamento dei costi, che si riflettono in un prezzo di vendita maggiore). La segmentazione delle categorie di prodotti viene effettuata attraverso una disposizione in diverse sezioni di consumo che riflettano le esigenze d'acquisto dei clienti e le modalità d'uso richieste, con l'obiettivo ultimo di facilitare il *customer journey* (Lugli, 2009).

Difatti tra le implicazioni da tenere presenti, prefigura il concetto che l'offerta merceologica è categorizzata in famiglie di prodotti e, conseguentemente, tale classificazione è rappresentata sul display degli scaffali. Tali famiglie di prodotti possiedono principi gerarchici sottoforma di molteplici livelli/strati. Compito delle regole del merchandising è quello di stimare e prevedere il metodo di ricerca della merce dei consumatori per mezzo dei cosiddetti "capitani di categoria", altresì i fornitori chiave con una approfondita conoscenza di ogni categoria, e di tecniche quali la *market basket analysis* (Kurtulus *et al.* 2009)

Anche la modalità di raggruppamento in famiglie sugli scaffali è un fattore pertinente nel sistema di decisione degli spazi nel PdV dal momento che può incentivare i consumatori a prestare maggiore attenzione favorendo la comprensione dei limiti spaziali di ogni categoria (Geismar *et al.* 2014). Difatti la selezione di specifiche forme delineate per colonne o linee, per esempio modelli a conformazione rettangolare, è in grado di demarcare chiaramente i confini d'inizio e fine di ogni famiglia di prodotti con il risultato di attrarre i consumatori e ridurre il rischio di complessità di identificazione delle diverse famiglie (Bianchi-Aguiar *et al.* 2018).

La scelta del modello è guidata dai bisogni del consumatore: qualora la domanda ritenesse primaria la ricerca del segmento di categoria, sarebbe consigliabile adottare un sistema

che predisponga i segmenti in senso verticale (la leva privilegiata); nel caso in cui, invece, gli acquirenti prediligessero la scelta del brand, un modello con una disposizione delle diverse marche in senso verticale sarebbe opportuno a soddisfare al meglio le richieste (Lugli, 2009).

### **3.3.1. Modello verticale di segmento + orizzontale di marca**

Lo schema di configurazione dello scaffale che favorisce l'orientamento vantaggioso dal punto di vista del distributore è proprio il modello in questione. Difatti si presenta come una suddivisione delle diverse tipologie di prodotto in senso verticale, mentre le marche sono collocate orizzontalmente. Per esempio, nel reparto del banco frigo dove sono collocati gli yogurt, i diversi segmenti di categoria sono esposti in colonne (colonna dello yogurt magro, colonna dello yogurt greco, colonna dello yogurt intero, colonna dello yogurt alla frutta, etc.) e i brand sono disposti in orizzontale sui diversi piani di altezza dello scaffale (nel livello di allungamento è collocato Muller, nel livello occhi è collocata la marca commerciale, al livello mani è disposto Danone, al livello terra si trova Parmalat). In tal modo, il retailer possiede il pieno controllo della leva qualitativa verticale e può selezionare quale marca posizionare sui livelli più visibili e redditizi (occhi e mani). Se i brand industriali non sono disposti a pagare un ammontare congruo alle esigenze del distributore al fine di ottenere la collocazione del proprio marchio sulle altezze dello scaffale migliori, il merchandiser promuove la propria private label a discapito delle marche concorrenti. La visibilità della marca è supportata non solo dall'altezza ma anche dalla lettura delle informazioni in senso orizzontale, fattore importante per il consumatore che può effettuare un confronto tra prezzi con più semplicità. Inoltre tale disposizione velocizza anche il processo di ricerca degli acquisti programmati per categoria e marca grazie all'effetto della "macchia colore". Quest'ultimo fenomeno rappresenta la tonalità di colore identificativa del brand tramite la quale i consumatori riescono a distinguere e individuare rapidamente la marca programmata, per esempio se il cliente volesse ricercare lo yogurt Muller, sarebbe sufficiente individuare la macchia di colore blu, tipica caratteristica distintiva del brand in questione. Per far percepire al consumatore una chiara distinzione tra le marche alternative, il distributore cerca di distanziare sufficientemente i brand tra loro (Lugli, 2009).

### **3.3.2. Modello verticale di marca + orizzontale di segmento**

Il seguente schema merceologico è ideale nel favorire la marca industriale, in altre parole a vantaggio dei produttori dei national brand, dal momento che il retailer possiede il pieno controllo della sola leva qualitativa orizzontale (la direzione di percorso). Difatti la qualità in senso verticale, che rappresenta il fattore più importante, non può essere sotto la gestione del distributore a causa dell'elevata numerosità dei brand offerti; l'assortimento di categoria detiene una forte profondità tale da impedire l'esposizione, definita "dispersiva", di tutte le marche sul numero limitato di livelli di scaffale presentato nel modello merceologico precedente. Per tale motivo, il merchandiser è costretto a predisporre una disposizione verticale delle marche, superiore al primo schema poiché lo scaffale sviluppa la propria dimensione orizzontale (lunghezza) ad un livello superiore rispetto a quella verticale (altezza), consentendo l'esposizione di un numero maggiore di marche. La gestione dei segmenti di consumo invece può essere disposta in senso orizzontale quando il consumatore predilige la propria ricerca sulla marca anziché sulla varietà della categoria del prodotto (Lugli, 2009).

### **3.3.3. Modello variabile nel tempo**

Non esiste un modello universale poiché il retailer costruisce la propria esposizione merceologica sulla base sia degli obiettivi di marketing sia delle preferenze della domanda. Con un approccio *customer-oriented*, il merchandiser adotta una collocazione degli articoli con un modello in senso verticale per il segmento della famiglia di prodotto quando i consumatori effettuano un acquisto programmato di categoria, ovvero con l'intenzione di ricercare una categoria di prodotto predefinita; qualora gli acquisti dei clienti fossero guidati da una programmazione di marca, sarebbe efficace perseguire una disposizione verticale di marca dal momento che si tratta dell'elemento primario nella ricerca del prodotto da parte del consumatore (Lugli, 2009).

Nel corso del tempo il modello merceologico implementato può essere soggetto a modifiche e cambiamenti in linea con gli obiettivi di breve e medio-lungo periodo.

L'adozione di uno schema verticale di segmento può presentare una disposizione della marca in orizzontale o verticale in base alla quantità di referenze contenute in ogni brand e all'attrattività dei consumatori verso le marche a margine unitario superiore. Una scarsa numerosità di articoli insufficiente a ricoprire tutti i ripiani degli scaffali richiede una collocazione orizzontale. Per contro, se la quantità di articoli per brand dovesse essere troppo numerosa per venire inserita nel numero limitato di ripiani, sarebbe consigliabile adottare ciononostante un allestimento orizzontale per incentivare le vendite delle marche a margini unitari superiori (collocazione nelle zone migliori); l'opzione di marca in senso verticale può essere una scelta del retailer, consapevole del fatto che tale decisione ostacola sia lo sfruttamento delle marche più redditizie sia la facilità d'identificazione dei brand tramite la "macchia colore".

Allo stesso un modello verticale di marca dispone della facoltà di adottare una collocazione del segmento in senso orizzontale oppure verticale. Quest'ultimo caso riflette l'intento del merchandiser di anteporre il solido legame con gli acquirenti all'obiettivo di redditività poiché la semplificazione della visione di marche alternative ottimizza il livello di servizio offerto ai clienti (Lugli, 2009).

All'interno del PdV i distributori possono servirsi di tre elementi del visual merchandising finalizzati a sollecitare l'interesse da parte della domanda stimolando i consumatori a prestare più attenzione in negozio: il posizionamento, la promozione e la decorazione degli scaffali (Benjamapornkul *et al.* 2016).

La prima variabile offre sei diverse possibilità di sistemazione dei prodotti sullo scaffale (figura 3.3), il quale è suddiviso verticalmente in tre livelli (occhi, mani, terra) e orizzontalmente in due sezioni (sinistra e destra). La zona situata ad altezza occhi a sinistra costituisce la collocazione migliore, seguita da quella ad altezza mani (facilmente raggiungibile), dal momento che si caratterizza per essere un'area facilmente visibile dove sono posizionati i prodotti chiave; inoltre la disposizione sulla sinistra è conforme alle abitudini di comportamento delle persone, il cui verso di lettura e visione dei prodotti parte da sinistra verso destra e dall'alto al basso (Benjamapornkul *et al.* 2016).

Figura 3.3. Le posizioni dei prodotti sullo scaffale

Left P1-1	Right P1-2	Eye Level
Left P1-3	Right P1-4	Touch Level
Left P1-5	Right P1-6	Stoop Level

Fonte: Benjamapornkul, R. *et al.* (2016) *The Impact of Visual Merchandising Management on Customer Attraction in Retail Stores*, p. 142

Relativamente ai segnali e alle promozioni *in-store*, vi sono tre macrocategorie: il segnale *sale*, capace di conquistare l'interesse della generalità dei consumatori grazie al prezzo inferiore rispetto all'originale e favorire la manipolazione dei relativi prodotti da più della metà dei visitatori per valutare l'effettivo prodotto scontato; le promozioni *new*, indicanti i nuovi arrivi e le ultime novità, sono poco efficaci ed attraenti poiché solo i consumatori delineati come "fashionable" effettuano l'acquisto; infine la segnaletica *hot*, per indicare che il prodotto rappresenta il bestseller affinché i consumatori siano intenzionati a osservarlo e valutarlo rispetto ad altri beni. Tra i precedenti gruppi, gli acquirenti dimostrano una preferenza superiore per le promozioni *sale* dovuta all'orientamento verso prodotti più economici e di qualità affine. La segnaletica *new* invece è utile per distinguere gli ultimi arrivi dai prodotti meno recenti, mentre il segnale *hot* offre un risultato più marcato sugli uomini rispetto alle donne a causa del loro disinteresse verso il prezzo e dell'importanza riposta sulla popolarità e sul senso di accettazione da parte della comunità "trendy" (Benjamapornkul *et al.* 2016).

Figura 3.4. Segnaletica e promozioni



Fonte: elaborazione personale

Il terzo e ultimo elemento fa riferimento a cartelloni, pareti colorate, sagome di cartone e campioni di prodotto, ovvero strumenti facilmente visibili, idonei a coinvolgere e

richiamare su di sé una certa attenzione, favorevoli a stimolare e rafforzare il ricordo del brand nella mente dei consumatori. La cura dell'allestimento e decorazione dello scaffale devono seguire le logiche della domanda, ossia facilitare la ricerca dei prodotti da parte dei clienti, e garantire un'esposizione pulita, ordinata e illuminata allo scopo di attrarre le persone e accrescere la *brand awareness* (Benjamapornkul *et al.* 2016).

Figura 3.5. Cartellonistica scaffali



Fonte: elaborazione personale

In conclusione è possibile affermare che vi sia una correlazione positiva tra gli strumenti di *visual merchandising* degli scaffali e il grado di attenzione dei consumatori relativamente ai brand, con un effetto più intenso per i prodotti localizzati sui livelli superiori (occhi e mani) a sinistra degli scaffali, sottolineando la rilevanza della merce in sconto (*sale*) e catturando l'interesse dei visitatori tramite un'adeguata decorazione e disposizione sullo scaffale (Benjamapornkul *et al.* 2016).

### 3.3.4. Quantità e display ordinato *versus* disordinato

La disposizione dei prodotti sullo scaffale combinata con la quantità di merce esposta costituisce un binomio in grado di influenzare le scelte d'acquisto dei consumatori (Castro, 2013).

L'allocazione degli *items* sulle attrezzature interne al PdV è determinata da diversi fattori, tra cui la dimensione dell'assortimento nel PdV. Secondo alcuni studiosi, una diversa quantità di prodotti si riflette in un visual display capace di influenzare i consumatori in modo differente. In base ad altre ricerche invece, la stessa dimensione assortimentale può condizionare le impressioni della domanda tramite differenti allocazioni o

categorizzazioni dei prodotti. Entrambe le correnti concordano sul fatto che esistano diversi variabili di merchandising tramite cui persuadere e controllare il comportamento d'acquisto dei consumatori (Pizzi *et al.* 2016).

Le ragioni di un display merceologico disordinato e non pienamente rifornito all'interno del punto vendita possono essere molteplici, quali la precedente manipolazione dei prodotti da parte di altri consumatori che non hanno riposizionato accuratamente il prodotto, o la mancanza di tempo da parte degli addetti del punto vendita per rifornire gli scaffali costantemente, etc (Castro, 2013).

Una disposizione assortimentale sugli scaffali che sviluppi l'ampiezza in senso orizzontale e la profondità verticalmente è in grado di plasmare nei consumatori una percezione di maggiore scelta di alternative con un conseguente livello di soddisfazione superiore. La composizione di un display lineare contribuisce a favorire tale compiacimento nella clientela, ma al contempo rischia di infondere la percezione di una ridotta dimensione merceologica e una scarsa preferenza per le marche centrali. Al fine di incentivare i *core brands* offerti dal distributore e presentare un assortimento più esteso, è strategico attenersi ad un posizionamento delle marche predilette nelle zone centrali (Pizzi *et al.* 2016).

È opinione comune che un display ordinato permetta ai retailers di conseguire risultati migliori di un posizionamento assortimentale caotico, tuttavia è dimostrato che i consumatori sono portati a privilegiare gli assortimenti vasti quando questi ultimi vengono disposti nello *store* in modo ordinato e asimmetrico, a differenza delle offerte merceologiche meno varie che risultano strategiche qualora la disposizione assortimentale fosse disordinata e simmetrica (Pizzi *et al.* 2016).

L'organizzazione dello scaffale è uno dei fattori che, interconnesso a quantità di scorte, tipologia di prodotto e familiarità con il brand, può avere degli effetti sulla propensione all'acquisto e la scelta della merce (Castro, 2013).

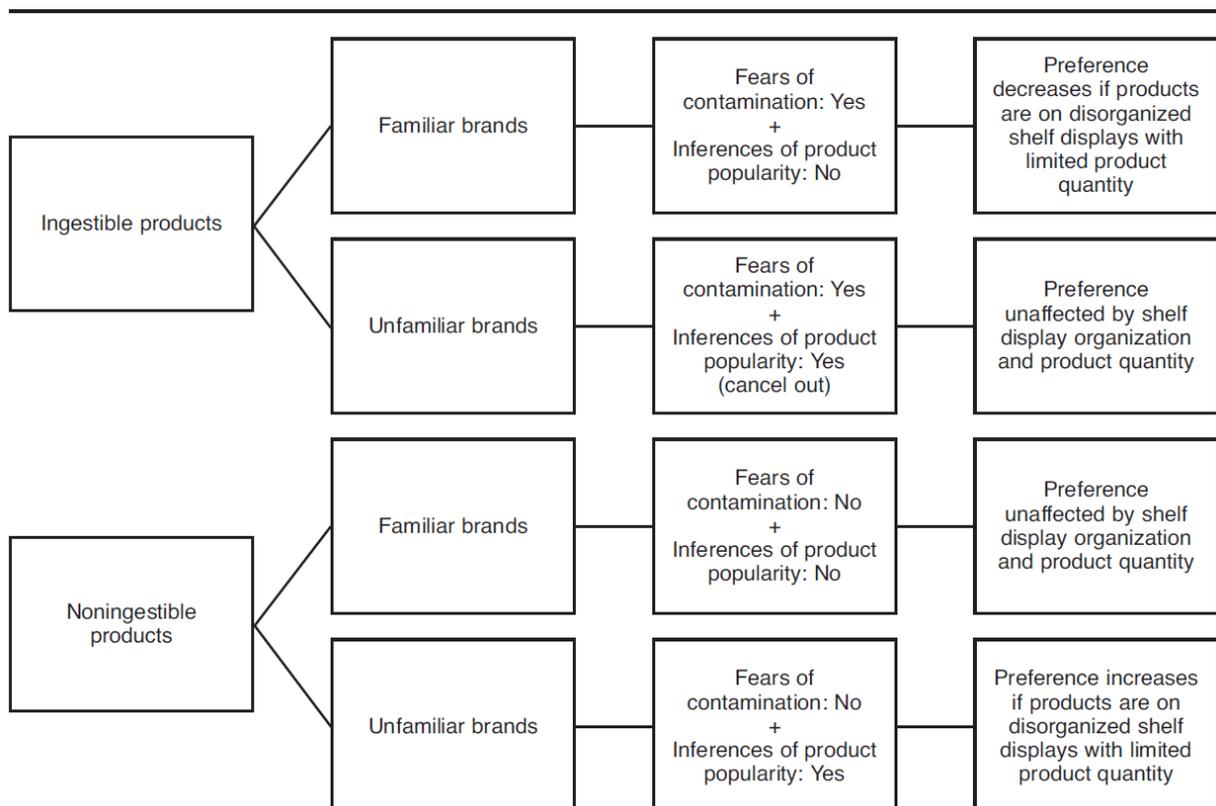
Pertanto la richiesta del pubblico verso un prodotto non è subordinata esclusivamente al posizionamento e allo spazio espositivo dello stesso e/o degli altri prodotti analoghi, altresì la relazione spaziale tra gli articoli ne condiziona i risultati. Di conseguenza, un modello di ottimizzazione congiunta in cui il rifornimento di un articolo è correlato a quello di altra merce consente di delineare politiche di disposizione assortimentale e rifornimento più efficienti e profittevoli. Il fine di ottenere un'elevata richiesta di prodotto al minimo costo possibile è condizionato sia dall'area espositiva dell'articolo sia dalla

localizzazione dello spazio degli scaffali. Il rifornimento dell'offerta merceologica del prodotto *i* e di altri beni, la collocazione sugli spazi espositivi e la relazione spaziale tra diversi prodotti sono elementi che influenzano la domanda dei consumatori per il prodotto *i*. Per minimizzare i costi, i distributori devono effettuare una gestione congiunta di spazio espositivo sugli scaffali, posizionamento dei prodotti e inventario. Difatti una posizione ottimale all'interno del PdV può catturare l'attenzione dei clienti ma richiedere anche costi di esposizione superiori, oppure l'incremento dell'area espositiva destinata ad un prodotto sugli scaffali può solo aumentarne i costi di posizionamento e inventario senza procurare benefici alle vendite (Zhao, *et al.* 2016).

In particolare, la probabilità di acquistare prodotti alimentari diminuisce se questi si trovano posizionati su scaffali disordinati e in quantità limitata; al contrario, prodotti non alimentari caratterizzati da un medesimo posizionamento (scaffale disordinato e scarsamente rifornito) potrebbero aumentare le possibilità di acquisto da parte dei consumatori. In entrambe le situazioni, la *brand awareness* del prodotto riveste un ruolo considerevole (figura 3.6). Difatti la familiarità dei consumatori nei confronti del brand influenza la percezione di contaminazione sul prodotto, ovvero la sensazione innata di disgusto verso i prodotti (soprattutto alimentari) che sono stati oggetto di manipolazione altrui. Nel caso di un'esperienza d'acquisto incerta, ove il soggetto non dispone di una certa familiarità col brand, la contaminazione del prodotto (in particolare non alimentare, dove il senso di disgusto è inferiore) può favorire un'immagine positiva sullo stesso tramite un'impressione di popolarità. In quest'ultimo caso, la probabilità di acquisto del prodotto non alimentare aumenta poiché l'inferenza di popolarità che i consumatori effettuano su un brand sconosciuto contrasta l'effetto negativo della contaminazione, accrescendo la preferenza di acquisto per tale prodotto in caso di scaffale disordinato e non pienamente rifornito (Castro, 2013). Pertanto in tale situazione, il comportamento dei consumatori all'interno dei PdV manifesta una netta propensione a prediligere display merceologici scarsamente riforniti rispetto agli scaffali più completi. La giustificazione di tale condotta risiede nel presupposto che gli scaffali non totalmente forniti esponano prodotti precedentemente selezionati e acquistati da altri clienti; pertanto gli articoli in questione divengono una fonte di referenza per un "comportamento di branco", ovvero la propensione a imitare l'acquisto di altri consumatori (Massara *et al.* 2014).

Al contrario nell'ipotesi di prodotti alimentari, per cui la paura di contaminazione è superiore, l'effetto positivo dell'inferenza di popolarità del brand azzerà l'impatto negativo della contaminazione senza alterare la scelta d'acquisto finale (Castro, 2013). Dal momento che sia l'organizzazione del *shelf display* sia la quantità dei prodotti sono fattori controllabili, i retailers possono sfruttare entrambe le leve per aumentare la velocità e l'impatto delle loro attività di marketing. Anziché concentrare gli sforzi sul rifornimento dei prodotti più velocemente venduti senza considerare il tipo di prodotto (alimentare vs non alimentare) o la familiarità col brand (conosciuto vs sconosciuto), è consigliabile rifornire in primo luogo i prodotti alimentari con brand popolari poiché la loro scarsa presenza sugli scaffali può avere effetti negativi sulle vendite, al contrario dei prodotti non alimentari sotto brand sconosciuti che presentano l'ultima priorità dal momento che le loro vendite potrebbero beneficiare di un display disordinato e scarsamente rifornito (Castro, 2013).

Figura 3.6. Come il *shelf display* influenza la probabilità di acquisto



Fonte: Castro, I. A., et al. (2013) *The Influence of Disorganized Shelf Displays and Limited Product Quantity on Consumer Purchase*, p. 120

### 3.3.5. Tridimensionalità dei prodotti: facings

L'allocazione delle categorie merceologiche all'interno dei PdV dei retailers deve tenere in considerazione non solo gli elementi bidimensionali degli scaffali (in senso verticale e orizzontale), ma anche più orientamenti di visualizzazione dei prodotti tridimensionali congiuntamente ai loro prezzi. In tal modo è possibile formulare un modello di ottimizzazione degli spazi sugli scaffali che permetta ai rivenditori di effettuare efficacemente decisioni di organizzazione merceologica in tempi brevi (Murray *et al.* 2010).

Per conseguire tale scopo, i retailers possono servirsi del tradizionale planogramma, che a volte risulta inadeguato a seconda delle determinate variabili di domanda dei singoli distributori (Murray *et al.* 2010).

Il planogramma costituisce il tradizionale strumento di organizzazione dello spazio caratterizzato da una rappresentazione realistica di specifiche collocazioni fisiche degli articoli di ogni categoria sugli scaffali e la quantità di facings destinate ad ogni prodotto (Bianchi-Aguiar *et al.* 2018).

I sistemi di SSAP (Shelf Space Allocation Problem) permettono ai retailers di stabilire il numero di facciate dei prodotti (per esempio le aree visibili sulla prima fila di prodotti dello scaffale), la disposizione sugli scaffali e la precisa collocazione tra ogni scaffale (Bianchi-Aguiar *et al.* 2018). Tali decisioni hanno un effetto positivo sulla visibilità, la consapevolezza e la domanda dei prodotti da parte dei consumatori, con un conseguente riflesso favorevole sui profitti dei distributori (Desmet *et al.* 1998).

Un metodo alternativo è l'utilizzo di un modello che tenga in considerazione congiunta molteplici variabili: prezzo dei prodotti, spazi espositivi (sia ampiezza sia altezza) e figura tridimensionale dei prodotti a seconda delle singole categorie merceologiche (Murray *et al.* 2010).

#### *Sviluppo del modello*

Le decisioni relative alla disposizione dei prodotti sugli scaffali all'interno del PdV risultano differenti tra produttori e distributori. I primi, infatti, per perseguire l'obiettivo di massimizzazione delle vendite e dei profitti dei propri prodotti, sono incentivati a destinare gli spazi di allocazione migliori e maggiormente redditizi all'offerta merceologica sotto la loro produzione. Diverso invece è il caso dei retailers, i quali sono finalizzati ad aumentare le vendite e i profitti della categoria senza tenere in

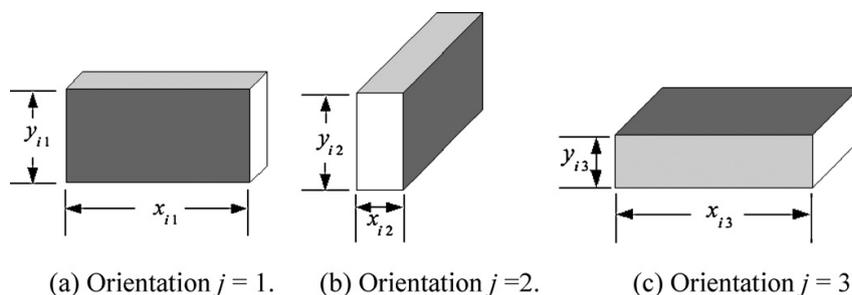
considerazione le origini di produzione della merce (il produttore). Tale modello di allocazione merceologica è formulato sul punto di vista dei distributori (Murray *et al.* 2010).

Il fattore del prezzo riveste un ruolo cruciale non solo per quanto concerne il relativo prodotto in questione, ma anche in comparazione con gli altri *items*; si tratta dell'effetto dei prezzi incrociati secondo cui i consumatori valutano il prezzo del singolo prodotto considerando anche i costi di altra merce (Bimolt *et al.* 2005).

Altre variabili non di prezzo influenzabili le decisioni di disposizione dei prodotti sugli spazi espositivi sono la collocazione del singolo prodotto sul display, la visibilità frontale del display e i suoi elementi estetici, quali colori e dimensioni in armonia con il packaging dell'offerta merceologica. Pertanto la domanda da parte dei consumatori verso un prodotto non dipende esclusivamente dalla posizione dell'articolo all'interno dell'area complessiva del display, ma è determinata altresì dalla qualità di tale zona espositiva (accostamento con differenti collocazioni sugli spazi degli scaffali e orientamenti visivi) (Murray *et al.* 2010).

Relativamente al display sugli scaffali, esistono differenti orientamenti dei prodotti che possono essere ruotati su più assi al fine di esibire diverse facciate ai consumatori. A seconda delle caratteristiche fisiche del packaging, ogni articolo detiene più orientamenti in base alla categoria merceologica di appartenenza. La figura 3.7 rappresenta 3 possibili orientamenti ( $J_1, J_2, J_3$ ) di un articolo  $j$  dal packaging rettangolare ottenuti dalle differenti combinazioni tra le due variabili lunghezza ( $x_i$ ) e altezza/profondità ( $y_i/z_i$ ).

Figura 3.7. Possibili orientamenti di un prodotto  $j$



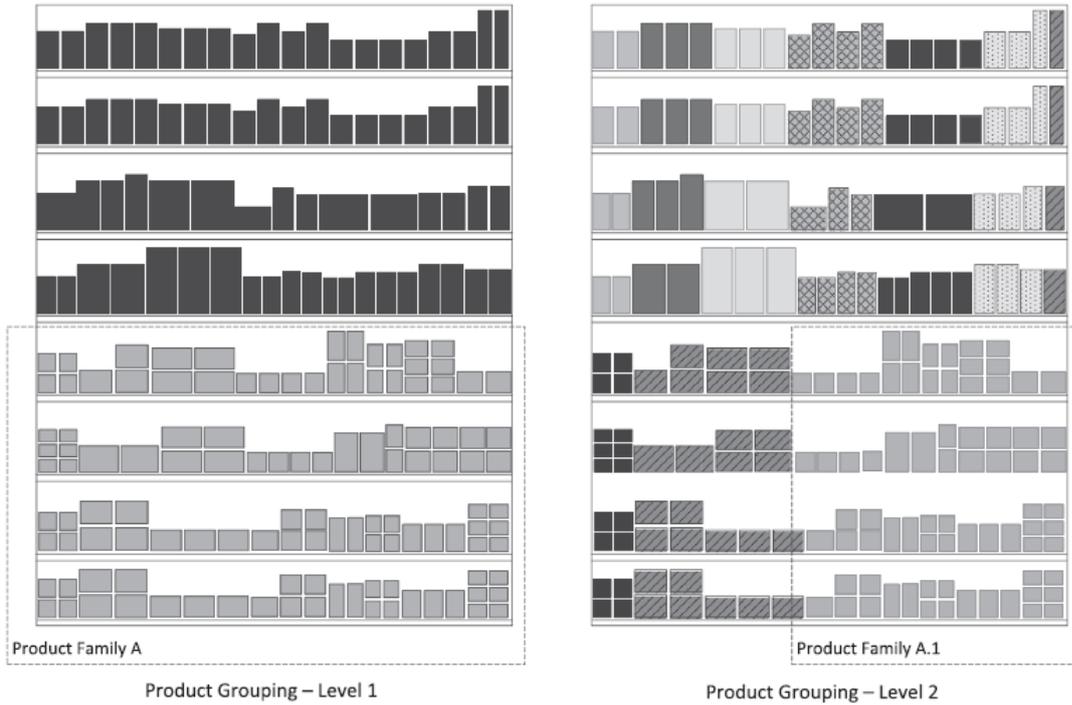
Note that  $x_{i1} = x_{i3}$ ,  $y_{i1} = y_{i2}$ , and  $x_{i2} = y_{i3}$ . (a) Orientation  $j = 1$ . (b) Orientation  $j = 2$ . (c) Orientation  $j = 3$ .

Fonte: Murray, C. C. et al. (2010) *Joint Optimization of Product Price, Display Orientation and Shelf-Space Allocation in Retail Category Management*, p. 128

L'allocazione dello spazio espositivo si articola in due scelte principali: ad un macro-livello, la decisione di collocazione delle aree del negozio per categorie di prodotto; ad un micro-livello, la valutazione di posizionamento dei singoli prodotti all'interno di ogni categoria. Considerato che il modello di Bianchi-Aguiar *et al.* ambisce a delineare la quantità di *facings* dedicate ad ogni articolo concorrente la propria categoria merceologica, lo studio si focalizza sul micro-livello caratterizzato da  $K$  scaffali disponibili, sviluppati per lunghezza  $w_k$  e altezza  $h_k$  in cui disporre  $N$  prodotti le cui misure di lunghezza e altezza di *facings* del prodotto  $i$  sono rispettivamente  $a_i$  e  $b_i$  (Bianchi-Aguiar *et al.* 2018).

Lo scopo di tali misure si manifesta nel riconoscimento delle modalità di posizionamento della merce sugli scaffali attraverso l'identificazione delle famiglie di prodotti di appartenenza in cui gli articoli sono raggruppati. I suddetti complessi merceologici si suddividono in una struttura gerarchica a molteplici livelli composta secondo le logiche di ricerca dei prodotti da parte della domanda. Come caso dimostrativo si illustra di seguito l'organizzazione dello yogurt da parte di un distributore: il primo criterio gerarchico può essere la tipologia, ovvero differenziazione tra yogurt classici e quelli liquidi; successivamente il secondo fattore di classificazione all'interno di ogni tipologia di yogurt è il brand; la terza variabile gerarchica per ogni brand è il gusto; etc. Vi è anche l'eventualità che due differenti famiglie di prodotto possiedano diverse famiglie a valle (yogurt da bere suddivisi per dimensione del packaging mentre yogurt classici catalogati in base al brand e al gusto) o una quantità di livelli dissimile (Bianchi-Aguiar *et al.* 2018). In figura 3.8 è rappresentato un planogramma a due livelli di famiglie di prodotti: a sinistra sono collocate le famiglie A e B di primo livello, mentre a destra si trovano ad un livello successivo le famiglie A.1-A.3 e B.1-B.7. In entrambi i casi, la disposizione dei gruppi segue una forma rettangolare delimitata e uniforme affinché i consumatori percepiscano la distinzione tra le due famiglie. Qualora una stessa famiglia occupasse più scaffali, è necessario rispettare le stesse misure in lunghezza e medesimo posizionamento iniziale e finale per ogni ripiano (Bianchi-Aguiar, T. et al, 2018).

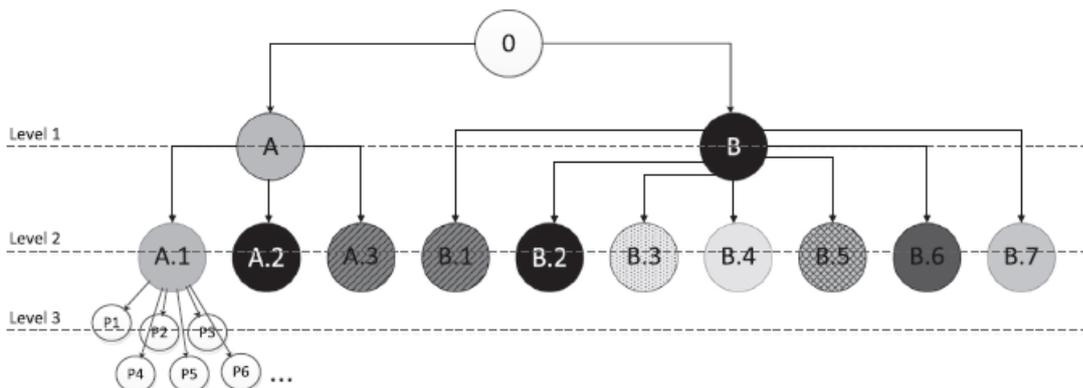
Figura 3.8. Esempio di planogramma a 2 livelli di famiglie di prodotto



Fonte: Bianchi-Aguiar, T. *et al.* (2018) *Allocating products on shelves under merchandising rules: Multi-level product families with display directions*, p. 50

La rappresentazione in questione può essere espressa anche tramite un diagramma ad albero (figura 3.9) in grado di collegare ogni famiglia di prodotto alle consecutive a valle, formando in tal modo un complesso gerarchico, fino al conseguimento del livello del singolo articolo (Bianchi-Aguiar *et al.* 2018).

Figura 3.9. Raggruppamento di famiglie di prodotti nella forma a diagramma



Fonte: Bianchi-Aguiar, T. *et al.* (2018) *Allocating products on shelves under merchandising rules: Multi-level product families with display directions*, p. 50

Le regole del merchandising sono utili anche nella specificazione della forma (verticale oppure orizzontale) di collocazione della famiglia sullo scaffale. Generalmente la disposizione in senso orizzontale si sviluppa su di un solo scaffale (o molteplici nel caso in cui la lunghezza totale della famiglia d'origine occupi più scaffali); al contrario, la famiglia di prodotti disposta verticalmente si localizza sul maggior numero possibile di scaffali dove è situata la famiglia di primo livello. Per esempio, in figura 3.9. tutte le famiglie di primo livello assumono una disposizione orizzontale, mentre quelle di secondo livello si posizionano secondo una direzione verticale (Bianchi-Aguiar *et al.* 2018).

Il modello ottimale di SSAP è espresso tramite una funzione lineare di massimizzazione del profitto, ovvero il profitto correlato ad ogni prodotto è lineare rispetto sia al ripiano sia alla gamma di *facings*; tale funzione è soggetta a vincoli di capacità contenitiva e idoneità degli scaffali.

La definizione delle famiglie di prodotto impone la determinazione della sequenza precisa dei prodotti su ogni scaffale poiché è richiesta una localizzazione esatta e chiara. Per mezzo del diagramma ad albero, il retailer ricorre alle regole del merchandising al fine di stabilire le variabili secondo cui un determinato prodotto *j* deve precedere o seguire il prodotto *i*. Innanzitutto è indispensabile identificare la sequenza delle famiglie su di ogni ripiano partendo dal primo livello. Successivamente, si delineano le famiglie di prodotti al secondo livello e si procede conseguentemente per i livelli seguenti finché non si raggiunge l'ultimo step, altresì la designazione del singolo prodotto. Il risultato è una sequenza ordinata e interconnessa tra tutti i livelli composti da famiglie di prodotto.

Infine, il modello di allocazione merceologica deve specificare il posizionamento dei singoli prodotti sui ripiani degli scaffali al fine di garantire la composizione di una forma rettangolare uniforme che possa essere facilmente intuibile agli occhi dei consumatori.

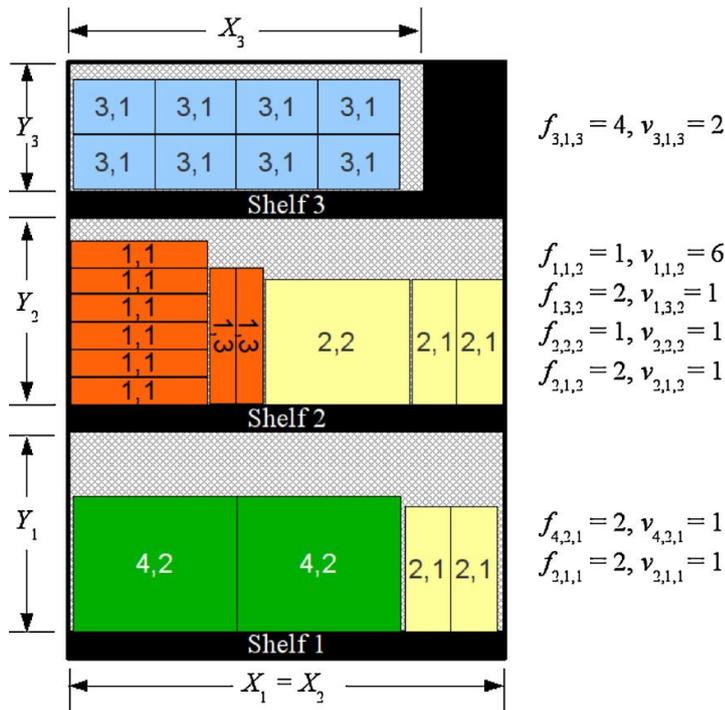
Si tratta dunque di un modello di allocazione dello spazio degli scaffali che, a differenza di altri studi, considera non solo le decisioni di collocazione ma anche la forma della direzione dei prodotti sui ripiani. Maggiore è la chiarezza con cui viene delineata l'organizzazione dello spazio espositivo, superiori sono i benefici che il distributore ottiene da tale composizione. Nella definizione di posizionamento delle famiglie di prodotto è importante contemplare i limiti quantitativi delle *facings* dei prodotti: il numero minimo deve garantire il livello base di soddisfacimento (in linea con le politiche di rifornimento per evitare situazioni di mancanza di stock); la quantità massima di

*facings* è strettamente correlata al ciclo di vita dei prodotti sugli scaffali e ai costi di mantenimento (Bianchi-Aguiar *et al.* 2018).

Per una data categoria merceologica, ogni articolo può essere disposto su uno spazio sviluppato su  $K$  molteplici ripiani che possono avere differenti dimensioni. Rispetto ai modelli esistenti, i quali si basano prevalentemente su scaffali monodimensionali caratterizzati da una determinata lunghezza, lo studio in questione si discosta per la considerazione di spazi espositivi bidimensionali al fine di offrire conseguentemente tre possibili orientamenti dimensionali dei singoli articoli. Difatti ogni scaffale  $k$  si sviluppa in larghezza ( $X_k$ ), altezza ( $Y_k$ ) e profondità ( $Z_k$ ), disponendo di un'area espositiva totale pari a  $X_k Y_k$  (Murray *et al.* 2010).

Per mezzo del seguente modello di allocazione merceologica, il distributore utilizza i fattori di accatastamento e orientamento dei prodotti come variabili decisionali; il retailer difatti detiene la possibilità di impilare un articolo con più facciate in molteplici orientamenti su di uno specifico scaffale. Le unità del prodotto  $j$  possono essere impilate solamente sopra gli altri articoli  $j$  seguendo lo stesso criterio di accatastamento, con il proposito da parte del distributore di sovrapporre il maggior numero possibile di prodotti  $j$  secondo lo stesso orientamento. In figura 3.10 è dimostrato l'esempio di uno scaffale a tre ripiani ove sono collocate quattro diverse tipologie di prodotto su differenti orientamenti (Murray *et al.* 2010).

Figura 3.10. Esempio di scaffale a 3 ripiani con 4 tipi di prodotti



The  $i, j$  labels on each product represent the product type ( $i$ ) and orientation ( $j$ ).

Fonte: Murray, C. C. *et al.* (2010) *Joint Optimization of Product Price, Display Orientation and Shelf-Space Allocation in Retail Category Management*, p. 130

L'obiettivo ultimo del retailer consiste nella massimizzazione dei profitti generati da una categoria composta da  $N$  prodotti in un assortimento predeterminato attraverso ottimali decisioni congiunte tra due elementi, ovvero i prezzi di vendita e gli spazi di esposizione delle facciate con "qualità adattata (scelte relative alla collocazione degli scaffali e agli orientamenti dei prodotti)". I limiti che contrastano il conseguimento dello scopo sopraccitato sono sia i vincoli di carattere fisico degli scaffali (larghezza, altezza/profondità, numero di ripiani, etc.) sia le condizioni decisionali del mercato, ad esempio restrizioni sul livello dei prezzi dettate dalla concorrenza (Murray *et al.* 2010). Dai risultati del modello emergono alcuni elementi in comune con gli studi di allocazione ottimale precedenti, quali il posizionamento di prodotti venduti ad un prezzo elevato (vicino al limite massimo imposto dalle condizioni del mercato) nelle zone preferenziali soggette a maggiore attrazione e con uno spazio superiore per permettere l'esposizione secondo l'orientamento della facciata più grande dell'articolo. Al contrario, gli articoli a minore margine di profitto sono collocati in zone differenti con orientamenti di facciate inferiori (Murray *et al.* 2010).

Secondo la rivisitazione del modello Russell & Urban da parte di Bianchi-Aguiar *et al.*, uno scenario in cui tutti i prodotti a maggiore margine di profitto vengono disposti sugli scaffali superiori col maggior numero di *facings* visibili, mentre quelli meno redditizi seguono una collocazione sui ripiani più bassi minimizzando il numero di facciate esposte, permette al retailer di massimizzare la propria *function value* senza rispettare tuttavia la logica del merchandising. Al contrario, in una situazione ove i prodotti vengono esposti secondo una segmentazione dal punto di vista di famiglie *alias* categorie, il rispetto delle regole di merchandising consente ai consumatori di percepire una chiara e distinta disposizione assortimentale; sebbene la funzione di valore obiettivo risulti inferiore rispetto alla precedente, dal momento che le famiglie di prodotti a maggiore margine di profitto sui ripiani superiori (e con una visibilità preponderante per facciate di prodotto) possono ospitare anche singoli items a basso rendimento, un distinto e circoscritto raggruppamento merceologico in base alle categorie favorisce una strategia *customer-oriented* (Bianchi-Aguiar *et al* 2018).

Inoltre la determinazione dei prezzi è legata sia ai vincoli delle condizioni concorrenziali del mercato sia alle possibili quantità richieste da parte dei consumatori: il prezzo ottimale dei prodotti ad elevata domanda è vicino al prezzo massimo imposto dai limiti del mercato; la merce legata ad una richiesta inferiore invece è probabilmente esposta ad un prezzo vicino al minimo del mercato. Tramite un modello appropriato di segnalazione dei due prezzi estremi, è possibile stabilire maggiorazioni e riduzioni in grado di massimizzare i profitti di ogni categoria merceologica.

In conclusione, il modello di decisioni congiunte si rivela necessario in un contesto ove è richiesto ai distributori di organizzare e gestire efficientemente lo spazio espositivo disponibile e limitato attraverso una distribuzione strategica delle risorse al fine di massimizzarne il profitto (Murray *et al.* 2010).

#### 4. Applicazione delle logiche di merchandising al discount: case study iN's Mercato S.p.A.

In seguito alla definizione delle componenti del merchandising utilizzabili nell'incremento strategico della capacità di vendita, è possibile valutare la loro applicazione al formato distributivo del discount in Italia.

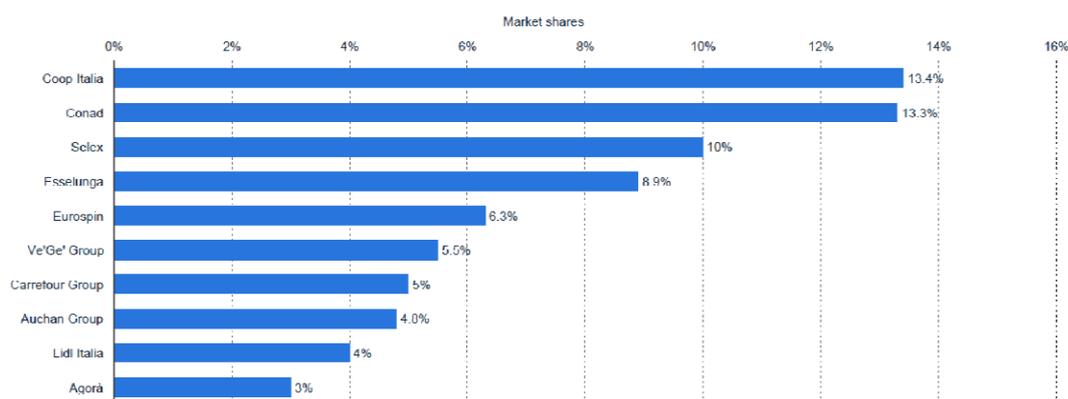
Il *Case Research Study* con oggetto iN's Mercato S.p.A. è funzionale alla verifica dell'impiego delle tre principali variabili del merchandising da parte del *retailing format* del discount nel contesto italiano, caratterizzato da un'evoluzione e crescita di mercato costante come verrà visionato in seguito.

Dal momento che su tale argomento non è ancora stata pubblicata una letteratura approfondita, il presente studio risulta oggetto di tesi di laurea interessante e innovativo.

##### 4.1. Introduzione

Tra i dieci principali rivenditori di generi alimentari in Italia a settembre 2019, in testa alla classifica svetta Coop Italia con una quota di mercato corrispondente al 13,4%, seguito da Conad con 13,3% (Statista, 2020).

Figura 4.1. Quota di mercato dei dieci principali distributori alimentari in Italia a settembre 2019

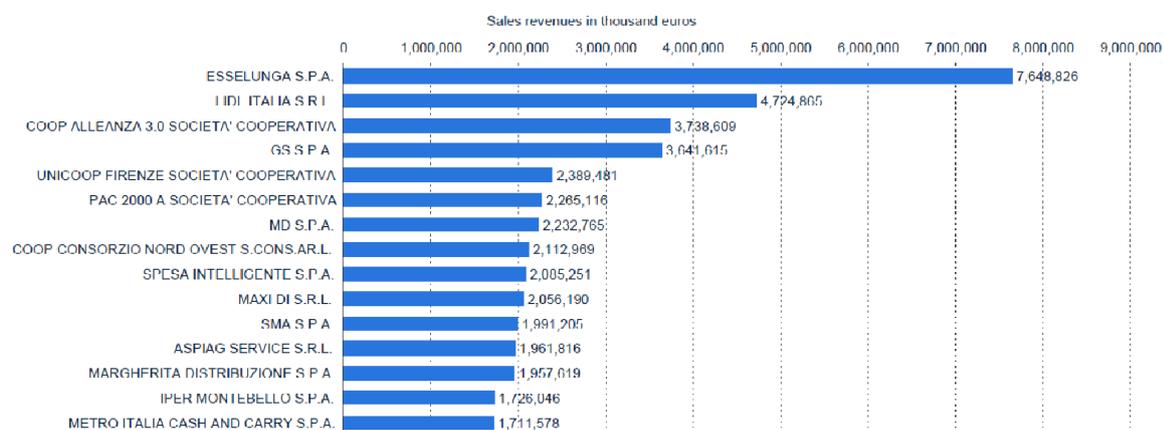


Fonte: Statista (2020) *Food retail in Italy*, p. 2

Relativamente ai distributori maggiormente attivi in Italia nel 2018 per fatturato, Esselunga S.p.A. si classifica al primo posto con ricavi di vendita sul mercato interno per

circa € 7,6 miliardi. Al secondo e terzo posto si trovano rispettivamente Lidl Italia s.r.l. con € 4,7 miliardi e Coop per € 3,7 miliardi (Statista, 2020).

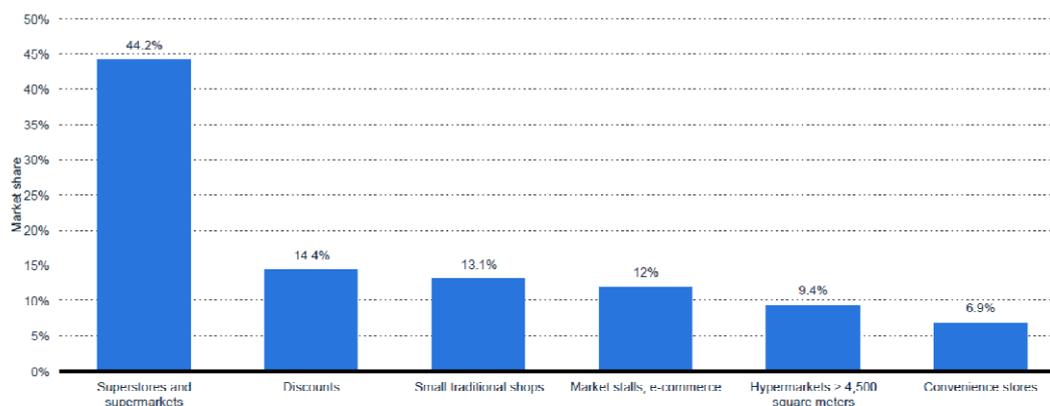
Figura 4.2. Principali aziende attive nella distribuzione alimentare in Italia nel 2018 in base ai ricavi di vendita



Fonte: Statista (2020) *Food retail in Italy*, p. 3

Le statistiche sopracitate attestano ancora oggi una forte presenza di *superstores* e supermercati con una *market share* del 44,2%, affiancati da un crescente sviluppo e ruolo da parte dei discount, posizionati al secondo posto con una quota di mercato pari al 14,4% dell'intera industria della distribuzione alimentare al dettaglio in Italia nel 2019 (Statista, 2020).

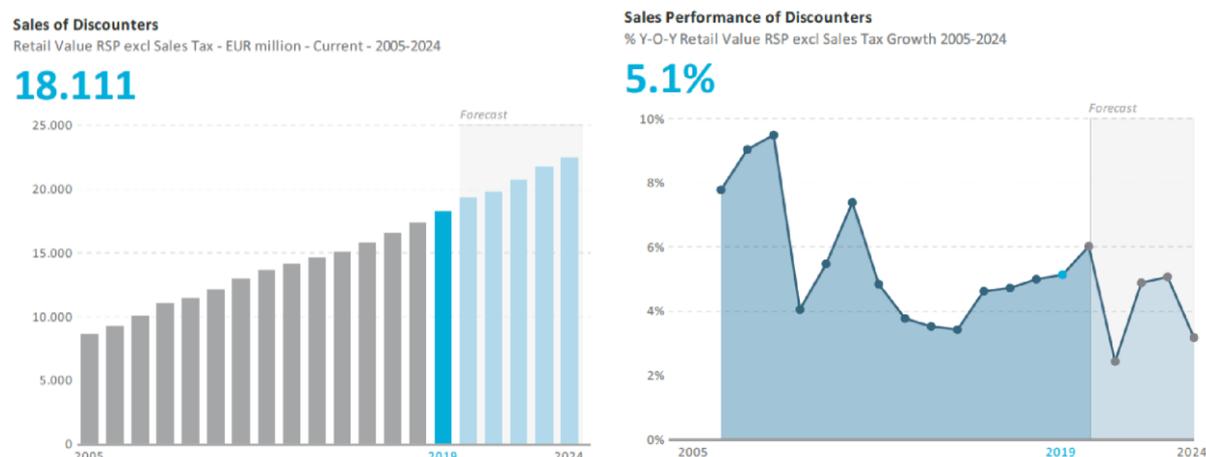
Figura 4.3. Quota di mercato dell'industria di distribuzione alimentare in Italia nel 2019 in base al formato distributivo



Fonte: Statista (2020) *Food retail in Italy*, p. 5

In particolare, nel mercato italiano il discount ha registrato una crescita di valore al dettaglio del 5% raggiungendo un fatturato di €18,1 miliardi nel 2019; tale successo è accompagnato da un incremento della consapevolezza da parte dei consumatori relativamente al prezzo al consumo, dal momento che una maggiore sensibilità ai prezzi avvantaggia i formati distributivi caratterizzati da offerte merceologiche più accessibili (Euromonitor International, 2019).

Figura 4.4. Dimensioni del mercato



Fonte: Euromonitor International (2020) *Discounters in Italy - Analysis*, p. 1

I discount hanno tratto vantaggio dal calo di popolarità di superfici di vendita più ampie, come gli ipermercati, con una forte crescita del valore al dettaglio nel 2019. In particolare, due fattori hanno incoraggiato i consumatori italiani a prestare maggiore attenzione ai prezzi prediligendo il retailer di convenienza in questione: l'incertezza politica, stimolata dalla crisi del governo nell'agosto 2019, e il rallentamento dell'economia. Difatti il discount è in grado di rispondere alle esigenze e ai bisogni della domanda tramite sia le strategie di prezzo aggressive sia l'assortimento di prodotti sempre più diversificato (Euromonitor International, 2019).

Sebbene la crescita sia destinata a rallentare, secondo le previsioni i discount dovrebbero registrare il maggiore incremento del valore al dettaglio attuale tra i moderni formati distributivi dal momento che gli acquirenti dimostrano di mantenere un'attitudine di prudenza riguardo alla spesa quotidiana (Euromonitor International, 2019).

Il formato di origine tedesca prosegue nell'ampliamento della propria portata: discount nazionali e internazionali hanno continuato i loro aggressivi piani di espansione in Italia

nel 2019, con tutti i principali gruppi che aprono nuovi punti vendita in tutto il paese. Oggigiorno in Italia si contano 5.337 *discount stores*, la cui presenza è aumentata del 2,5% rispetto al 2018 (figura 4.5).

Figura 4.5. Discount: valore di vendite, negozi e spazio di vendita 2014 – 2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Value sales EUR million	14,495.4	14,988.2	15,677.7	16,414.5	17,230.3	18,110.8
Outlets	4,830.0	5,036.0	5,111.0	5,039.0	5,207.0	5,337.0
Selling Space '000 sq m	3,055.9	3,107.2	3,153.8	3,185.3	3,271.7	3,347.2

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

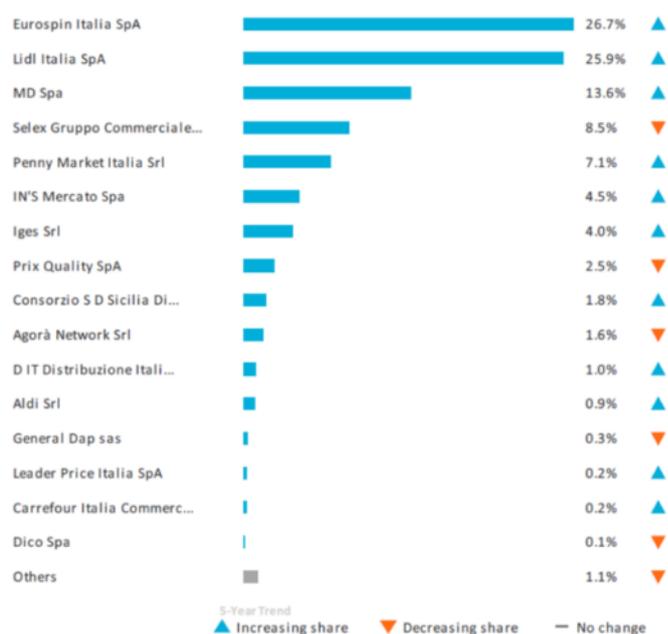
% growth	2018/19	2014-19 CAGR	2014/19 Total
Value sales EUR million	5.1	4.6	24.9
Outlets	2.5	2.0	10.5
Selling Space '000 sq m	2.3	1.8	9.5

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

Fonte: Euromonitor International (2020) *Discounters in Italy*, p. 2

A occupare il primo posto della classifica tra i discount presenti in Italia prefigura Eurospin Italia, il quale detiene una *retail value share* pari al 27%. In aggiunta al leader Eurospin Italia, che nel 2019 ha raggiunto la soglia dei 1.100 punti vendita (e ampliato anche verso il territorio della Slovenia), i discount tedeschi Lidl Italia, Aldi e Penny Market Italia hanno annunciato maggiori investimenti per il 2019-2020 e l'apertura di oltre 140 nuovi negozi per rafforzare il proprio punto d'appoggio nel paese (Euromonitor International, 2019).

Figura 4.6. Quota aziendale dei discount 2019 – quota percentuale (NBO)



Fonte: Euromonitor International (2020) *Discounters in Italy - Analysis*, p. 2

Per giunta, il target degli acquirenti del discount si è evoluto nel tempo fino ad arrivare a coinvolgere anche i consumatori più sofisticati, inclini ad accedere all'offerta merceologica del modello originariamente tedesco. Difatti l'Italia sta assistendo a una continua tendenza dei discount a diventare più affini ai supermercati. Il *channel* distributivo continua ad adattare il proprio assortimento di prodotti agli acquirenti italiani più ricercati. Nella sezione alimentare, questo si traduce nell'ampliamento della gamma di prodotti freschi, biologici, vegetariani e prodotti *gluten-free* e senza lattosio, nonché l'inclusione di un numero crescente di prodotti di origine 100% italiana e specialità regionali. Nel settore non alimentare, i discount stanno espandendo la loro offerta di categorie di prodotti quali, ad esempio, tessuti, piccola elettronica di consumo, bricolage e giardinaggio, a prezzi estremamente competitivi. Queste tendenze sono state osservate non solo in Italia ma anche in molti altri paesi occidentali, con forti probabilità di prolungamento anche negli anni a venire (Euromonitor International, 2019).

Relativamente al contesto competitivo, Eurospin Italia mantiene il primato nel 2019, nonostante presenti una quota di valore leggermente inferiore a quella dell'anno precedente (diminuita dal 27% al 26,7%). Sebbene i discount più grandi siano generalmente di natura tedesca, Eurospin Italia è nazionale, pur possedendo negozi anche al di fuori del paese. Il rivenditore ha continuato a far leva sul suo DNA 100% italiano. La pubblicità televisiva è andata in onda sui principali canali televisivi italiani con il

collaudato slogan “La spesa intelligente (acquisti intelligenti)”. La maggior parte dei prodotti disponibili nei suoi negozi è costituita da generi alimentari; in ogni caso, l'offerta non alimentare sta acquisendo una crescente importanza per tutti i principali operatori. Nel caso di Eurospin Italia, nel 2019 la propria *retail value growth* del 27%, ovvero crescita del valore al dettaglio, non è dovuta esclusivamente all'aumento della sua base di clienti, ma anche alla continua espansione del numero di punti vendita in tutto il paese (Euromonitor International, 2019).

L'Italia suscita attrazione anche verso i gruppi tedeschi, i quali sostengono incessanti investimenti continuando a consolidare la propria presenza sul suolo italiano nel 2019. Nello specifico, a gennaio 2019 Lidl Italia ha annunciato un investimento di €350 milioni per aprire 40 nuovi PdV con un particolare accento sulla sostenibilità ambientale. Anche il Penny Market, parte del gruppo Rewe, ha annunciato un investimento di €70 milioni per 17 nuovi stores. Ultimo ma non meno importante, Aldi, entrato nel mercato italiano all'inizio del 2018, non è rimasto indietro rispetto ai suoi connazionali, superando il suo piano con il conseguimento di quasi 70 punti di vendita nel 2019 (Euromonitor International, 2019).

Il rinnovamento del formato distributivo di origine tedesca si manifesta anche tramite l'interesse ad ampliare i propri canali tramite cui raggiungere i consumatori finali, ad esempio l'utilizzo della piattaforma e-commerce. L'e-commerce è sempre più sotto i riflettori per i discount. All'inizio del 2019 Eurospin Italia ha lanciato un sito di e-commerce che consente agli acquirenti di acquistare prodotti non alimentari, (comprese le scatole natalizie) e farseli consegnare a casa, mentre Lidl Italia ha lanciato il suo servizio di consegna di generi alimentari a domicilio in collaborazione con Supermercato24.com. Da parte sua, MD Discount ha rilanciato e rinnovato il proprio negozio online per prodotti non alimentari, che in origine era uno dei primi negozi di e-commerce per discount lanciato nel 2015; il sito ora consente anche il ritiro direttamente nei negozi (Euromonitor International, 2019).

#### **4.2. Metodologia della ricerca**

Il *Case Study Research* risulta essere il metodo di ricerca in grado di rispondere al meglio alla *research question* “Come il merchandising influenza la capacità di vendita del discount italiano?”. Il motivo è dato dal fatto che il caso studio si focalizza su una decisione o un set

di decisioni al fine di interpretare il motivo della scelta (perché), il metodo della sua implementazione (come) e i conseguenti risultati (Yin, 2014). Come riportato da Yin (2014, p. 2), tale metodo di ricerca soddisfa i tre requisiti chiave:

1. risponde ad una *research question* basata sul “come, perché?”;
2. non richiede un controllo o una manipolazione di eventi comportamentali;
3. si basa su eventi attuali e contemporanei tramite osservazioni dirette e interviste a persone coinvolte negli eventi.

L'utilizzo complementare di Statista ed Euromonitor International, quali fonti di ricerca secondaria, ha implementato le nozioni raccolte da fonti dirette per mezzo di dati statistici confrontabili con altri concorrenti nel contesto distributivo sia europeo sia italiano.

L'analisi del caso studio iN's Mercato S.p.A. ha richiesto una raccolta dati qualitativi e quantitativi tramite sia un'intervista semi-strutturata rivolta al Direttore Generale, il dott. Moreno Fincato, sia visite in prima persona all'interno dei punti vendita (allegati in Appendice). La finalità della ricerca primaria consiste nel comprendere i metodi con cui viene gestita l'organizzazione dello spazio espositivo e dell'offerta merceologica all'interno dei singoli PdV e quali scelte vengono attuate al fine di predisporre una determinata strategia di merchandising volta a orientare il processo d'acquisto dei consumatori del discount.

L'osservazione diretta nei punti vendita di prossimità ha consentito di valutare l'implementazione delle decisioni manageriali da parte del personale tecnico. In tal modo, la realtà dei fatti concorre a rafforzare la ricerca per mezzo di una visione concreta confermando o confutando quanto raccolto da fonti accademiche e intervistati.

I limiti che possono emergere dalla presente tesi sono relativi al ridotto numero di intervistati, alla quantità circoscritta dei punti vendita visitati, alla distorsione delle risposte dovuta ad un campionamento casuale all'interno degli *stores* da parte del personale, al limite temporale della raccolta dati che potrebbe fornire risultati divergenti nel lungo periodo.

Al fine di superare tali vincoli, è possibile effettuare una futura ricerca maggiormente approfondita.

### **4.3. Discount iN's**

Presente sul territorio italiano dal 1994, il primo PdV iN's nasce in provincia di Rovigo, a Occhiobello. Il successo immediato rende possibile sin dagli inizi il conseguimento di una propria autonomia per mezzo di una struttura e un complesso di depositi distinti dal Gruppo Pam S.p.A.

L'affermazione del discount prosegue nei successivi due anni sia con aperture di nuovi negozi sia con la trasformazione di alcuni PdV Metà Supernegozi (catena appartenente allo stesso Gruppo Pam) in stores sotto l'insegna iN's.

Nel 1996 il marchio registra ufficialmente la propria denominazione "iN's Mercato S.p.A.", persistendo nell'espansione attraverso l'acquisizione di insegne concorrenti, quali ED (Gruppo Carrefour), AS (Standa) e PLUS (Gruppo Tengelmann).

La costante inaugurazione di PdV ne ha permesso una crescita continua nel tempo, passando da 355 negozi nel 2016 a oltre 450 nel 2019 (Euromonitor International, 2020).

Figura 4.7. Figura 4.3. Negozi dei discount 2016-2019 – discount per brand (GBO)

sites/outlets Brand (GBO)	Company (NBO)	2016	2017	2018	2019
Eurospin (Gruppo Eurospin)	Eurospin Italia SpA	1,019	1,036	1,081	1,100
MD Discount	MD Spa	489	505	720	785
Lidl (Schwarz Beteiligungs GmbH)	Lidl Italia SpA	586	600	620	660
<b>iN's (Pam SpA, Gruppo)</b>	<b>iN'S Mercato Spa</b>	<b>355</b>	<b>362</b>	<b>433</b>	<b>452</b>
D Più	Selex Gruppo Commerciale SpA	456	433	382	393
Penny Market (Rewe Group)	Penny Market Italia Srl	349	364	373	380
Todis (CONAD - Consorzio Nazionale Dettaglianti Srl)	Iges Srl	215	233	237	240
Prix Quality	Prix Quality SpA	154	152	166	170
Tuo Di' (Gruppo Tuo)	Dico Spa	340	340	157	157
Ekom	Agorà Network Srl	116	130	132	135
Ard Discount (Gruppo V&Gé)	Consorzio S D Sicilia Discounts Scarl	-	-	97	103
Aldi (Aldi Group)	Aldi Srl	-	-	45	68
ECU	D IT Distribuzione Italiana Soc Coop	-	63	55	57
AI Discount	General Dap sas	29	32	32	32
Leader Price (Crai Secom Spa)	Leader Price Italia SpA	-	-	4	15
d'Italy	D IT Distribuzione Italiana Soc Coop	-	7	6	6
Supeco (Carrefour SA)	Carrefour Italia Commerciale Srl	-	2	3	3
LD Market	MD Spa	222	220	-	-
Ard Discount	Gruppo V&Gé	34	40	-	-
ECU	Sigma Società Cooperativa	158	-	-	-
Others	Others	589	520	664	581
Total	Total	5,111	5,039	5,207	5,337

Fonte: Euromonitor International (2020) *Discounters in Italy*, p. 4

Oggi il formato distributivo in questione conta 457 punti vendita in tutto il territorio italiano con un'offerta merceologica di 5.844 referenze, di cui 2.160 di linea e 3.684 in/out. Attraverso il costante progresso nel corso del tempo, il bacino d'utenza si è

ampliato raggiungendo nel 2019 i 67.532.898 consumatori, il cui scontrino medio di un valore pari a circa €13,50 ha permesso di conseguire un fatturato di oltre €908 milioni. Posizionandosi nel 2019 al sesto posto nella classifica dei discount italiani in base alla quota di valore, iN's ha registrato una crescita nel tempo passando da una *retail value share* del 4,1% nel 2016 ad un attuale 4,5% (Euromonitor International, 2020).

Figura 4.8. Quota del brand GBN dei discount 2016 - 2019 – valore percentuale

% retail value rsp excl sales tax		2016	2017	2018	2019
Brand	Company (GBO)				
Eurospin	Gruppo Eurospin	27.1	27.0	27.0	26.7
Lidl	Schwarz Beteiligungs GmbH	23.6	24.4	25.2	25.9
MD Discount	MD Spa	8.3	8.8	13.1	13.6
D Più	Selex Gruppo Commerciale SpA	11.3	10.5	8.8	8.5
Penny Market	Rewe Group	6.1	7.0	7.1	7.1
<b>iN's</b>	<b>Pam SpA, Gruppo</b>	<b>4.1</b>	<b>4.0</b>	<b>4.5</b>	<b>4.5</b>
Todis	CONAD - Consorzio Nazionale Dettaglianti Scrl	3.5	3.8	3.9	4.0
Prix Quality	Prix Quality SpA	2.3	2.3	2.5	2.5
Ard Discount	Gruppo VèGé	0.7	0.8	1.8	1.8
Ekom	Agorà Network Srl	1.4	1.6	1.6	1.6
ECU	D IT Distribuzione Italiana Soc Coop	-	1.2	1.0	1.0
Aldi	Aldi Group	-	-	0.7	0.9
Al Discount	General Dap sas	0.3	0.3	0.3	0.3
Leader Price	Crai Secom Spa	-	-	0.1	0.2
Supeco	Carrefour SA	-	0.2	0.2	0.2
Tuo Di'	Gruppo Tuo	0.2	0.2	0.1	0.1

Fonte: Euromonitor International (2020) *Discounters in Italy*, p. 3

#### 4.3.1. Private Label e servizi online

Caratterizzato da una presenza preponderante di prodotti a proprio marchio commerciale, iN's Mercato propone articoli sotto PL per ogni categoria merceologica, classificandosi pertanto quale HD (Hard Discount). Tra i marchi dell'insegna è possibile trovare:

1. Le Nuove Delizie
2. Buongiorno Natura Panificati
3. Buongiorno Natura Freschi
4. Sapori Genuini
5. L'Arte del Casaro
6. Vita Well Light
7. Vita Well Gluten Free
8. Vita Good

9. Buongustaio
10. Le Meraviglie di Adelia
11. Sogno Veg
12. Fiorile
13. Bio
14. Selezione Più
15. Caffè Serrano
16. Madresole
17. Ca' dell'Orto
18. Novella
19. Dolix
20. Amadeus
21. Prima Voglia
22. La Cantinetta
23. Bell Beauty
24. Bio Harmon
25. Quovis
26. Sparky
27. Corum
28. Valtenera
29. I Surgelati del Veliero
30. La Via del Mare
31. Pascià
32. Eco 10
33. Dolcezze del Forno

L'importanza crescente che il canale online ha acquisito negli ultimi anni ha determinato lo sviluppo del servizio "Prenota e Ritira" per la merceologia non alimentare; visibile nel website di iN's, l'apposita sezione offre una breve descrizione di ogni articolo presente nella lista, per esempio affettatrici, purificatori d'aria, materassi e altro. Ai consumatori è data la possibilità di ottenere informazioni tramite la lettura della scheda tecnica, usufruendo della formula "Prenota e Ritira" per ordinare il prodotto nello *store* di

preferenza e, successivamente, ritiralo direttamente in negozio dopo sette giorni lavorativi.

Usufruibile in egual modo sul sito online, ai consumatori è offerta l'opportunità di riprodurre in modo interattivo svariate ricette, caratterizzate dall'utilizzo di prodotti iN's Mercato, sia grazie all'aiuto di uno chef esperto (proposta "Il bello della cucina") sia per mezzo di soluzioni semplici e veloci (progetto "A tavola in 5 minuti").

Un ulteriore mezzo di informazione gratuito a disposizione dei consumatori è l'abbonamento alla newsletter di iN's. Con la ricezione anticipata dei nuovi volantini ogni due settimane, le e-mail forniscono un aggiornamento costante sulle novità del discount, spiegazioni più dettagliate relative ai prodotti in evidenza e notificazioni sulle nuove aperture.

#### **4.3.2. Tipologia del PdV**

Lo *store* del discount si caratterizza per avere una superficie di vendita di dimensioni inferiori rispetto a quelle dei grandi distributori tradizionali, quali i concorrenti supermercati e ipermercati. Il negozio al dettaglio dei supermercati presenta dimensioni tra i 400-2.500, mentre quello dei *superstore* supera la soglia dei 2.500 m<sup>2</sup> dal momento che offre una vasta offerta merceologica sia di prodotti alimentari che non alimentari e altri servizi vari (Kotler *et al.* 2015, p. 465).

In linea con tali considerazioni, il PdV iN's ha una superficie media di 532 m<sup>2</sup> (iN's Mercato S.p.A., questionario, 9 settembre 2020). Dall'area totale, 316,8 m<sup>2</sup> sono destinati allo spazio di vendita (Euromonitor International, 2020, p. 4). Si tratta di una dimensione in grado di esporre un quantitativo assortimentale idoneo alle esigenze dei consumatori tramite una selezione più snella che consente di velocizzare la spesa (si veda capitolo 2).

Figura 4.9. Spazio di vendita dei discount 2016-2019 – discount per brand (GBO)

Eurospin (Gruppo Eurospin)	Eurospin Italia SpA	803.0	819.0	854.6	869.6
Lidl (Schwarz Beteiligungs GmbH)	Lidl Italia SpA	465.3	487.4	517.1	550.4
MD Discount	MD Spa	297.4	310.1	442.1	482.0
Penny Market (Rewe Group)	Penny Market Italia Srl	291.0	303.8	311.3	317.1
<b>iN's (Pam SpA, Gruppo)</b>	<b>IN'S Mercato Spa</b>	<b>244.0</b>	<b>248.8</b>	<b>303.5</b>	<b>316.8</b>
DPiù	Selex Gruppo Commerciale SpA	280.9	267.5	235.2	241.9
Todis (CONAD - Consorzio Nazionale Dettaglianti Srl)	Iges Srl	114.1	123.5	125.7	127.3
Ekom	Agorà Network Srl	57.7	65.3	75.1	76.8
Prix Quality	Prix Quality SpA	62.7	61.9	68.3	69.9
Aldi (Aldi Group)	Aldi Srl	-	-	30.0	45.3
Tuo Di' (Gruppo Tuo)	Dico Spa	90.4	90.4	41.6	41.6
Ard Discount (Gruppo Végé)	Consorzio S D Sicilia Discounts Scarl	-	-	28.9	30.7
ECU	D IT Distribuzione Italiana Soc Coop	-	30.5	28.1	29.1
Al Discount	General Dap sas	13.6	14.9	14.9	14.9
Leader Price (Crai Secom Spa)	Leader Price Italia SpA	-	-	3.2	11.9
Supeco (Carrefour SA)	Carrefour Italia Commerciale Srl	-	3.3	4.7	4.7
d'Italy	D IT Distribuzione Italiana Soc Coop	-	3.3	2.8	2.8
LD Market	MD Spa	127.1	126.5	-	-
Dico (Gruppo Tuo)	Dico Spa	13.5	0.8	-	-
ECU	Sigma Società Cooperativa	72.6	-	-	-
Others	Others	220.6	228.4	184.7	114.2
Total	Total	3,153.8	3,185.3	3,271.7	3,347.2

Fonte: Euromonitor International (2020) *Discounters in Italy*, p. 4-5

Le decisioni relative alla localizzazione dei negozi iN's, presenti soprattutto nel nord Italia (Friuli-Venezia Giulia, Veneto, Emilia-Romagna, Lombardia, Piemonte, Liguria, Lazio e Abruzzo) sono determinate da un elevato traffico pedonale, generalmente in prossimità di rotonde e dalla presenza di un parcheggio con un affaccio direttamente sulla strada, avvantaggiando in tal modo l'ingresso diretto dei passanti all'interno dell'area di vendita attraverso porte automatiche in grado di facilitare il flusso dei clienti qualora usufruissero dei carrelli reperibili esternamente al negozio.

In particolare, l'idoneità delle strutture destinate a essere conglobate nella rete di vendita di iN's Mercato è determinata, *in primis*, dall'accessibilità a bacini di utenza di almeno 10.000 abitanti (per tale ragione i negozi sono collocati prevalentemente in città), con la capacità di soddisfare almeno uno dei seguenti requisiti<sup>3</sup>:

- locali ad uso commerciale di 1.000 / 1.500 m<sup>2</sup> con un'area scoperta di esclusiva pertinenza da destinare a parcheggio per almeno 70 posti auto;
- locali ad uso commerciale non inferiori a 450 m<sup>2</sup> inseriti in contesti pedonali, in centri ad alta densità abitativa;
- terreni edificabili con destinazione commerciale di almeno 3.500 mq. con possibilità di copertura per circa il 30 % della superficie.

<sup>3</sup> <https://insmercato.it/sviluppo-immobiliare/>.

Data la superficie limitata, gli *stores* si trovano nei centri città con strutture ordinarie, semplici e standardizzate, riconoscibili tramite l'insegna "iN's Mercato" illuminata all'esterno dell'edificio, in modo tale da essere facilmente visibile e chiara. Inoltre, l'utilizzo dei colori caratteristici (giallo e blu in prevalenza) consente un riconoscimento evidente del marchio semplificandone ulteriormente la lettura e la sua identificazione.

La vetrina all'ingresso è dotata di alcuni poster e adesivi concernenti non solo i reparti merceologici interni allo specifico PdV (presenza della panetteria, ortofrutta, surgelati, etc.) altresì le offerte della settimana, con l'obiettivo ultimo di informare i consumatori relativamente alle promozioni vantaggiose ancora prima di varcare la soglia del PdV. Questa indicazione è volta a comunicare l'immagine di convenienza dell'insegna con il possibile condizionamento delle decisioni d'acquisto della domanda, al corrente della merce a prezzi vantaggiosi.

Figura 4.10. Negozio all'esterno



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Una volta varcata l'entrata, i prodotti che l'insegna predispose all'inizio sono *in primis* la divisione ortofrutticola, con uno scaffale dedito alla merceologia take-away per rispondere alle nuove tendenze della popolazione, che consuma con maggiore frequenza pasti fuori casa e già pronti, e successivamente i prodotti da forno e pane.

L'illuminazione interna ai negozi risulta opportunamente diffusa allo scopo di dare una chiara ed equa visibilità a tutti i prodotti, con particolare risalto per quanto concerne le categorie merceologiche di vini, profumi e ortofrutta, ove la luce è direttamente indirizzata sui prodotti stessi (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). Come

verrà spiegato in seguito, i primi due reparti si caratterizzano per avere strutture differenti rispetto a tutte le altre all'interno del PdV trattandosi di tipologie di merce a cui il consumatore conferisce una qualità superiore; il reparto ortofrutticolo invece deve avere una presentazione chiara e luminosa poiché posto all'inizio dello *store*, costituendo in tal modo la prima categoria che il consumatore osserva e che contribuisce alla formazione della percezione generale del negozio nella sua mente. Per tale ragione è fondamentale che l'illuminazione possa risaltare i colori accesi e freschi di frutta e verdura al fine di comunicarne qualità, freschezza e pulizia.

Per quanto concerne i servizi, il discount iN's al momento predispone della zona panetteria con possibilità di acquisto sia di prodotti appena sfornati che di pane fresco.

#### **4.4. Risultati**

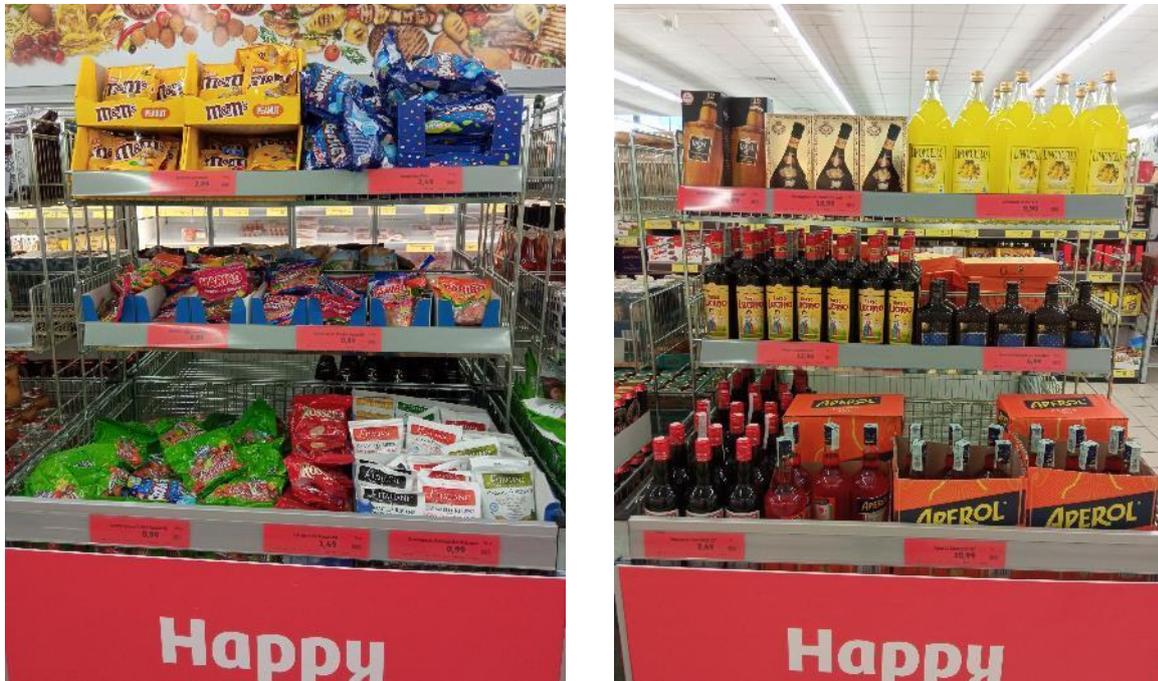
Nel corso del tempo, il discount è stato oggetto di molteplici cambiamenti responsabili della sua evoluzione in una direzione analoga a quella del supermercato ma con un decisivo differenziale di prezzo (si veda capitolo 1).

Dall'intervista condotta con il gentile consenso del direttore Moreno Fincato, è stato possibile reperire i seguenti dati in riferimento a iN's Mercato S.p.A.

Il presente modello discount di iN's Mercato si caratterizza per un'offerta merceologica con forte presenza di prodotti sotto private label (PL) per ogni categoria assortimentale (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). In tal caso, come è stato analizzato nel capitolo 2, la maggioranza di prodotti a marchio commerciale sui marchi nazionali (NB) permette di catalogare il discount in questione quale Hard Discount (HD). Nonostante l'elevata superiorità di PL, gli articoli dei marchi industriali presenti in quantità ridotta si differenziano da quelli venduti dagli altri formati distributivi per mezzo della leva del prezzo. Difatti marchi industriali, quali Pringles e Dash, sono disponibili in SKUs limitate ma ad un differenziale di prezzo tra il 30% e il 40% in meno rispetto agli altri distributori (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). Come riportato nell'immagine sottostante (figura 4.1.), i marchi industriali, in tal caso M&Ms, Smarties, Haribo, Aperol Campari, Amaro Lucano, etc., sono spesso oggetto di promozioni evidenziate tramite apposita cartellonistica: sia cartellini prezzo di colore rosso (divergenti dalle altre consuetudinarie indicazioni prezzo di colore giallo al fine di richiamare l'attenzione del

consumatore) sia collocazione nelle isole centrali di articoli a prezzi vantaggiosi denominate “Happy Price”.

Figura 4.11. Isola “Happy Price”



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Le decisioni relative alla profondità dell'offerta merceologica sono dettate dai bisogni dei consumatori; difatti l'assortimento di iN's Mercato si basa sulle richieste e necessità della domanda (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). Se una volta vi era solo una tipologia di prodotto, oggi giorno gli scaffali del discount in questione ospitano una maggiore varietà con una diversa disposizione finalizzata ad aumentare le vendite dei prodotti a maggiore margine. In particolare, il posizionamento strategico di iN's Mercato predilige gli scaffali superiori dediti ai prodotti premium: la struttura generale prevede in alto a sinistra la disposizione dei prodotti biologici mentre in alto a destra è possibile trovare la variante *gluten-free* (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020).

Nel corso del tempo il concetto di corrispondenza tra numerosità di referenze e bisogno non è stato mantenuto per ogni famiglia di alimenti (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). Per l'appunto, diverse categorie merceologiche, come nel caso degli spaghetti e dei prodotti da forno, sono disponibili in versione classica, premium, senza glutine e infine quella biologica; tuttavia la PL degli spaghetti si presenta in una misura univoca senza possibilità di molteplici formati (quali numero 5, numero 11, etc. come nel

caso degli altri marchi nazionali). Pertanto, come presentato nel capitolo 2, la scelta di un assortimento ridotto da parte di iN's attraverso un'offerta più basilare è volta al duplice obiettivo di velocizzare la valutazione tra diverse alternative nel *customer journey* della clientela e di rispettare le dimensioni inferiori dello spazio di vendita tramite una cernita dei prodotti da esporre.

Secondo la politica di iN's Mercato i tre elementi essenziali per raggiungere il successo, misurabile per mezzo della soddisfazione dei clienti, sono (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020):

- Un sistema di rifornimento adeguato e costante;
- Un buon livello di pulizia e ordine;
- Un rapporto qualità/prezzo conveniente.

Il rifornimento degli scaffali deve essere costantemente controllato al fine di garantire la massima totalità di articoli disponibili per i consumatori iN's, con l'obiettivo di contrastare un potenziale calo delle vendite qualora gli scaffali fossero incompleti e scarsamente approvvigionati (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). L'utilizzo diretto dei contenitori nei pallet all'interno dello spazio di vendita si differenzia dal posizionamento delle singole referenze sui diversi livelli dello scaffale per diversi motivi, tra cui l'altezza del raggiungimento del prodotto. Infatti, una collocazione basata sui singoli articoli si caratterizza per la presenza di uno stesso item sul medesimo ripiano, con l'unica differenza nella profondità dello scaffale: i primi prodotti sono quelli più esterni, con la presenza delle altre identiche SKUs poste in fila successivamente più in profondità all'interno dello stesso scaffale. Al contrario, la presenza degli scatoloni richiede un rifornimento frequente affinché i clienti possano:

- Vedere facilmente i prodotti quando questi raggiungano l'estremità superiore dello scatolone;
- Prelevare comodamente gli articoli se questi risultano collocati il più vicino possibile alla superficie in alto.

Per esempio, se il pallet contenente una certa quantità di confezioni di zucchero o farina fosse totalmente rifornito e ordinato, per i consumatori risulterebbe più agevole raggiungere gli articoli dal momento che sarebbero posizionati ad un'altezza superiore e individuabile. Nella situazione opposta in cui il pallet fosse scarsamente provvisto di e/o qualora i prodotti fossero sparsi al suo interno senza seguire un preciso e pulito criterio di sistemazione, probabilmente agli occhi dei consumatori i pacchi di zucchero/farina non

sarebbero né immediatamente osservabili né comodamente prelevabili dal momento che si troverebbero sul fondo del contenitore. In aggiunta, tale situazione potrebbe danneggiare la percezione del prodotto nella mente dei consumatori, i quali rischierebbero di associare un'immagine negativa di disgusto nei confronti di prodotti alimentari mal posizionati e presenti in quantità limitata (si veda capitolo 2.3.). Di conseguenza per assicurare le vendite, soprattutto della categoria merceologica alimentare, è indispensabile garantire un completo rifornimento affinché la gente sia facilitata nell'individuazione dei prodotti e nella loro conseguente manipolazione (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020).

Figura 4.12. Rifornimento “a collo”



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

### 1.1.1. Logica di costi inferiori

Come precedentemente riportato, il differenziale di prezzo tra il 30-40% dei NB nell'offerta merceologica di iN's Mercato è dovuto ad una serie di risparmi in termini di costo nella gestione dell'intero canale distributivo (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9

settembre 2020). Di seguito sono presentate le diverse tipologie di costo inferiore del discount in questione:

- Costo logistico ridotto: attraverso una trattativa semplice e diretta con i propri fornitori, iN's stabilisce un determinato ammontare quantitativo che si occupa di ritirare in piattaforma. Grazie a tale strategia di rifornimento, è possibile ottenere un risparmio sia in termini di tempo sia in termini di costo; l'utilizzo di una sola motrice con una capacità di 3 pallet consente di ricavare tra i 6-7 punti di margine rispetto ad altri sistemi che non usufruiscono di ordinativi tramite pallet (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). Difatti un pallet consiste in un blocco unico di elevato quantitativo merceologico, il quale è personalmente prelevato da iN's presso le piattaforme di comune accordo tra il discount e i fornitori. In tal modo il grossista non si trova nella situazione di dover effettuare attività di studio del layout, spostamento merceologico in magazzino e/o direttamente nei PdV, etc. Tutto ciò si traduce in termini di minori costi monetari e tempistici.
- Costo di rifornimento scaffale minore: l'utilizzo del *bundling* "a collo" rispecchia la tradizionale strategia relativa alle SKUs del discount. Dal momento che un contenitore detiene una capacità quantitativa superiore, secondo le logiche del discount il collocamento diretto all'interno del PdV degli scatoloni permettono di risparmiare sia tempo sia denaro rispetto al posizionamento dei singoli articoli sugli scaffali. In tal modo non è richiesto lo spostamento di 20 singoli prodotti, ad esempio, bensì con un solo movimento è garantito il loro posizionamento collettivo all'interno del negozio (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). Gli operatori pertanto devono effettuare minori rifornimenti grazie al diretto utilizzo degli scatoloni dal centro di rifornimento, con l'unico obbligo di aprire i contenitori dalla copertura superiore al fine di permettere ai consumatori di prelevare la merce dall'apertura del lato in alto di ogni scatolone.
- Politica dell'EDLP: l'adozione di una pratica basata sull'Every Day Low Price (EDLP) pone enfasi sulle promozioni quotidiane, tralasciando di conseguenza le offerte occasionali su prezzi ulteriormente ribassati. La strategia dei prezzi "Sempre Bassi" offre convenienza 365 giorni mantenendo diversi prodotti a prezzi vantaggiosi durante tutto l'anno.
- Numero di dipendenti: con una figura generalmente preponderante per il genere femmine ad una fascia d'età media di 35 anni, la presenza del personale all'interno dei

PdV è proporzionale non solo alle dimensioni ma soprattutto al fatturato del negozio (iN's Mercato S.p.A., questionario, 9 settembre 2020). Ad esempio, il PdV a Mestrino, che presenta una superficie estesa con la presenza di diversi macchinari trattandosi di un centro distributivo ampio, registra uno scontrino medio per cliente pari a circa €22,00; dunque il negozio nella provincia di Padova sembrerebbe richiede, ad un primo impatto, un numero di dipendenti decisamente superiore a quello nel PdV di Bologna di dimensioni inferiori, in cui al contrario la spesa media per consumatore corrisponde all'incirca a €8,00-€9,00. Ciononostante, il fatturato complessivo risulta eguale a quello di Mestrino dal momento che il numero di scontrini emessi è superiore sebbene la spesa media per testa sia minore. Tale esempio permette di comprendere la necessità nel considerare il fatturato in base alla diversa tipologia di clientela; ogni PdV presenta una propria produttività (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020).

In aggiunta alle informazioni concernenti il personale commerciale, iN's Mercato prevede una rotazione dei ruoli tra le diverse funzioni, quali cassa, rifornimento scaffali, carico/scarico merci, etc. affinché i dipendenti siano in grado di rivestire molteplici compiti a seconda delle diverse esigenze di ogni PdV. Il livello complessivo dei requisiti del personale è soddisfacente, espresso tramite sia eccellenti grado di cura *alias* pulizia e capacità nel fornire le informazioni richieste, sia buone competenze relativamente alla conoscenza dei prodotti, disponibilità nei confronti della clientela e un adeguato tempo di attesa nei servizi (iN's Mercato S.p.A., questionario, 9 settembre 2020).

In conclusione, la combinazione delle strategie sopraccitate consente a iN's di guadagnare tempo e denaro tramite ingenti risparmi, i quali si riflettono di conseguenza sui prezzi di vendita inferiori rispetto ad altri formati distributivi.

### **1.1.2. Layout attrezzature**

Le decisioni concernenti il posizionamento rispettano generalmente un mantenimento stabile nel corso degli anni, a eccezione di alcune leggere modifiche e risistemazioni del layout merceologico ogni 2-3 anni all'incirca (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre

2020). Poiché un cambiamento totale richiede un ingente costo di diversi milioni di euro, iN's e altri discount prediligono il mantenimento del layout attrezzature con alcune alterazioni per quanto riguarda il layout e il display merceologico grazie alla loro maggiore predisposizione al cambiamento in tempi medio-brevi e a costi inferiori. Il rinnovamento è dettato non tanto da una specifica frequenza temporale, quanto più dalle esigenze del mercato, quali l'introduzione di nuovi prodotti o nuove tendenze da parte della domanda, o talvolta dalla necessità di acquisire una nuova immagine per mezzo di un *refresh*. Il motivo per cui iN's cerca di conservare una determinata collocazione merceologica nel corso del tempo è dovuto al fatto che la clientela acquisisce un'abitudine sul posizionamento dei prodotti imparando a ricordare le precise collocazioni delle diverse famiglie merceologiche (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). Dal momento che negli ultimi anni il tempo di percorrenza all'interno dei PdV è diminuito a causa delle esigenze di una spesa più veloce, il rischio di cambiare frequentemente il layout potrebbe comportare effetti negativi sui livelli di vendite dovuti ad una riduzione della clientela, affezionata al posizionamento precedente, o ad un calo dei prodotti venduti poiché posizionati in altre zone non considerate dai consumatori. Ciononostante, un rinnovamento della collocazione merceologica può avere altresì dei risvolti positivi per quanto riguarda la visibilità di nuovi prodotti che in precedenza non erano oggetto di osservazione poiché non rientravano nel consueto percorso di spesa prestabilito. Il cambiamento difatti ha la potenziale capacità di porre in risalto specifici articoli con lo scopo di contrastare e irrompere la monotonia che acquisisce una disposizione standard e regolare da diverso tempo.

Il layout attrezzature dei PdV si caratterizza per una struttura standard facilmente accessibile e replicabile al fine di facilitare e velocizzare il percorso di spesa dei consumatori, i quali risultano già familiari con la disposizione delle strutture iN's Mercato grazie ad un modello uniformato.

Come verrà dimostrato successivamente, il discount in questione prevede l'utilizzo di un modello a griglia per l'utilizzo di un percorso semi-obbligato tramite i corridoi, percepibile dall'esposizione del reparto ortofrutticolo e di altri prodotti freschi nei pressi dell'ingresso. Successivamente, in alcune zone degli stores sono collocate isole centrali che consentono ai visitatori di avere una visione dei prodotti in modo più chiaro e completo. Difatti quest'ultima struttura avvantaggia la domanda dal momento che espone una quantità merceologica ridotta ma più accessibile alla valutazione da parte dei

consumatori, al contrario della logica a griglia ove i prodotti impilati sugli scaffali riducono il grado di visibilità completa della merce ma ne consentono un'esposizione in volumi superiori (a favore del retailer).

### **1.1.3. Layout merceologico**

#### **a. Aree calde**

A seconda della distinzione tra aree calde e zone fredde (capitolo 3.2.), la collocazione dei prodotti in promozione e articoli stagionali all'interno del PdV occupa una posizione ad elevato livello di visibilità nelle zone calde. In particolare, per i prodotti stagionali vengono creati dedicati spazi sulle testate di gondola allo scopo di garantirne l'uscita in tempi rapidi dal momento che si tratta di una posizione che riveste il ruolo più importante relativamente all'attività espositiva di massa (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). Come visionato nel capitolo precedente, le punte delle griglie permettono ai consumatori di avere una visuale più ampia dei prodotti, osservabili su tutti e tre i lati a differenza degli articoli posti solo frontalmente sugli altri spazi dello scaffale. Il discount iN's si serve di una collocazione tramite pallet e/o pallet di dimensioni inferiori (mini-pallet), caratterizzati da insegne distintive e/o disposizioni piramidali attraverso isole centrali, al fine di costituire una zona di collocazione merceologica di massa capace di attrarre l'attenzione dei consumatori.

Nel caso del PdV iN's a Mestrino, per la promozione dei prodotti stagionali durante il periodo natalizio sono state create:

- isole centrali, con la presenza di panettoni, praline, calze della befana e altri articoli natalizi disposti su più livelli al fine di creare una struttura piramidale;

Figura 4.13. Isola centrale



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

- testate di gondola con stinco, zampone, vini e spumanti, visibili su tre lati anziché uno solo.

Figura 4.14. Testate di gondola



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

## b. Area d'ingresso

Relativamente alla zona d'entrata, area privilegiata dal momento che il consumatore si imbatte *in primis* nella categoria merceologica ivi posizionata, la scelta del reparto ortofrutticolo nei pressi dell'entrata svolge la funzione di comunicare un posizionamento di qualità; per tale ragione, è nell'interesse di iN's Mercato garantire un costante controllo qualitativo della categoria merceologica esposta: freschezza, pulizia e bontà di frutta e verdura richiedono regolarmente attività di gestione e ordine (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020).

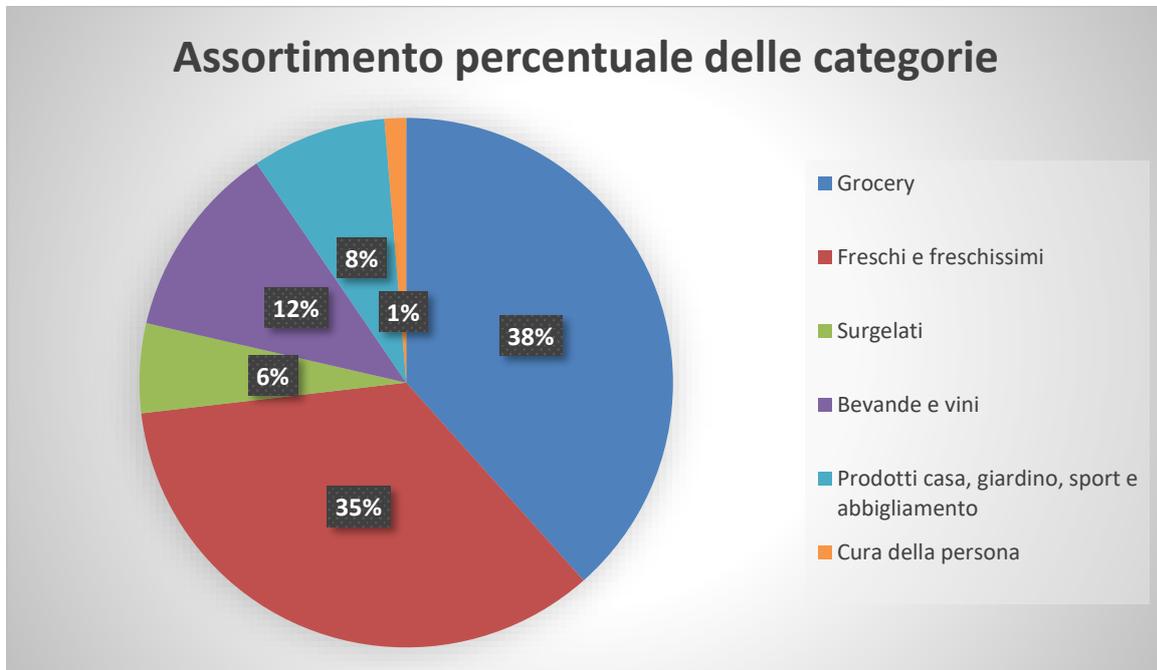
Al tempo stesso, la categoria del take-away ospita prodotti presenti anche negli altri punti del negozio (bibite, succhi, tramezzini, insalata di riso, merendine Kinder, yogurt da bere, affettati e formaggi a fette) ma raggruppati all'entrata in un unico scaffale tramite cella frigorifera senza porte secondo il principio di disposizione disomogenea in base alle necessità dei consumatori: secondo l'incremento dei consumi fuori casa e la minore disponibilità di tempo nella preparazione dei pasti, la collocazione strategica all'ingresso dei prodotti già pronti per il consumo immediato di un pasto (soprattutto pranzo o spuntino) è funzionale a soddisfare i clienti. Tuttavia, il percorso semi-obbligato di una corsia impone ai consumatori di attraversare il corridoio con determinate categorie merceologiche ivi collocate prima di raggiungere la cassa. La strategia è volta a incentivare l'acquisto di ulteriore merce catturando l'attenzione del consumatore durante l'attraversamento di tale tragitto.

### **c. Offerta merceologica**

L'assortimento diversificato del discount riesce a soddisfare i diversi bisogni dei consumatori grazie alla varietà di categorie costituenti l'offerta di iN's. Nel grafico 4.1. è rappresentata la presenza in percentuale delle diverse famiglie di prodotti offerte nei PdV del discount in questione (iN's Mercato S.p.A., questionario, 9 settembre 2020). Il retailer dispone di una maggioranza di prodotti grocery (alimentare confezionato) che costituisce oltre il 38,50% dell'assortimento totale. Con una leggera differenza, anche la famiglia dei prodotti freschi e freschissimi prevale sul resto della merceologia dal momento che occupa quasi il 35% dell'intera offerta. Nel corso del tempo, infatti, il discount si è sviluppato implementando anche le linee dei prodotti freschi a seconda delle esigenze della domanda. Successivamente, bevande e vini occupano un'esposizione pari all'incirca al 12%, con una particolare attenzione e cura per il reparto della cantina che è stato

oggetto di attenzione espositiva differente e superiore rispetto ad altri gruppi merceologici.

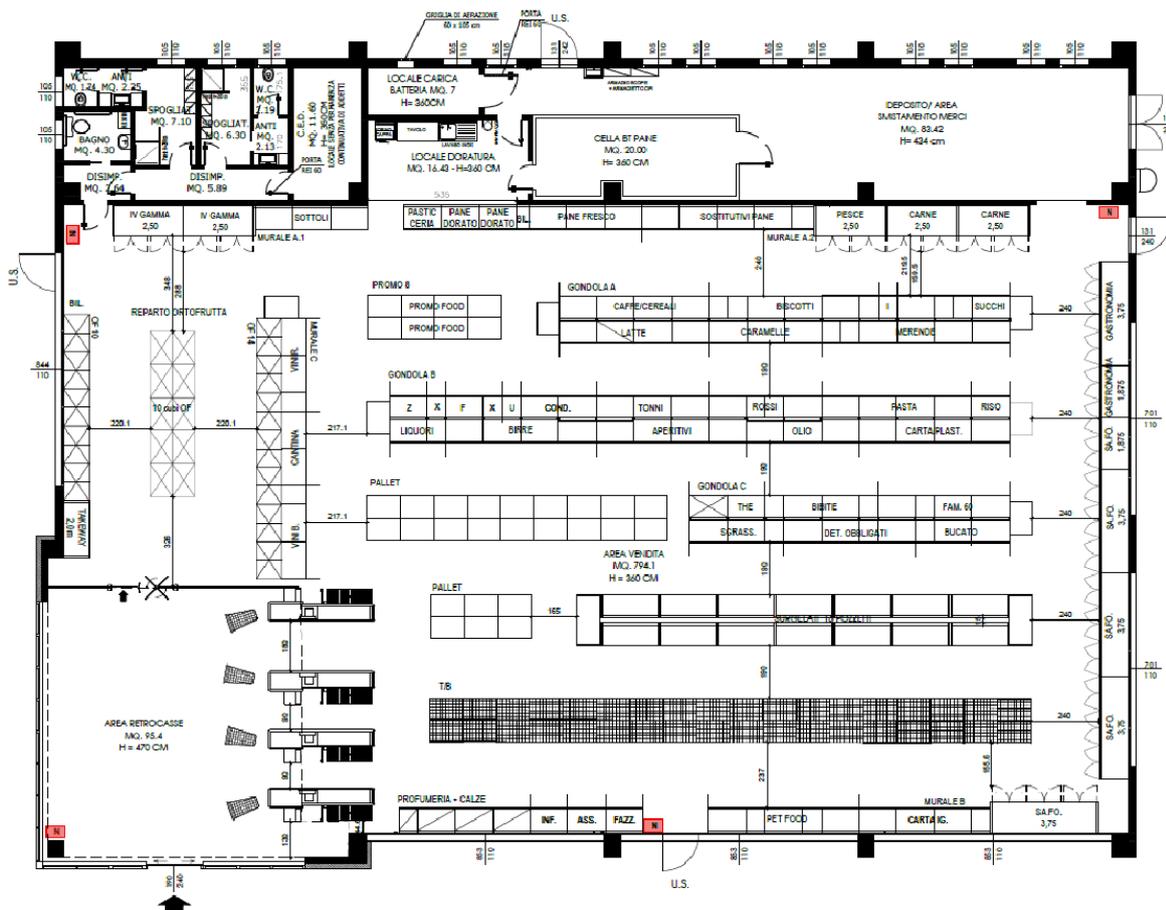
Grafico 4.1. Assortimento in percentuale delle categorie trattate



Fonte: iN's Mercato S.p.A., 2020, questionario (appendice)

Dalla figura 4.15. è possibile osservare la struttura standardizzata di ogni punto vendita iN's Mercato.

Figura 4.15. Layout attrezzature e merceologico



Fonte: iN's Mercato S.p.A., 2020, intervista

Il modello rettangolare risulta suddiviso in:

- Reparto ortofrutta: con posizionamento all'ingresso al fine di conferire un'immagine di qualità del PdV, la categoria merceologica di frutta e verdura segue una disposizione a isola centrale. In particolare, la strategica disposizione della frutta *in primis* si avvale della superiore varietà di colori gradevoli e accentuati al fine di catturare l'attenzione dei consumatori, i quali ricordano più facilmente tali tipologie di prodotti, come le banane, le arance, le fragole, etc. Successivamente, segue la collocazione della verdura caratterizzata da toni più spenti e uniformi (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020).

Ai lati dell'isola centrale, ove è posizionato lo sfuso con l'insegna sulla parete "scelto e raccolto è iN's orto", le attrezzature sulla destra dell'ingresso ospitano la verdura confezionata, per esempio verdura già selezionata e pesata con prezzo precedentemente calcolato, etc.; sulla sinistra invece, si trova la frutta confezionata secondo il medesimo processo degli ortaggi.

Infine, rispettando lo stesso principio di suddivisione laterale, sugli ultimi scaffali a sinistra vi sono collocati frutta sciroppata, secca e polpe assortite, mentre quelli a destra ospitano sottoli, sottaceti, fagioli e altri legumi in scatola.

- Reparto IV gamma: di seguito, nella parete frontale al reparto ortofrutticolo all'ingresso, sono posizionate le celle frigorifero contenenti verdure e ortofrutticoli freschi, sottoposti precedentemente a processi tecnologici di igiene e lavorazione per ottenere confezionati pronti per il consumo. Ivi posizionati si trovano non solo frutta e verdura in busta da mangiarsi prontamente "a crudo", quali insalata, radicchio, macedonia e altra frutta già pulita e sciacquata, bensì anche quella tagliata e pronta per essere utilizzata nella preparazione di alimenti da cucinare, come funghi pre-puliti, zucca cubettata, patate tonde pelate, olive condite... In aggiunta, il crescente fenomeno dei pasti già pronti e la tendenza di uno stile di vita salutare hanno determinato una forte presenza altresì di minestrone, zuppe e vellutate (soprattutto di stagione, quali numerose creme di zucca durante il periodo autunnale/invernale).
- Reparto pane: la categoria del pane segue immediatamente l'ortofrutticolo. In tal modo i consumatori proseguono il proprio *customer journey* mantenendo una percezione di *store* caratterizzato per la presenza di prodotti freschi di qualità superiore rispetto ai reparti di cibo industrializzato e/o confezionato. Il pane precotto e surgelato viene scaldato in forno con l'obiettivo di conferire una piacevole doratura al prodotto e diffondere nell'area del negozio un profumo gradevole (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). Lo stesso procedimento è effettuato anche per gli altri articoli, come prodotti da pasticceria, pizzette, focacce, brioches, doughnuts, etc. Tali prodotti sono accessibili direttamente dai consumatori tramite dispenser trasparenti, denominati "alveari", dai quali ognuno può selezionare i prodotti con guanti e pinza per mezzo del *self-service*.

La presenza della panetteria è un elemento importante nel livello di attrazione del PdV dal momento che il pane scaldato in forno emana un profumo in grado di stimolare le sensazioni organolettiche dei consumatori, agendo sulla loro esperienza all'interno del negozio con possibili conseguenze sulle decisioni di acquisto.

Figura 4.16. Panetteria – prodotti da forno precotti e surgelati



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Accanto al precotto/surgelato, lo scaffale in formato ridotto del pane fresco offre un prodotto consegnato ogni giorno in confezioni disponibili in misura superiore rispetto alla singola pagnotta. In tal modo ai consumatori è data la possibilità di scegliere se acquistare un singolo pezzo o più nel reparto surgelato/precotto, dove il prodotto è preriscaldato tramite il “locale doratura” posto sul retro dello scompartimento, oppure se comprare del pane fresco recapitato secondo la logica *every day* da diversi produttori per conto di iN's (cosiddetti “copackers”), fruibile in packaging a quantità superiore, per esempio un sacchetto preconfezionato dal contenuto di quattro rosette.

Figura 4.17. Pane fresco



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

- Reparto forno confezionato e sostitutivi pane: attraverso una logica successione categorica, a seguito del pane sono posizionati i prodotti da forno industriali, per esempio grissini, fette biscottate, cracker, gallette, pan carré, pane grattugiato, etc. Nello specifico, la presenza di diverse tipologie di pane, come *gluten-free*, integrale, di segale, bio, etc., testimonia la capacità del discount a soddisfare i nuovi bisogni dei consumatori relativamente a determinate categorie merceologiche.
- Reparto colazione: attraverso un layout merceologico misto che combina una disposizione omogenea per categoria merceologica con la vicinanza di prodotti attinenti allo stesso life-style e abitudini di consumo nelle zone circostanti, il PdV offre un allestimento coerente alla selezione dei prodotti dedicati alla prima colazione secondo le abitudini alimentari dei consumatori italiani. Per mezzo di questa strategia, nel reparto è possibile trovare prodotti quali latte, caffè, the, infusi, cereali, etc. Proseguendo sul seguente reparto, si trovano poi i cibi dolci: miele, creme spalmabili, marmellate, biscotti e torte confezionate, caramelle, merendine e infine succhi.
- Reparto pesce confezionato: frontalmente alla sezione della colazione è predisposta una cella frigorifero contenente prodotti ittici non surgelati, quali salmone affumicato, gamberetti, filetti di alici, insalata di pesce misto... Questo scompartimento propone una valida alternativa al pesce surgelato, in misura ridotta ma a prezzi vantaggiosi rispetto all'offerta di un banco pescheria di altri formati distributivi.
- Reparto carne confezionata: a seguire, un armadio di dimensioni esigue contenente la merceologia relativa alla carne già tagliata, pesata e imballata. Il discount in questione non possiede un reparto macelleria dal momento che il centro distributivo si occupa della procedura di preparazione e confezionamento preventivi per ragioni di risparmio in termini di tempo e costo (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020).
- Reparto gastronomia: la presenza di pasta fresca, all'uovo, crespelle, lasagne, gnocchi, sughi freschi assortiti, tramezzini farciti... segue lo stesso principio di esposizione di pesce e carne confezionati, sostituendo al tipico banco gastronomia con forza lavoro di un supermercato uno scompartimento dotato di celle frigo affinché i consumatori possano servirsi autonomamente. La varietà dei primi piatti tipicamente italiani cerca di riproporre l'artigianalità di prodotti locali.

- Banco SA.FO: allineati su tutta la lunghezza della parete all'estremità ultima del negozio sono collocati salumi e formaggi ma non solo. Si tratta di un reparto in cui sono disposti tutti gli alimenti destinati ad una conservazione pari a 0,4° (corrispondente alla temperatura media di conservazione del cibo in frigo nelle case dei consumatori) all'interno di celle frigorifero con porte manuali per garantire il mantenimento della condizione termica (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). Dai salumi e affettati confezionati ai formaggi, yogurt e altri prodotti lattiero-caseari.
- Reparto pasta e riso: proseguendo il percorso di spesa attraverso un secondo corridoio, il consumatore trova le famiglie merceologiche di riso e pasta. In particolare, quest'ultima categoria si propone in diverse varianti, quali premium, biologico e senza glutine. Relativamente alla disposizione sullo scaffale, le confezioni più grandi sono collocate al livello terra essendo maggiormente pesanti, mentre gli articoli ricercati e differenti, quali "Selezione Più" e "Vita Well", si trovano ad un'altezza occhi-mano (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020).

Figura 4.18. Spaghetti confezione maxi (1 Kg) livello terra



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Figura 4.19. Spaghetti premium “Selezione Più”



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Figura 4.20. Spaghetti senza glutine “Vita Well”



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

- Reparto rossi: a seguire, adottando ancora la disposizione disomogenea per esigenze di consumo, sullo scaffale denominato per raggruppamento cromatico “rosso” sono disposti pomodori, passate, pelati, ragù e altri sughi e condimenti. Si tratta di una disposizione strategica, quale il corridoio relativo alla prima colazione, a seconda delle abitudini alimentari dei consumatori di pasta.
- Successivamente i reparti di tonno, condimenti (aceto, sale, pepe, etc.) e olio.
- Reparto vino: a differenza di tutti i precedenti scaffali e attrezzature su cui disporre la merce, il vino da “cantina” rappresenta l’unica famiglia merceologica con una

collocazione particolare, differenziata per la presenza di una parete centrale in legno, ad altezza mano-occhi (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). L'utilizzo di un materiale alternativo e privilegiato conviene a conferire un livello di prestigio superiore ai prodotti: trattandosi di una categoria i cui principali drivers di scelta sono la qualità e il prezzo, iN's comunica un valore maggiore differenziandosi dalle altre categorie tramite una scaffalatura più sofisticata e in linea con la tipologia di prodotto, il vino, rievocando l'ambiente delle cantine. Ai lati del formato in legno, sono disposti gli altri vini bianchi e rossi non attinenti alla categoria "cantina" su scaffali con decorazioni e trame che emulano lo stile ligneo.

Figura 4.21. Reparto Cantina



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

- Reparto surgelati: il primo corridoio frontale alle casse è costituito da 16 vasche surgelati, denominate "pozzetti", correlate alle rispettive vetrine freezer ad altezza occhi. Lungo la corsia, caratterizzata dallo slogan "Veloce e gustoso, è iN's Freezer", sono offerte diverse categorie merceologiche: dalle pizze surgelate, carne e pesce impanati alle verdure, preparati e gelato.

Generalmente i prodotti disposti sulle celle a tre scaffalature, maggiormente visibili e più ordinati, presentano un prezzo sia al chilo sia per singolo articolo superiore rispetto agli alimenti simili collocati all'interno delle vasche. In aggiunta, tra le tipologie visibili ad altezza mani-occhi rientrano quelle premium, come nel caso delle

pizze gourmet attinenti alla PL “Selezione Più”, mentre dentro ai “pozzetti” sono disposte le pizze della linea standard.

Tabella 4.1. Prezzi al chilo



Prezzi al chilo dei tre scaffali superiori:

- €10,98/kg
- €6,98/kg
- €10,36/kg

Prezzi al chilo della vasca inferiore:

- €5,99/kg
- €5,82/kg

Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Tabella 4.2. Prezzi per singolo item

	<p>Prezzi per singolo prodotto dei tre scaffali superiori:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• €3,99</li> <li>• €2,99</li> <li>• €3,99</li> </ul>
	<p>Prezzi per singolo prodotto della vasca inferiore:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• €1,89</li> <li>• €1,99</li> </ul>

Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Tabella 4.3. Prodotti premium “Selezione Più” ad altezza superiore

	<p>Tipologia prodotto dei tre scaffali superiori:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pizza farcita premium “Selezione Più”</li> <li>● Pizza gourmet premium “Selezione Più”</li> </ul>
	<p>Tipologia prodotto della vasca inferiore:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pizza linea classica “Prima Voglia”</li> </ul>

Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

La disposizione delle celle congelatrici presso la zona ultima del negozio, in prossimità delle casse, è funzionale a minimizzare il tempo in cui i prodotti surgelati non mantengono la conservazione in freezer a bassa temperatura, favorendo la spesa dei consumatori.

- Reparto abbigliamento e bazar: attestato quale tendenza in crescita del formato discount secondo i dati Euromonitor del 2019, anche iN’s Mercato ha ampliato la propria offerta merceologica oltre le categorie alimentari. L’area “Happy Bazar” si caratterizza per la presenza di una corsia composta esclusivamente da ceste e rispettivi ripiani ad altezza occhi. I consumatori possono accedere ad un’ampia gamma di famiglie assortimentali, disponibili in minimi livelli di ampiezza e profondità: dall’abbigliamento (jeans, t-shirt, scarpe, calzini, scarpe...) alla piccola elettronica domestica (frullatori, centrifughe, impastatrici e addirittura fornetti elettrici). I

prodotti meno costosi, quali calzini e ciabatte, sono disponibili in più di una singola variante (ampiezza: categorie donna, uomo e bambino; profondità: bianco, nero, rosa); al contrario, gli articoli più costosi, come l'impastatrice, non offrono ulteriori alternative.

Figura 4.22. Happy Bazar



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

- Sul muro finale si trovano i reparti di bucato, sgrassatori, detersivi e altro relativo all'igiene e sanificazione.
- Reparto profumeria: alla fine del percorso, sull'ultima parete a lato delle zone d'uscita dal PdV, si trova lo scaffale dedito alla profumeria. Come il vino, l'assortimento relativo ai cosmetici, prodotti di bellezza e profumi presenta un layout attrezzature divergente dalla struttura canonica del resto del negozio (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). Difatti l'utilizzo di luci interne agli scaffali è finalizzato a conferire maggiore risalto ai prodotti ivi collocati: prodotti luminosi ed effetti ottici valorizzano determinati merci, con la possibilità di influenzare profondamente sia l'attenzione sia le emozioni dei consumatori, incrementando conseguentemente le vendite.

Figura 4.23. Profumeria



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

- Area casse: il *customer journey* all'interno dei PdV iN's Mercato si conclude con la zona ove sono posizionate le casse. Tale spazio rappresenta un'area calda del negozio, ovvero una zona dove è possibile incentivare gli acquisti d'impulso dei consumatori (capitolo 3.2. layout merceologico). Secondo la stessa logica attuata anche dagli altri formati distributivi, iN's sfrutta i tempi di attesa dei clienti presso l'area di pagamento catturando l'attenzione per mezzo di snack, praline e altri accessori quali batterie e colla. In particolare, la zona cassa offre una concentrazione di prodotti a marchio industriale superiore agli articoli PL (per esempio Energizer, Loctite, Arbre Magique, Kinder, Vigorsol, etc.). Probabilmente la strategia del retailer in questione consiste nell'incentivare l'uscita dei prodotti maggiormente costosi nei momenti in cui i consumatori sono più inclini ad acquistare i prodotti non premeditati, bensì spese risultanti da decisioni attuate all'interno del PdV.

Figura 4.24. Casse



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

La numerosità delle casse dipende principalmente dalla dimensione del negozio. In generale, ogni *store* predispone tra le 3-4 casse al massimo, con una struttura tale che permette l'uscita dei consumatori in uno spazio sufficientemente ampio tale da offrire libertà di movimento senza intralciare i consumatori in procinto di entrare nel PdV stesso (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). La presente "area retro-casse" occupa una superficie di circa 95 m<sup>2</sup> (iN's Mercato S.p.A., questionario, 9 settembre 2020).

- *Area promo food*: il discount predispone una zona composta da 8 pallet, facilmente visibili tramite la segnaletica rossa "Happy Price", ove sono disposti i prodotti sia PL sia NB oggetto a offerte temporanee ancora più vantaggiose rispetto alla politica dell'EDLP. Dal momento che si tratta di un'isola costituente un'area calda, il *promo food* è situato al termine di un corridoio, in uno spazio sufficientemente ampio da permettere la visione completa di ogni pallet e identificabile a debita distanza per mezzo della visibilità del colore rosso sull'attrezzatura (si veda figura 4.1).
- *Pallet bibite*: secondo la medesima logica di un percorso semi-obbligato, la zona ospitante bevande, quali acqua, birra, bibite e altri *soft drinks*, si trova disposta in prossimità delle casse. Per raggiungere la categoria merceologica in questione, collocata sia sulla testata di gondola al termine della seconda corsia sia su un'isola centrale costituita da diversi pallet in prossimità delle casse, i consumatori sono vincolati a percorrere i primi due corridoi del negozio. L'assetto strategico delle

bevande è funzionale a sottoporre i consumatori ad ulteriori stimoli interni al PdV tramite la visione di ulteriori prodotti. Oltre a ciò, iN's si serve della leva del *category management* per disporre le bevande da aperitivo affiancate a merceologia complementare, per esempio patatine e snack salati, con l'obiettivo ultimo di migliorare l'esperienza d'acquisto dei consumatori incentivandoli ad acquistare ulteriori prodotti integrativi.

#### **1.1.4. Strategia di display merceologico**

A seconda della suddivisione dello scaffale in diversi livelli di altezza come esplicitato nel precedente capitolo (3.3. Display merceologico), iN's Mercato ricorre ad una strategica collocazione della merce volta a destinare i posizionamenti più facilmente accessibili e visibili ai prodotti maggiormente convenienti e accattivanti per i consumatori (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). Difatti la convenienza permette di rappresentare lo *status* caratterizzante il modello distributivo del discount, ma al tempo stesso il grado di attrazione dei prodotti selezionati consente di catturare l'attenzione dei consumatori, superiore rispetto ad altri *items* merceologici.

Per tali ragioni, il retailer in questione predispone sugli scaffali ad altezza mano-occhi gli articoli a marca commerciale, a discapito dei NB che detengono postazioni meno visibili e facilmente raggiungibili. Per esempio, il brand Nutella si trova in collocazione svantaggiosa rispetto agli altri spalmabili (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020).

Figura 4.25. Posizionamento NB svantaggioso rispetto a PL



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Sono pochi i marchi nazionali che godono di collocazioni a pari merito con quelli del distributore, quali Haribo, Kinder, Coca Cola e Pepsi (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020).

Figura 4.26. Posizionamento NB equivalente a PL



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

I prodotti sotto PL vengono privilegiati poiché si tratta di un HD, ove la percentuale di merce a marchio del distributore è prevalente rispetto agli altri brand industriali, pertanto gli articoli in questione possono esprimere al meglio l'immagine di convenienza che il formato distributivo intende comunicare.

In aggiunta, la disposizione segue una scala prezzo, ovvero sia un ordine crescente a seconda del prezzo di vendita dell'offerta merceologica che parte dal prodotto meno costoso, ad un'altezza equivalente al livello terra, per arrivare all'articolo più costoso collocato sugli scomparti dello scaffale superiori (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). In tal modo il consumatore si ritrova innanzi ad uno scaffale caratterizzato dalla convenienza al primo sguardo nella parte inferiore, solitamente tramite confezioni a quantità superiore volte a garantire una percezione di risparmio più alto, con collocazione di prodotti ad elevato tasso di rotazione ad un livello intermedio affinché anche il rifornimento possa essere vantaggioso in termini di tempo e difficoltà/facilità di manipolazione.

Nelle tabelle sottostanti è possibile visionare come i prodotti sui ripiani più alti presentino un prezzo generalmente maggiore, soprattutto ad altezza occhi con la presenza di linee diverse dalla natura classica del prodotto, per esempio premium e bio.

Tabella 4.4. Scala prezzo latte

	<p>Livello di allungamento (superiore a 180 cm):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Latte di avena Bio □ <b>€1,19</b></li> </ul>
	<p>Livello occhi (tra 120 cm - 150 cm):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Latte di soia veg □ <b>€1,09 - €1,19</b></li> </ul>
	<p>Livello mani (tra 90 cm - 120 cm):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Latte intero UHT □ <b>€0,94</b></li> </ul>
	<p>Livello terra (inferiore a 120 cm):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Latte parzialmente scremato UHT □ <b>€0,89</b></li> </ul>

Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Tabella 4.5. Scala prezzo passata

	<p>Livello di allungamento (superiore a 180 cm): Passata diversi condimenti □ €0,89 - €1,09</p>
	<p>Livello occhi (tra 120 cm - 150 cm): Passata Bio e Selezione Più □ €0,59 - €0,99</p>
	<p>Livello mani (tra 90 cm - 120 cm): Salsa gourmet Selezione Più e pesto □ €0,99 - €2,99</p>
	<p>Livello terra (inferiore a 120 cm): Passata classica □ €0,38 - €0,67</p>

Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Tabella 4.6. Scala prezzo pasta

	<p>Livello di allungamento (superiore a 180 cm): Pasta di semola □ €0,79</p>
	<p>Livello occhi (tra 120 cm - 150 cm): Pasta trafilata al bronzo e linee Selezione Più, Bio e Senza glutine □ €0,69 - €1,39</p>
	<p>Livello mani (tra 90 cm - 120 cm): Pasta classica □ €0,37</p>
	<p>Livello terra (inferiore a 120 cm): Pasta classica e formati maxi (1 Kg) □ €0,37 - €0,65</p>

Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

### a. Segnaletica e materiale informativo

La comunicazione di convenienza del discount è ulteriormente percepibile tramite l'utilizzo di un'apposita segnaletica in grado di evidenziare prezzi, offerte settimanali e promozioni temporanee (iN's Mercato S.p.A., questionario, 9 settembre 2020).

Nello specifico, iN's Mercato si serve di diverse tipologie di cartellini posti al di sotto dei prodotti stessi, con colori e testi differenti a seconda dell'informazione che il retailer intende notificare:

- Prodotto “Ribassato”: con l’intento di risaltare l’offerta, il cartellino riporta la scritta laterale “ribassato” in rosso con particolare enfasi sul prezzo scontato, rappresentato in dimensioni superiori rispetto alla cifra del prezzo originario su cui è tracciata una barra. La strategia è finalizzata a confrontare due prezzi catturando l’attenzione del consumatore sul nuovo prezzo più economico.
- Prodotto “Sempre Bassi iN’s”: finalizzato a comunicare la logica dell’EDLP caratterizzante il distributore del discount, la segnaletica permette al consumatore di identificare i prodotti in grado di assicurare una convenienza costante.
- Prodotto “Selezione Più”: la segnaletica con una scritta elegante su sfondo nero conferisce un’immagine coerente alla tipologia premium. L’utilizzo delle tinte nero e bianco richiama le stesse tonalità delle confezioni della linea “Selezione Più”, la quale offre prodotti della tradizione italiana con ingredienti selezionati caratterizzati da un livello qualitativo maggiore.
- Prodotto “Bio”: con il colore correlato all’ambiente, la segnaletica verde con la rappresentazione della foglia trasmette un’immagine di alimenti prodotti nel rispetto dei cicli della natura senza OGM, preservando la fertilità dei terreni e il benessere della fauna. Come nel caso dei prodotti premium, anche la segnaletica Bio emula il packaging dei prodotti stessi.
- Prodotto “Vita Well Gluten-free”: con la crescente presenza di intolleranze al glutine, la linea *gluten-free* ormai non rappresenta più una nicchia bensì una segmentazione merceologica necessaria in ogni PdV al fine di soddisfare le esigenze della domanda. Per facilitarne l’individuazione, iN’s ricorre ad una tonalità gialla sia sulle confezioni stesse sia sul cartellino del prezzo.
- Prodotto “Vita Well Light”: con la stessa grafica dei prodotti senza glutine, la linea merceologica caratterizzata da più fibre, senza zuccheri aggiunti e limitato apporto di sodio è oggetto di una segnaletica differente dagli altri cartellini standardizzati per mezzo del colore azzurro con cui si identifica uno stile di vita salutare e il benessere della leggerezza.
- Prodotto “Nuovo”: con l’intenzione di informare i consumatori sulle ultime novità e i nuovi arrivi nel negozio, il discount usufruisce della segnaletica blu con la scritta “Nuovo” accanto ai prezzi per distinguere le novità dagli altri articoli consuetudinari.

- Prodotto “Happy Price”: gli articoli a prezzo inferiore non sono confinati esclusivamente nell’isola centrale composta da otto pallet, ma sono collocati anche su altri scaffali interni al negozio. Per dare loro maggiore risalto rispetto ad altri prodotti attinenti alla stessa categoria merceologica, iN’s Mercato ricorre ai cartellini dalla gradazione rossa. Si tratta della segnaletica più evidente, funzionale a catturare l’attenzione del consumatore anche al di fuori dell’isola “Happy Price”.

In aggiunta, la presenza di sagomati, cartelloni sia a livello terra sia a livello soffitto e pareti colorate influisce a facilitare l’individuazione delle specifiche categorie merceologiche. Questi strumenti stimolano la memorizzazione del posizionamento delle famiglie di prodotti, richiamandone l’attenzione e favorendo un’esposizione chiara, luminosa e accurata. Ne sono esempi le figure nella tabella 4.2, le quali rappresentano la segnaletica funzionale all’identificazione di specifici reparti, per esempio frutta, verdura, panetteria, etc. Oltre alle scritte e ai relativi slogan, i cartelloni si servono anche delle immagini per facilitare la memoria dei consumatori.

Tabella 4.7. Segnaletica dei PdV iN’s

<b>Insegne indicative di corsia appese</b>		
		
<b>Grafiche rappresentative delle categorie merceologiche</b>		
		
<b>Insegne indicative livello terra</b>		



### Cartellonistica slogan di categoria merceologica



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

### b. Il packaging

Il confezionamento della merce detiene un ruolo essenziale che è stato oggetto di evoluzione nel corso del tempo: se in passato il prodotto PL aveva l'esigenza di imitare i prodotti dei brand industriali maggiormente famosi, per esempio la pasta a marca commerciale necessitava di un packaging e un nome che potessero richiamare quelli di Barilla, attualmente la situazione è differente (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020). In precedenza, le esigenze d'acquisto del cliente medio si riflettevano sui prodotti delle marche più popolari; sicché la logica delle PL del discount seguiva un determinato iter: una volta selezionato il marchio di riferimento del mercato, il retailer si occupava dello studio di una formula di pari qualità presso la multinazionale d'interesse per il prodotto in questione. Identificata la formula, la fase successiva si basava sul *project management* finalizzato a stabilire una specifica quantità di prodotto da acquistare ad un

certo prezzo per un determinato lasso temporale (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020).

Il marchio dell'insegna si caratterizzava inizialmente nell'imitazione del packaging di prodotti a marchio nazionale, quali pasta Barilla, la crema spalmabile Nutella, etc., al fine di conferire un'immagine di eguale qualità con la differenza dell'utilizzo di un marchio fantasia e un packaging emulativo. Esempi tutt'ora presenti sono dati dalle confezioni di pasta Novella, la crema spalmabile Jolies e il reintegratore Get Up +, i cui colori e grafica richiamano quelli dei NB più popolari.

Tabella 4.8. Confronto packaging pasta iN's vs De Cecco e Barilla



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Tabella 4.9. Confronto packaging crema spalmabile iN's vs Nutella



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Tabella 4.10. Confronto packaging energy drink iN's vs Gatorade

### Reintegratore Get Up +



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Grazie all'acquisizione di un'identità più forte tramite il consolidamento dell'innovativo formato distributivo, presente nel territorio italiano da molteplici anni, il discount non ha più la necessità di rassicurare il cliente per mezzo di un'associazione tra i propri prodotti e quelli dei NBs. Oggigiorno anche le marche del discount possiedono una determinata *brand image* nella mente dei consumatori, vale a dire la percezione della marca da parte della domanda. Attraverso una strategia differente, non più caratterizzata sull'imitazione brutale dei marchi nazionali, bensì su un *restyling* sia dei contenitori sia della grafica in grado di delineare una propria identità con forme distintive, i prodotti a marca iN's riescono a comunicare la propria qualità (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020).

Nonostante all'interno dei PdV di iN's Mercato l'esposizione "a collo" (ovvero non a singolo prodotto) utilizzi gli scatoloni, emblema di una logica volta ad aumentare l'efficienza in termini di costo e tempo tipica del modello distributivo del discount, tuttavia anche tali contenitori rispettano una determinata grafica in linea con le politiche merceologiche del negozio. Per esempio, gli imballaggi della categoria assortimentale del vino rievocano i paesaggi vitivinicoli al fine di rappresentare un packaging unico ed elegante in grado di stimolare emozioni nel consumatore; allo stesso modo gli involucri di alcuni prodotti da forno emulano le tipiche ceste del pane per conferire un aspetto maggiormente artigianale.

Figura 4.27. Packaging paesaggistico vino



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Figura 4.28. Packaging cesto prodotti da forno



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

## 1.2. Limiti e sfide

La comunicazione dei prodotti PL di un discount per mezzo sia del packaging sia della disposizione merceologica rappresenta una sfida più impegnativa rispetto ad altri canali distributivi e NB a causa dei maggiori sforzi nell'essere convincente e credibile agli occhi dei consumatori italiani (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020).

L'avvio dell'attività di un discount pone enfasi sulla gestione iniziale dell'ammontare monetario: a causa degli elevati costi di creazione di un marchio, agli inizi potrebbe essere opportuno usufruire di marchi presi in prestito da parte dei fornitori; ad esempio, iN's ha dovuto precedentemente ricorrere al prestito del marchio di pasta Novella . Col tempo

diviene possibile realizzare un proprio marchio, con l'eventualità di acquisire brand altrui, originariamente in possesso di fornitori. In altri casi invece, potrebbe rivelarsi più efficiente l'abbandono di un marchio qualora non fosse in linea con i bisogni dei propri consumatori e, conseguentemente, con la strategia del discount.

Relativamente alla comunicazione di iN's, la presenza sulle piattaforme social riveste un ruolo preponderante a differenza dei media tradizionali, quali spot televisivi, a causa degli ingenti costi di trasmissione (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020).

Sia le partnership strategiche con influencer, per esempio con lo chef Roberto Valbuzzi per nuove ricette e con la youtuber Miss Creamy con consigli sui prodotti per la casa, sia la presenza sui canali online consentono a iN's Mercato di ampliare il proprio bacino d'utenza coinvolgendo anche i consumatori maggiormente digitalizzati<sup>4</sup>.

Come visionato nel capitolo 1, la spesa ha perso l'aspetto ludico di un tempo poiché è si è trasformata in un'attività più veloce e abituale, dove la rete di comunicazione, i sistemi logistici e i prezzi di vendita devono pienamente soddisfare le aspettative dei consumatori.

Se negli ultimi tempi si è assistito ad un incremento della vendita online tramite il canale diretto dell'e-commerce, per iN's Mercato tale ipotesi potrebbe essere eccessivamente dispendiosa dal momento che si tratta di un servizio con elevati costi di gestione per un retailing format quale il discount.

Tuttavia, il distributore in questione sta valutando l'idea di entrare nel mondo del *Click & Collect* offrendo la possibilità di orinare la spesa online con il ritiro direttamente nel PdV per assecondare le esigenze tempistiche dei consumatori. Questa possibilità di *drive-in* rappresenta un'ulteriore attività per la forza lavoro che iN's Mercato è in grado di adottare una volta che il mercato raggiunge una dimensione superiore (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020).

Nel corso della pandemia globale si è assistito al ruolo preponderante che i marchi commerciali sono stati in grado di guadagnare. Nello specifico, la quota di mercato della PL in Italia nel 2019 rappresentava già il 20% della categoria alimenti e bevande (Statista, 2020, p. 19); tra il 17 febbraio e il 22 marzo 2020, all'inizio del periodo dell'emergenza Covid-19, in Italia si è registrato un forte aumento delle vendite a favore dei marchi commerciali corrispondente al 24,4% (Statista, 2020, p. 21).

---

<sup>4</sup> <https://insmercato.it/vivi-ins/>

Nonostante l'emergenza Covid-19 abbia danneggiato il commercio al dettaglio con un calo dei guadagni, l'ISTAT ha stimato che nel corso del periodo gennaio - novembre 2020 le variazioni tendenziali delle vendite dei beni alimentari siano aumentate del +3,3% in valore e +1,7% in volume (ISTAT, 2021, p. 3). In particolare, dalla figura sottostante è possibile individuare come il discount costituisca il retailing format con la variazione tendenziale in valore superiore: si registrano quasi un +11% rispetto solo al mese di novembre 2019, e un +7,4% a confronto dell'intero periodo gennaio-novembre 2019 (ISTAT, 2021, p. 3).

Figura 4.29. Commercio al dettaglio per tipologia di esercizi della grande distribuzione – novembre 2020, variazioni percentuali tendenziali su dati in valore (base 2015=100)

TIPOLOGIE DI ESERCIZIO	nov20 nov19	gen-nov20 gen-nov19
Esercizi non specializzati	-0,1	+1,9
A prevalenza alimentare	+1,3	+3,1
Ipermercati	-6,0	-2,8
Supermercati	+2,6	+5,4
Discount di alimentari	+10,7	+7,4
A prevalenza non alimentare	-12,4	-9,9
Esercizi specializzati	-36,0	-20,3
<b>Grande distribuzione</b>	<b>-8,3</b>	<b>-2,7</b>

Fonte: ISTAT (2021) *Commercio al dettaglio*, p. 3

Durante la pandemia globale, iN's Mercato ha assistito ad un ritorno della clientela a favore delle referenze a prezzo inferiore nella fascia più bassa per pasta, farine, gelati, olio e altre famiglie di prodotti, in opposizione alla fascia premium del vino che ha ottenuto livelli di vendite maggiori. In aggiunta, una categoria merceologica che ha registrato un significativo incremento delle vendite è quella della camomilla, con un aumento di circa il 160% (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020).

Cionondimeno, a seconda delle parole del direttore generale, non è possibile effettuare un quadro della situazione sistematico dal momento che si tratta di un periodo soggetto ad acquisti sconsiderati, quali scontrino di un valore di circa 260€ per 10 kg di macinato di carne (iN's Mercato S.p.A., intervista, 9 settembre 2020).

### 1.3. Suggerimenti

In relazione ad altri competitors appartenenti alla medesima tipologia di formato distributivo, è possibile effettuare un confronto tra le strategie di posizionamento merceologico di iN's Mercato e quelle delle principali catene in Italia, classificate in base alla quota di mercato del discount: Eurospin, Lidl Italia S.p.A., MD Discount e Aldi (Euromonitor International, 2020). Per mezzo dell'accostamento con le differenti insegne, il seguente paragrafo è volto a identificare potenziali aree di miglioramento da parte dell'azienda iN's in merito alle attività fondamentali del merchandising.

Nonostante il contingentato numero di PdV analizzati tramite visite dirette costituisca un limite per la suddetta ricerca, senza consentire una generalizzazione delle strutture merceologiche dei discount sopraccitati, tuttavia l'analisi permette di identificare le similitudini e le divergenze tra le diverse insegne e iN's Mercato S.p.A. ad un livello approssimativo.

Relativamente all'ingresso, l'adozione di una segnaletica finalizzata a comunicare dal principio la convenienza del discount è presente in tutte le insegne considerate, ma con metodologie differenti.

Come iN's Mercato, anche gli altri discount ricorrono ad una cartellonistica all'esterno dell'edificio concernente la presenza del reparto pane, una categoria merceologica recentemente inserita nel format in questione al fine di ampliare l'assortimento con prodotti appena sfornati e di qualità (si veda capitolo 1.1). A differenza degli altri competitors, in alcuni negozi Lidl dispone il banco del pane immediatamente all'entrata: una volta varcato l'ingresso, il consumatore è nell'immediato soggetto agli stimoli sensoriali dal profumo del pane prontamente sfornato in ogni momento del giorno.

Figura 4.29. Insegne reparto pane



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Nel caso di Aldi, la presenza di adesivi sulle porte automatiche e le affissioni all'esterno del negozio in merito alla possibilità di usufruire di servizi aggiuntivi, quali stazioni di ricarica per mezzi di trasporto elettrici, risultano immediatamente visibili agli occhi dei consumatori. La percezione da parte della clientela è quella di un PdV innovativo, difatti l'insediamento in Italia del primo discount tedesco fondato dai fratelli Albrecht risale al 2018, con la presenza di strutture ed edifici maggiormente moderni rispetto ai competitors presenti sul territorio da più tempo.

Figura 4.30. Esterno PdV Aldi



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

In aggiunta, un aspetto di notevole innovazione e attrazione è dato dalle schermate interattive poste all'esterno e/o all'interno dei negozi. L'insegna Eurospin, per esempio, dispone in alcuni dei suoi PdV un totem nell'area interna all'ingresso, vicino ai tornelli, per comunicare costantemente sul display tecnologico il volantino settimanale con le relative offerte e prezzi scontati. Allo stesso modo, Aldi si serve di dispositivi esterni illuminati per evidenziare i prodotti "WOW", ovvero offerte a tempo limitato con una durata breve. Lidl e MD, invece, adottano i classici volantini cartacei in formato di dimensioni superiori sia all'esterno del negozio, sia sulle pareti interne all'entrata e nella zona d'uscita vicino alle casse. Tale strategia di onnipresente e forte comunicazione di promozioni e offerte settimanali riveste l'obiettivo di informare i consumatori, ancor prima del loro ingresso nelle strutture, in merito alla convenienza temporanea di specifici prodotti presenti esclusivamente nella propria insegna. La trasparenza e il ricorrente aggiornamento della propria offerta merceologica aiutano i consumatori nella scelta di articoli a prezzi vantaggiosi, catturando la loro attenzione soprattutto per mezzo di strutture tecnologiche interattive in grado di innescare un'impressione di *retailing format* moderno e progredito.

Figura 4.31. Totem esterni PdV Aldi



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Una volta varcato l'ingresso, il reparto ortofruitticolo costituisce la prima categoria merceologica accessibile ai consumatori in tutti i PdV visitati, a eccezione di Lidl come sopraccitato, contraddistinto per la presenza della panetteria. La motivazione di tale layout merceologico affine è dettata dalla volontà di comunicare un'immagine di qualità dell'insegna per mezzo dell'esposizione di prodotti freschi che necessitano di un costante controllo per conferire una percezione di pulizia, cura e qualità.

Figura 4.32. Reparto ortofruitticolo



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Tra gli stimoli interni al PdV funzionali a condizionare il *customer journey*, i competitors Eurospin e Lidl si servono dello strumento radiofonico nei propri negozi. Allo scopo di influenzare il processo d'acquisto dei consumatori dentro lo *store*, la radio in Eurospin

trasmette le promozioni e offerte speciali della settimana, differenti per ogni periodo, con la presentazione di determinate categorie merceologiche costantemente accessibili al pubblico, quali le famiglie merceologiche senza glutine e senza lattosio, i prodotti regionali e locali, etc. Le informazioni relative agli articoli acquistabili nell'insegna si alternano a una musica di sottofondo, trasmessa ad un volume più basso.

Allo stesso modo Lidl utilizza la radio per sottoporre i visitatori del PdV alla ripetizione costante di annunci relativi ai prodotti disponibili e alle particolari offerte, in particolare l'insegna di origine tedesca trasmette con frequenza preponderante la disponibilità del pane caldo e i prodotti da forno appena sfornati, rimarcando l'attenzione dei consumatori sul suddetto reparto posto all'ingresso del negozio.

In conclusione, quale stimolo funzionale alla comunicazione dell'offerta merceologica, l'implementazione della radio all'interno dei discount potrebbe rivestire un ruolo utile nel processo d'acquisto da parte della clientela.

Oltre al dispositivo sonoro, Eurospin usufruisce anche di schermi televisivi interni volti a trasmettere costantemente le offerte e gli spot pubblicitari della propria insegna. Ugualmente Aldi adotta la medesima tecnologia, con la differenza di collocazione degli schermi in prossimità delle casse; tale zona difatti risulta un'area calda in cui il consumatore è maggiormente soggetto ad acquisti d'impulso (capitolo 3.2), facendosi influenzare più facilmente dagli stimoli attorno a sé, e ove il tempo di attesa per il pagamento può essere ottimizzato attraverso l'esperienza di intrattenimento televisivo in relazione ai prodotti e offerte del discount.

Figura 4.33. Schermi interattivi interni al PdV

<b>Televisore Eurospin</b>	<b>Televisori Aldi</b>
----------------------------	------------------------



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Per quanto concerne le aree calde del layout merceologico, è possibile constatare un posizionamento strategico delle isole centrali, dedite alle offerte e promozioni, non in un unico punto all'interno del negozio bensì in diverse zone. Aldi, ad esempio, sfrutta l'area prossima all'ingresso per disporre l'offerta del prodotto aggiuntivo gratuito (1+1 gratis, 2+1 gratis, 3+1 gratis, 4+2 gratis) oltre agli spazi a fine corridoio con le offerte "WOW", inducendo in tal modo i consumatori ad attraversare l'intera corsia di scaffali prima di raggiungere l'isola centrale. In aggiunta, la creazione di spazi idonei a esibire l'offerta merceologica "WOW" per più linee, quali l'isola e/o testata di gondola "WOW" del biologico, quella del banco fresco, delle carni, del pane, del surgelato e quella del bazar, etc., facilitano l'identificazione immediata dei prodotti a prezzi vantaggiosi in ogni categoria grazie alla collocazione separata dagli altri articoli della stessa famiglia di prodotti non sottoposti a promozione. La segnaletica di colore rosso, con dimensioni notevoli e cartellonistica sia a soffitto sia a sporgenza dagli scaffali, detiene un ruolo rilevante nell'individuazione degli articoli ivi posizionati per mezzo del livello di visibilità superiore rispetto ad un'isola centrale priva di tali indicazioni.

Figura 4.34. Visibilità offerte "WOW" in differenti categorie merceologiche – PdV Aldi

Reparto pane	Reparto fresco	Reparto biologico
--------------	----------------	-------------------



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Analogamente ad Aldi, anche Lidl adotta una suddivisione delle aree calde del negozio, quali testate di gondola e isole centrali, per posizionare in ogni categoria merceologica le offerte identificabili tramite apposita segnaletica di colore rosso ad un livello sopraelevato. Nell'immagine sottostante è possibile constatare la presenza delle apposite sezioni "Occasioni" e "Offerte speciali" nei differenti reparti di ortofrutta, carne, pesce, bazar, etc.

Figura 4.35. Visibilità offerte "Occasioni" in differenti categorie merceologiche – PdV Lidl



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

La suddetta predisposizione strategica di aree calde per offerte e promozioni nelle differenti famiglie merceologiche tramite una cartellonistica ad elevata visibilità favorisce la semplicità del processo di ricerca dei consumatori per gli articoli vantaggiosi nelle rispettive zone secondo il layout merceologico.

Un ulteriore elemento in grado di assecondare l'orientamento della clientela all'interno del negozio è dato dalla segnaletica sia ad altezza del soffitto sia tramite indicatori di corsie. Per mezzo dell'individuazione preventiva dei reparti nei diversi corridoi e spazi dello store, i consumatori possono visualizzare ad un livello generale le varie zone all'interno del PdV e individuare facilmente i reparti d'interesse, risparmiando tempo e velocizzando l'esperienza d'acquisto. Questa tipologia di cartellonistica è implementata nei negozi di Eurospin, Aldi e MD, i quali si servono di tali indicatori di corsia posti ad altezza soffitto in aggiunta alle segnalazioni di dimensioni maggiori per i reparti disposti sulle pareti, quali banco gastronomia, macelleria, fresco, etc.

Figura 4.36. Indicatori di corsia a livello

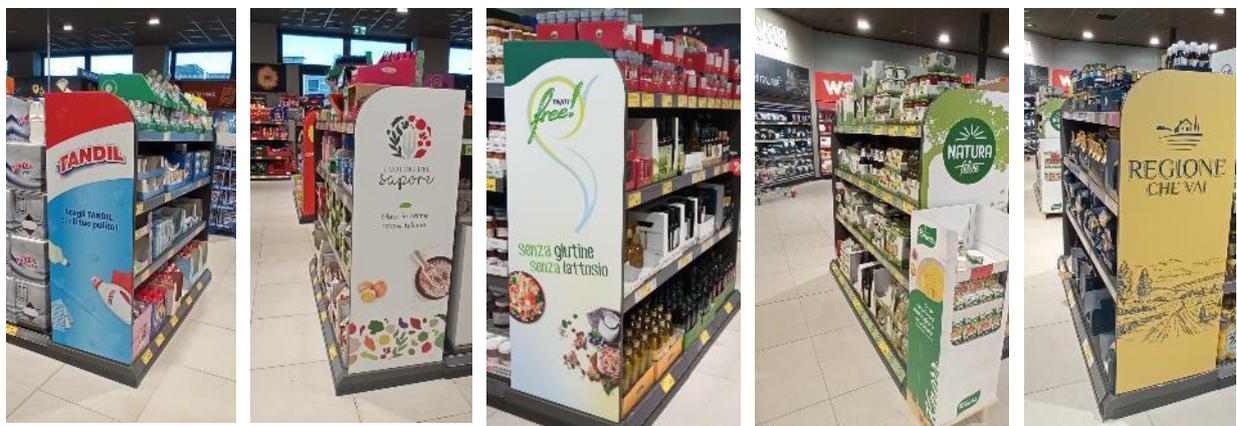
<b>Corsie Eurospin</b>	<b>Corsie Aldi</b>	<b>Corsie MD</b>
------------------------	--------------------	------------------



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Di particolare risalto è l'utilizzo delle testate di gondola del PdV Aldi, il quale predispone alle estremità di ogni corsia i propri prodotti a marchio commerciale su sagomati con un design curato e capace di catturare l'attenzione dei consumatori. Nonostante Aldi risulti un soft discount (SD) per la preponderante presenza di marche industriali rispetto a un hard discount (HD), quale in's Mercato S.p.A., il retailer tedesco sfrutta la posizione soggetta ad un maggiore livello di attenzione delle testate di gondola per promuovere gli articoli sotto PL. La visibilità di tali prodotti su tutti e tre i lati, anziché sul solo lato frontale come gli articoli collocati sugli scaffali, conferisce un grado di interesse superiore avvantaggiando i marchi commerciali dell'insegna, per esempio "I colori del sapore" relativamente al *made in Italy*, "Regione che vai" per i prodotti tipici locali, "Enjoy free" concernente gli articoli *gluten-free* e senza lattosio, "Tandil" in riferimento ai detersivi, "Natura felice" per la categoria bio, etc.

Figura 4.37. Testate di gondola con prodotti PL – PdV Aldi



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Relativamente alla scelta di layout merceologico per le categorie soggette ad un risalto superiore da parte di iN's tramite strutture alternative e illuminazione superiore, ovvero i reparti cantina, profumeria e ortofrutta, è possibile constatare una strategia comune anche nei negozi dei competitors considerati in merito alla famiglia di prodotti per la cura della persona, caratterizzati da un livello di luminosità particolare per conferire maggiore risalto agli articoli ivi collocati. Tuttavia, il reparto dei vini di iN's Mercato si contraddistingue da quello degli stessi rivali dal momento che risulta l'unico discount dotato di un'attrezzatura in legno, in grado di rievocare l'ambiente artigianale delle cantine.

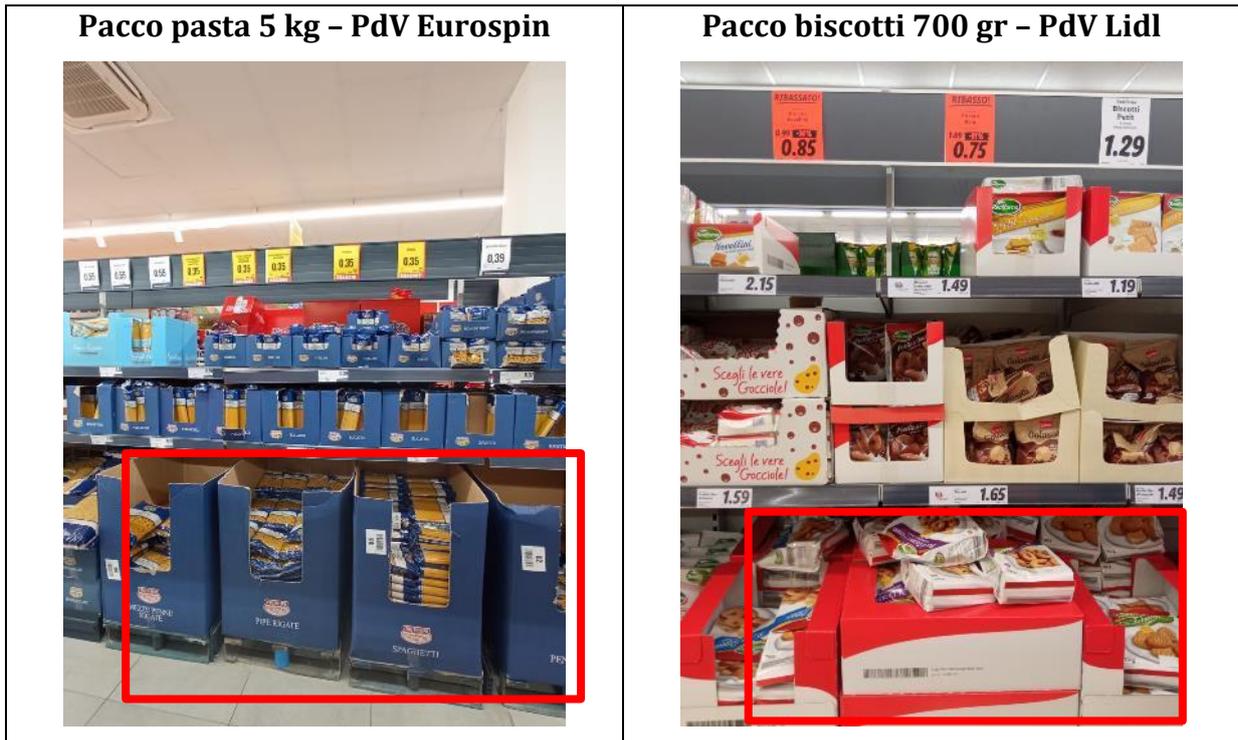
Figura 4.38. Confronto categorie merceologiche di risalto



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Per quanto concerne il display merceologico, generalmente la disposizione dei prodotti sullo scaffale persegue un criterio di accatastamento con i prodotti più pesanti sui livelli inferiori, quali pacchi di pasta da 5 kg in Eurospin e quelli di biscotti da 700 gr in Lidl.

Figura 4.39. Posizionamento packaging di dimensioni superiori al livello terra



Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

In aggiunta, la decisione di Eurospin e Lidl volta a collocare prevalentemente i prodotti soggetti ad offerte e promozioni sui livelli superiori dello scaffale, visibili tramite l'utilizzo dei cartellini di prezzo di colori divergenti al fine di catturare più facilmente l'attenzione da parte dei consumatori, è indirizzata a conferire maggiore risalto e visibilità al concetto del discount, formato differente dagli altri retailer per diversi fattori, tra cui la leva del prezzo e della convenienza (si veda capitolo 1). La segnaletica dei prezzi può svolgere un ruolo fondamentale nella comunicazione dell'economicità. Per tale ragione, i due discount precedentemente menzionati (Eurospin e Lidl) si servono di indicazioni di dimensioni superiori finalizzate a indicare i prezzi dei prodotti collocati sul livello ad altezza massima; Aldi e MD, invece, adottano una segnaletica sporgente e "tridimensionale". Entrambe le soluzioni sono in grado di conferire visibilità superiore ai prodotti di riferimento.

Figura 4.40. Disposizione prezzi vantaggiosi su livelli superiori e Segnaletica prezzi





Fonte: elaborazione personale (visita diretta nei PdV)

Tuttavia, il numero esiguo di stores visitati non consente l'affermazione di un principio generale relativamente alle strategie di merchandising dei suddetti competitors, pertanto una ricerca futura in grado di aumentare la dimensione del campione di riferimento potrebbe offrire risultati più approfonditi.

## Conclusioni

Gli acquirenti italiani si stanno allontanando sempre più dalle superfici di vendita di dimensioni maggiori per preferire i negozi di prossimità e di convenienza.

L'attrattiva dei discount è alimentata principalmente dalle significative differenze di prezzo che sono in grado di offrire rispetto ai rivenditori tradizionali, per prodotti di qualità comparabile (cioè dal 15% al 40%), insieme a un aumento cumulativo e continuo del numero di negozi in funzione (Lamey, 2014).

Il canale di sconto è uno dei formati di vendita al dettaglio più dinamici nella moderna distribuzione di generi alimentari e ha sovraperformato questo settore nel suo complesso. A causa della loro crescita accelerata e della crescente importanza del mercato, i discount non possono più "volare sotto il radar", poiché i rivenditori tradizionali non possono più permettersi di ignorarli. Per tale ragione, l'organizzazione e la strutturazione della superficie di vendita del discount si è trasformata nel corso del tempo, raggiungendo un significativo livello di competitività con gli altri formati distributivi presenti da diversi anni nel contesto della GDO (Maconi, 2019).

Di conseguenza, oggigiorno l'identificazione del discount non è più correlata esclusivamente ad un'immagine di convenienza, bensì la sua evoluzione cosiddetta "supermarketizzazione (si veda il capitolo 1)" ne ha migliorato l'esperienza d'acquisto generale. Tra i fattori responsabili di tale progresso vi rientra anche l'ambiente del PdV per mezzo di attività volte ad agire sulla percezione degli spazi, sulla disposizione delle strutture e dei prodotti all'interno dei negozi e sugli scaffali stessi, con iniziative concernenti promozioni, offerte e display.

Tramite l'analisi delle leve fondamentali del merchandising, è stato possibile evidenziare come alcune tecniche di disposizione delle attrezzature, delle categorie all'interno del negozio e dei singoli prodotti sugli scaffali siano in grado di influenzare le scelte d'acquisto dei consumatori, con il fine ultimo di incentivare l'uscita dei prodotti strategici per il distributore.

Il caso studio di iN's Mercato S.p.A. ha permesso di analizzare come le attività sopraccitate possano essere soggette all'implementazione in un contesto di discount italiano, organizzato non tanto quale mero negozio di spesa, ma quanto più come innovativo concetto di spesa:

«[...] Una spesa in cui il risparmio significa qualità, una spesa in cui ogni acquisto è garanzia di bontà e trasparenza, una spesa in cui ogni dettaglio è pensato per il benessere e la felicità». <sup>5</sup>

L'esperienza d'acquisto del consumatore comincia ancor prima di varcare la soglia d'ingresso dello *store*, grazie ad una strategica segnaletica esterna oltre che alla scelta studiata in merito alla localizzazione dei PdV.

In prossimità di centri città, zone ad elevato traffico pedonale e aree di transito caratterizzate da un cospicuo flusso di consumatori, i negozi della catena iN's Mercato sono ivi collocati affinché possano incontrare le esigenze dei consumatori in luoghi facilmente e frequentemente accessibili dalla maggior parte della domanda.

Per mezzo della cartellonistica posta sulle pareti all'esterno del negozio e presso la zona d'entrata, le informazioni comunicate ai consumatori detengono la possibilità di influenzare le loro decisioni d'acquisto contribuendo ad incrementare la *customer awareness* dei clienti in merito ai reparti presenti negli specifici negozi. Ad esempio, gli adesivi e i cartelloni "iN's Forno", "iN's Orto", "iN's Cucina", etc. sono finalizzati a offrire consapevolezza in merito alle diverse categorie di prodotti costituenti la proposta merceologica del discount, non più basata su una proposta essenzialmente scarna e minima.

Una volta che il consumatore avvia il proprio *customer journey* all'interno delle strutture iN's, la strategica disposizione di corridoi alternati a isole centrali presenta un modello di attrezzature semi-obbligato al fine di favorire un percorso di spesa sia guidato (per mezzo dei percorsi "forzati" tra gli scaffali) sia a vantaggio della visibilità dei consumatori (tramite le isole di pallet centrali e testate di gondola). Il layout attrezzature in questione riproduce in modo sistematico la medesima disposizione standardizzata in tutti i PdV della catena, per agevolare il tempo di spesa della domanda grazie ad un superiore livello di familiarità.

Per quanto concerne la collocazione settoriale dei differenti reparti e categorie di prodotto, la struttura di iN's Mercato è volta a fornire un ingegnoso percorso d'acquisto caratterizzato da specifiche categorie posizionate nelle molteplici aree all'interno di ogni *store*: all'ingresso, nelle aree calde e fredde, in prossimità dell'uscita, etc.

---

<sup>5</sup> <https://insmercato.it/vivi-ins/>

Difatti, secondo il layout merceologico dell'insegna in questione, la presenza dell'ortofruitticolo come primo reparto visibile al consumatore dentro il negozio è funzionale alla comunicazione di un aspetto qualitativamente prestigioso per mezzo di prodotti soggetti ad un costante controllo, pulizia e freschezza.

In seguito, l'avvicendamento tra aree calde e fredde risulta strutturato secondo una modalità incline ad avvantaggiare il grado di visibilità di prodotti stagionali e/o soggetti a particolari promozioni e offerte. La collocazione di tali prodotti è destinata a ricoprire le isole centrali e testate di gondola dal momento che sono le zone in grado di esibire una visuale degli articoli superiore (tre *facings* su quattro presso le zone a fine scaffale e osservazione dall'alto sulle isole disposte al centro dei corridoi).

Nello specifico, la disposizione dei singoli prodotti sui diversi livelli degli scaffali segue un criterio affine al layout merceologico: ai prodotti sotto marchio commerciale soggetti a promozioni, offerte o attinenti a particolari linee di prodotto coerenti con le tendenze della domanda (senza glutine/lattosio, biologico, meno grassi/zuccheri, premium, etc.) è destinato un posizionamento privilegiato, ovvero sulle altezze degli scaffali soggette a superiori livelli sia di visibilità sia di manualità. Il favoritismo per le categorie sopracitate è dovuto principalmente alla comunicazione di insegna di convenienza, con una presenza superiore di PL rispetto a NB determinante la classificazione dell'insegna iN's Mercato S.p.A. quale hard discount (HD).

La logica del display merceologico cerca di implementare diverse variabili non solo legate alla tipologia di marchio (PL *versus* NB), ma anche alle dimensioni degli articoli e ai loro prezzi relativi e assoluti.

Per quanto riguarda le proporzioni, gli items maggiormente pesanti e ingombranti si trovano in generale sul livello terra, mentre quelli di dimensioni esigue facilmente maneggiabili sono disposti ad altezze superiori per motivi di facilità e velocità sia di rifornimento da parte della logistica del retailer sia di *self-service* dal lato dei consumatori. La scala prezzo, invece, prevede la collocazione dei prodotti meno costosi sui livelli inferiori, dal momento che le sezioni ad altezza mano/occhi, caratterizzate da un maggiore grado di visibilità e attenzione, sono dedite al posizionamento di articoli a prezzi superiori. Il criterio dei prezzi crescenti dal basso verso l'alto viene applicato sia nel caso di prezzi assoluti indipendentemente dal quantitativo di prodotto, ad esempio latte, passata di pomodoro e pasta, sia nelle circostanze di prezzi relativi in base al peso, quale i surgelati.

Conseguentemente all'implementazione di tali strategie di merchandising, non solo il tasso di rotazione dei prodotti disposti in aree e sezioni favorevoli risulta maggiore, ma anche il percorso di spesa dei consumatori trae beneficio da una struttura e una collocazione semplificate e adeguatamente studiate:

«Da iN's, ci piace semplificare le cose, creando un'esperienza d'acquisto più agevole e rapida. Infatti, sui nostri scaffali, trovi solo quello che ti serve, con il valore che meriti, e soprattutto che ti conviene 365 giorni l'anno».<sup>6</sup>

In aggiunta, l'utilizzo combinato di una segnaletica diversificata per le svariate linee merceologiche conformi ai trend della domanda ("Selezione Più" per prodotti premium, "Bio" per il biologico, "Vita Well Gluten-free" per l'assenza di glutine etc. Per maggiori info, si veda il capitolo 4) facilita l'identificazione da parte dei consumatori verso i prodotti che il retailer intende sottoporre ad un livello di attenzione maggiore, offrendo maggiore probabilità di sell-out per tali prodotti.

Tuttavia, grazie ad un confronto limitato con altri competitors è emersa la possibilità di implementare successivamente ulteriori tecniche di merchandising volte a performare altresì il grado di influenza nelle scelte di spesa dei consumatori. Il fine di tale potenziamento non è confinato esclusivamente a intensificare la vendita dei prodotti a margine unitario superiore (aumentando la capacità di vendita del distributore), bensì permette altrettanto una valorizzazione aggiuntiva dell'esperienza d'acquisto dei consumatori. La tabella sottostante riproduce una sintesi delle attività attuate da altre catene di discount all'interno dei propri PdV (per maggiori dettagli, si veda il capitolo 4.6).

Tabella 5. Sintesi delle iniziative di merchandising dei discount concorrenti

Attività di merchandising	Insegna discount	Obiettivi e vantaggi
Adesivi e affissioni esterne per servizi aggiuntivi	Aldi	Percezione di PdV innovativo con <i>customer journey</i> ampliato a servizi aggiuntivi

<sup>6</sup> <https://insmercato.it/i-nostri-negozi/>

Schermate interattive esterne/all'ingresso in merito alle offerte settimanali	Aldi, Eurospin	Informare preventivamente sulla convenienza temporanea + trasparenza ricorrente sui prezzi vantaggiosi + percezione di PdV modernizzato e rivoluzionario
Volantini cartacei di dimensioni superiori all'esterno/ingresso in merito alle offerte settimanali	Lidl, MD	Informare preventivamente sulla convenienza temporanea + trasparenza ricorrente sui prezzi vantaggiosi
Radio all'interno del negozio sulle offerte e promozioni settimanali	Eurospin, Lidl	Influenzare le scelte d'acquisto tramite la funzione sensoriale dell'udito
Schermi televisivi interni al negozio su offerte e spot pubblicitari	Aldi, Eurospin	Rimarcare la comunicazione di specifici prodotti all'interno del PdV + catturare l'attenzione della domanda influenzandone le scelte d'acquisto tramite la funzione sensoriale della visuale interattiva + posizionamento strategico nelle aree calde di attesa (zona casse in Aldi)
Distribuzione isole centrali in svariate aree calde del PdV per differenti categorie merceologiche + apposita segnaletica	Aldi, Lidl	Elevata visibilità + facilità nell'identificazione delle offerte/promo in ogni categoria merceologica
Segnaletica a soffitto + indicatori di corsia	Aldi, Eurospin, MD	Visuale totale e generalizzata delle diverse categorie merceologiche + facilità di identificazione dei reparti

		specifici + velocizzazione del tempo di spesa
Sagomati con design caratteristico sulle testate di gondola per le diverse Private Labels	Aldi	Visibilità superiore dei prodotti PL (testate di gondola: 3 lati su 4) + design curato in linea tematica con la PL ivi posizionata
Cartellini prezzo di dimensioni superiori	Eurospin, Lidl	Maggiore visibilità del prezzo + forte comunicazione sulla leva del prezzo quale variabile distintiva, caratterizzante la convenienza del discount
Segnaletica prezzo sporgente e "tridimensionale"	Aldi, MD	Attenzione superiore ai prodotti di riferimento + maggiore visibilità del prezzo

Fonte: elaborazione personale

Oltre alle precedenti valutazioni sulle strategie di merchandising *in-store*, è interessante sviluppare una futura indagine relativamente alle decisioni di disposizione dei prodotti online tramite l'apposita predisposizione nel website di iN's Mercato S.p.A. La ricerca sopraccitata, focalizzata su assetti di posizionamento merceologico in riferimento alle schermate online (quali diverse sezioni per differenti categorie di prodotti, prelazione di visualizzazione iniziale sulla *landing page* per determinati articoli, quantità di items per pagina, presentazione del numero di *facings*, etc.), potrà essere condotta una volta che l'insegna avrà elaborato non necessariamente la vendita e-commerce, ma l'opzione più accessibile del *Click & Collect* (si veda capitolo 4.5) affinché i consumatori, convertiti in *users*, possano avere accesso all'offerta online per selezionare preventivamente i prodotti che verranno ritirati in negozio secondo una logica affine al *drive-in*.

In ultima analisi, lo studio in esame approfondisce come le leve concernenti la disposizione dello spazio, delle categorie merceologiche e degli articoli stessi siano correlate ad un miglioramento della capacità di vendita del discount. La conclusione,

tramite l'approccio sperimentale su visite e interviste dirette, è in grado di dimostrare che il *Case Study Research* di iN's Mercato S.p.A. si serve di una strategia di merchandising nei propri PdV volta a migliorare l'esperienza d'acquisto dei consumatori con il fine ultimo di incentivare l'uscita di particolari prodotti, non solo quelli a maggiore margine unitario ma anche SKUs funzionali a garantire superiore visibilità a determinate PL dell'insegna.

## Appendice

Questionario rivolto a iN's Mercato S.p.A. (2020)

### LEGENDA

1 → insufficiente	2 → sufficiente	3 → discreto	4 → buono	5 → ottimo
-------------------	-----------------	--------------	-----------	------------

N° punti vendita: \_\_\_\_\_

N°referenze: \_\_\_\_\_

Consumatori 2019: \_\_\_\_\_

Fatturato 2019: \_\_\_\_\_

Scontrino medio per consumatore: \_\_\_\_\_

### 1. Tipologia del Punto Vendita

Orari di apertura: \_\_\_\_\_

Mq di superficie di vendita: \_\_\_\_\_

Numero di piani del negozio: \_\_\_\_\_

#### *Localizzazione e struttura*

Affaccio su strada

Traffico pedonale

Parcheggio

SI NO

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Traffico auto:

Limitato

Medio

Elevato

Traffico pedonale:

Limitato

Medio

Elevato

In prossimità di:

Incrocio

Rotonda

Semaforo

Stop

Passaggio pedonale

Distributore di benzina

Altro

Vicinanza a punti di interesse:

Centro città

Zona uffici

Centro commerciale

Altro

Building:

Ordinario

Innovativo

Storico/Di pregio

Altro (.....)

### *Insegna*

Tipologia:

Solo parole

Solo immagini

Parole ed immagini

Qualità

Grado di visibilità/leggibilità

Grado di illuminazione

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Dimensione: \_\_\_\_\_

Materiale: \_\_\_\_\_

### *Vetrine e ingresso*

Numero di vetrine: \_\_\_\_\_

Dimensione totale (metri lineari a terra): \_\_\_\_\_

Presenza poster/adesivi in vetrina: SI/NO

Prodotti all'ingresso:

Categoria → \_\_\_\_\_

Marca → \_\_\_\_\_

Quantità → \_\_\_\_\_

Illuminazione ingresso:

Diffusa

Focalizzata  
sull'insegna/poster

Qualità dell'illuminazione

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Qualità dell'esposizione dei prodotti

Tipo di esposizione:

Razionale/Funzionale

Informativa

Emotiva

Ingresso:

Comodo

Angusto

Di prestigio

Sciatto

Porta:

Aperta

Chiusa, manuale

Chiusa, automatica

Chiusa (campanello)

SI NO

Barriere architettoniche: porte a battente o scorrevoli, porte pesanti, colonne, scalini, etc...

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Grado di "spaziosità del negozio" percepito all'ingresso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Impressione generale che il negozio suscita fin'ora (location + ingresso + vetrine):

Creazione di traffico

Qualità

Convenienza

Servizio al cliente

Altro

## 2. Servizi

### Facility

Servizi presenti nel punto vendita:

Banco informazioni

Casse automatiche

Area ritiro spesa online

Banco gastronomia

Macelleria

Panetteria

## Atmosfera

Qualità dell'illuminazione all'interno del punto vendita

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Luci:

Calde

Fredde

Continue

Discontinue

Soffuse

A giorno

Focalizzate sui prodotti

La luce è presente in egual modo in tutto il punto vendita?

Vengono utilizzati degli specchi per ampliare gli spazi percepiti?

Viene utilizzata della musica?

Se sì, a che volume? \_\_\_\_\_

Se sì di che tipo?

Radio

CD

SI NO

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Promozioni e offerte IN's

Grado di ordine/pulizia degli spazi

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## 3. Personale commerciale

Numero di dipendenti: \_\_\_\_\_

Mix uomini/donne: \_\_\_\_\_

Fascia media di età: \_\_\_\_\_

Rotazione dei ruoli (cassa, rifornimento scaffali, carico/scarico merci, forno, etc)

SI NO

Grado di cura e pulizia del personale

Grado di competenza sul prodotto

Grado di disponibilità

Capacità di fornire le informazioni richieste

Adeguatezza del tempo di attesa

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

## 4. Merchandising (Focus su finestre, porte e relativi accessori)

*Layout attrezzature, merceologico e display*

Tipologia di layout:

A griglia

A isola

Misto

Senza una logica

Perimetrale

Altro

Percorsi:

Liberi

Semi-obbligati

Obbligati

Esposizione

Omogenea

Disomogenea

Mista

Categorie trattate e assortimento percentuale in esposizione:

CATEGORIE	TIPOLOGIA ESPOSIZIONE (omogenea/disomogenea)	ZONA NEGOZIO	ASSORTIMENTO PERCENTUALE
GROCERY			%
FRESCHI FRESCHISSIMI			%
SURGELATI			%
BEVANDE E VINI			%
CURA DELLA PERSONA			%
PRODOTTI CASA, GIARDINO, SPORT, ABBIGLIAMENTO			%
Altro ( ..... )			%

Percentuale di area commerciale coperta da strutture espositive: \_\_\_\_\_

Merci valorizzate rispetto alla qualità dello spazio (posizionate a livello occhi, in vista rispetto la normalità del percorso del cliente etc.): \_\_\_\_\_

Adeguatezza dello spazio delle corsie di passaggio

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Possibilità di toccare e provare agevolmente il prodotto

SI NO

I prodotti ad alta capacità di attrazione sono distanziati?

Il layout consente di confrontare facilmente i prodotti tra loro?

Ci sono prodotti penalizzati per posizione/zone d'ombra?

### Display

Tipologia di display usate:

LIVELLO SCAFFALE	CATEGORIA MERCEOLOGICA	% PRODOTTI	MODELLO V.S/M.+O.M./S./VARIABLE	FASCIA PREZZO
Livello superiore (sopra la testa)				
Livello occhi				
Livello mani				
Livello terra				

Qualità della presentazione/leggibilità dei prodotti Presenza di materiale informativo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

MATERIALE	SI	NO
Cartellini accanto ai prodotti con prezzi, offerte, promo		
Opuscoli informativi (offerte, promozioni)		
Scheda delle caratteristiche affiancata ai prodotti		
Informazioni (es. adesivi) attaccate sul prodotto		
Cataloghi dei marchi trattati a consultazione del cliente		
Poster		
Cartelli vetrina		
Stendardi e/o sagomati pubblicitari free-standing		
Special display (promozionali o didattici)		

## Bibliografia

- Bell, D. R., Corsten, D., Knox, G. (2009) *Unplanned Category Purchase Incidence: Who Does It, How Often, and Why*, working paper, Wharton School, University of Pennsylvania.
- Bemmaor, A. C., Mouchoux, D. (1991) *Measuring the Short-Term Effect of In-Store Promotion and Retail Advertising on Brand Sales: A Factorial Experiment*, Journal of Marketing Research, 28 (May), 202–214
- Bianchi-Aguiar, T., Silva, E., Guimarães, L., Carravilla, M. A., Oliveira, J. F. (2018) *Allocating products on shelves under merchandising rules: Multi-level product families with display directions*, Omega, 76, pp. 47–62. doi: 10.1016/j.omega.2017.04.002.
- Bimolt, Tammo H. A., Harald J. Van Heerde, Reek G.M. Pieters (2005) *New Empirical Generalizations on the Determinants of Price Elasticity*, Journal of Marketing Research, 38 (May), 141–56.
- Blythe, J., Cedrola, E. (2010) *Fondamenti di marketing*, 2° ed. Milano – Torino: Pearson Italia, p. 255.
- Briesch, R. A., Chintagunta, P. K., Fox, E. J. (2009) *How does assortment affect grocery store choice?*, J. Mark. Res. 462, 176–189.
- Buchanan, L., Simmons, C. J., Bickart, B. A. (1999) *Brand Equity Dilution: Retailer Display and Context Brand Effects*, Journal of Marketing Research, 36 (August), 345–55.
- Cahan, L. & Robinson, J. (1984) *A practical guide to visual merchandising*, Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Cardinali, M. G. (2017) *Retail ibrido*, Milano: Egea S.p.A., p. 13.

- Castro, I. A., Morales, A. C. and Nowlis, S. M. (2013) *The Influence of Disorganized Shelf Displays and Limited Product Quantity on Consumer Purchase*, Journal of Marketing, 77(4), pp. 118–133. doi: 10.1509/jm.11.0495.
- Ceccacci, F. (2013) *La private label nei percorsi di modernizzazione del trade*, Torino: G. Giappichelli Editore, p. 168.
- Chandon, P., Wesley Hutchinson, J., Bradlow, E. T. and Young, S. H. (2009) *Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase*, Journal of Marketing, 73(6), pp. 1–17. doi: 10.1509/jmkg.73.6.1.
- Chernev, A., (2003) *Product assortment and individual decision processes*, J. Personal. Soc. Psychol. 85(1), 151–162. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.85.1.151>
- Chernev, A., Hamilton, R. (2009) *Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice Among Retailers*, Journal of Marketing Research (JMR), 46(3), pp. 410–420. doi: 10.1509/jmkr.46.3.410.
- Cliquet, G., Guillo, P.-A. (2013) *Retail network spatial expansion: An application of the percolation theory to hard discounters*, Journal of Retailing & Consumer Services, 20(2), pp. 173–181. doi: 10.1016/j.jretconser.2012.11.005.
- Colla, E. (2003) *International expansion and strategies of discount grocery retailers: the winning models*, International Journal of Retail & Distribution Management, 31(1), pp. 55-66. doi: 10.1108/09590550310457845.
- Dash, M. and L., A. (2016) *A Study on the Impact of Visual Merchandising on Impulse Purchase in Apparel Retail Stores*, International Journal of Marketing & Business Communication, 5(2), pp. 37-44. doi: 10.21863/ijmbc/2016.5.2.030.

- Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G., Steenkamp, J.-B. E. M., Koll, O. (2007) *Win-win strategies at discount stores*, Journal of Retailing & Consumer Services, 14(5), pp. 309–318. doi: 10.1016/j.jretconser.2006.09.009.
- Desmet, P., Renaudin, V. (1998) *Estimation of product category sales responsiveness to allocated shelf space*, International Journal of Research in Marketing; 15 (5): 443–57
- Diamond, J. & Diamond, E. (2003) *Contemporary Visual Merchandising Environmental Design*, 3rd Ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Drèze, X., Hoch, S. J., Purk, M. E. (1994) *Shelf Management and Space Elasticity*, Journal of Retailing, 70 (4), 301–326
- Fornari, E., Grandi, S. (2009) *Le leve della competizione assortimentale. Mercati e competitivi*, FrancoAngeli Editore, 2009(3), pp. 71-90. doi: 10.3280/MC2009-003005.
- Geismar, H. N., Dawande, M., Murthi, B., Sriskandarajah, C. (2014) *Maximizing revenue through two-dimensional shelf-space allocation*. Production and Operations Management; 24(7): 1148–63.
- Gijsbrechts, E., Campo, K. and Vroegrijk, M. (2018) *Save or (over-) spend? The impact of hard discounter shopping on consumers' grocery outlay*, International Journal of Research in Marketing, 35(2), pp. 270-288. doi: 10.1016/j.ijresmar.2018.01.004.
- Greenhouse, S. (2005) *How Costco Became the Anti-Wal-Mart*, New York Times, (July 17).
- Henderson, John M., Hollingworth, A. (1999) *High-Level Scene Perception*, Annual Review of Psychology, 50, 243–71.
- Hübner, A., Schaal, K. (2017) *An integrated assortment and shelf-space optimization model with demand substitution and space-elasticity effects*, European Journal of Operational Research, 261(1), pp. 302-316, doi: 10.1016/j.ejor.2017.01.039.

- Inman, J., Winer, R. S., Ferraro, R. (2009) *The Interplay Among Category Characteristics, Customer Characteristics, and Customer Activities on In-Store Decision Making*, Journal of Marketing, 73 (September), 19–29.
- Kotler, P., Armstrong, G., Ancarini, F., Costabile, M. (2015) *Principi di marketing*, 15° ed. Milano: Pearson Italia, p. 466.
- Kurtulus M , Toktay L. B. (2009) *Category captainship practices in the retail industry. In: Retail supply chain management: quantitative models and empirical studies*, Springer, pp. 79–98.
- Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. (2008) *Marketing*, 9° ed. Canada: Thomson South-Western, p. 423.
- Lamey, L. (2014) *Hard economic times: a dream for discounters*, European Journal of Marketing, pp. 641–656. doi: 10.1108/EJM-01-2011-0010.
- Lugli, G., Pellegrini, L. (2009) *Marketing distributivo: la creazione di valore nella distribuzione despecializzata*, Torino: UTET.
- Mogilner, C., Rudnick, T., Iyengar, S. S. (2008) *The mere categorization effect: how the presence of categories increases choosers' perceptions of assortment variety and outcome satisfaction*, J. Consum. Res. 35(2), 202–215.
- Murray, C. C., Talukdar, D. and Gosavi, A. (2010) *Joint Optimization of Product Price, Display Orientation and Shelf-Space Allocation in Retail Category Management*, Journal of Retailing, 86(2), pp. 125–136. doi: 10.1016/j.jretai.2010.02.008.
- Pechmann, C., Stewart, D. W. (1990) *The Effects of Comparative Advertising on Attention, Memory, and Purchase Intentions*, Journal of Consumer Research, 17 (2), 180–91

- Penco, L. (2016) *Retail logistics e vantaggio competitivo delle imprese della grande distribuzione organizzata*, Torino: G. Giappichelli Editore, p. 35.
- Pieters, R., Wedel, M. (2002) *Breaking Through the Clutter: Benefits of Advertisement Originality and Familiarity for Brand Attention and Memory*, *Management Science*, 48 (6), 765–81.
- Piris, Y. (2013) *How can an assortment be reduced without changing the perception of variety? A study of the isolated effects of assortment breadth and depth*, *Recherche et Applications en Marketing (English Edition) (Sage Publications Inc.)*, 28(3), pp. 44–57. doi: 10.1177/2051570713505476.
- Pizzi, G., Scarpi, D. (2016) *The effect of shelf layout on satisfaction and perceived assortment size: An empirical assessment*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, pp. 67-77. doi: 10.1016/j.jretconser.2015.08.012.
- Quartier, K., Vanrie, J. & Van Cleempoel, K. (2009) *The interaction between interpreted space, mood and behavior in retail environments: A conceptual research model*, *Proceedings of IASDR09, Design: Rigor and relevance*, 18-22 October 2009, Seoul, Korea.
- Raghurir, P., Valenzuela, A. (2008) *Center-of-inattention: Position biases in decisionmaking*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99: 66 - 80.
- Reiner, G., Teller, C., Kotzab, H. (2013) *Analyzing the Efficient Execution of In-Store Logistics Processes in Grocery Retailing-The Case of Dairy Products*, *Production & Operations Management*, 22(4), pp. 924–939. doi: 10.1111/poms.12003.
- Russo, J. E., Leclerc, F. (1994) *An Eye-Fixation Analysis of Choice Processes for Consumer Nondurables*, *Journal of Consumer Research*, 21 (September), 274–90.
- Shaw, J. I., Bergen, J. E., Brown, C. A., Gallagher, M. E. (2000) *Centrality Preferences in Choices Among Similar Options*, *Journal of General Psychology*, 127 (2), 157–64.

- Terblanche, N. S. (1999) *The perceived benefits derived from visits to a super-regional shopping centre: An exploratory study*, South Africa Journal of Business Management, 30: 141 - 146.
  
- Underhill, P. (1999) *Why We Buy*, New York: Simon & Schuster.
  
- Van der Lans, R., Rik P., Wedel, M. (2008) *Competitive Brand Salience*, Marketing Science, 27 (5), 922–31.
  
- Van Zelst, S., Van Donselaar, K., Van Woensel, T., Broekmeulen, R., Fransoo, J. (2009) *Logistics drivers for shelf stacking in grocery retail stores: Potential for efficiency improvement*, International Journal of Production Economics, 121(2), pp. 620–632. doi: 10.1016/j.ijpe.2006.06.010.
  
- Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: design and methods*, California, Sage
  
- Zhao, J., Zhou, Y.-W., Wahab, M. I. M. (2016) *Joint optimization models for shelf display and inventory control considering the impact of spatial relationship on demand*, European Journal of Operational Research, 255(3), pp. 797–808. doi: 10.1016/j.ejor.2016.05.025.
  
- Zielke, S. (2010) *How price image dimensions influence shopping intentions for different store formats*, European Journal of Marketing, 44(6), pp. 748–770. doi: 10.1108/03090561011032702.

## Sitografia

- Altroconsumo (2019) *Indagine supermercati: con il giusto punto vendita e niente sprechi risparmi fino a 1.300 € l'anno*. Disponibile in: <https://www.altroconsumo.it/organizzazione/media-e-press/comunicati/2019/indagine-supermercati-2019> (Accesso: 23 febbraio 2020)
- Allman, H. F., Roth, M. S., Madden, T. J. (2014) *Vertical versus Horizontal Line Extensions' Effect on Brand Retail Sales: The Role of Assortment Size*, Society for Marketing Advances Proceedings, pp. 338–339. Disponibile in: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=117222930&site=ehost-live> (Accesso: 10 aprile 2020).
- Benjamaporkul, R., Rakthin, S. Punnakitikashem, P. (2016) *The Impact of Visual Merchandising Management on Customer Attraction in Retail Stores*, UTCC International Journal of Business & Economics, 8(1), pp. 135–149. Disponibile in: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=116484623&site=ehost-live> (Accesso: 25 febbraio 2020).
- Berkhout, C. (2019) *Assortment and Merchandising Strategy - Building a Retail Plan to Improve Shopper Experience*, Springer International Publishing, p. 25. Disponibile in: <https://doi-org.revproxy.escpeurope.eu/10.1007/978-3-030-11163-2> (Accesso: 29 settembre 2020).
- Cottone, L., Lugli, G. (2015) *Come aumentare le vendite attraverso la riconfigurazione dell'assortimento*, Executive, pp. 1-11. Disponibile in: [http://www2.executive.it/media/1128/white\\_paper\\_assortimento.pdf](http://www2.executive.it/media/1128/white_paper_assortimento.pdf) (Accesso: 10 aprile 2020).
- Discounter Difference (2014) Checkout, 40(9), pp. 62–63. Disponibile in: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=98744244&site=ehost-live> (Accesso: 3 marzo 2020).

- ECR Italia (2014) *La logistica per la creazione di valore nella filiera del largo consumo*, Bluebook, pp. 1-17. Disponibile in: [https://gs1it.org/content/public/46/e6/46e65baf-6bbf-4a01-a304-929a7d6899b3/logistica\\_creazione\\_valore\\_filiera.pdf](https://gs1it.org/content/public/46/e6/46e65baf-6bbf-4a01-a304-929a7d6899b3/logistica_creazione_valore_filiera.pdf) (Accesso: 12 marzo 2020).
  
- Euromonitor International (2020) *Discounters in Italy*, pp. 1-8. Disponibile in: <https://www-portal-euromonitor-com.revproxy.escpeurope.eu/portal/Analysis/Tab> (Accesso: 12 novembre 2020).
  
- Euromonitor International (2020) *Discounters in Italy - Analysis*, pp. 1-2. Disponibile in: <https://www-portal-euromonitor-com.revproxy.escpeurope.eu/portal/Analysis/Tab> (Accesso: 12 novembre 2020).
  
- Fatelli, D. (2013) *Il discount guida il cambiamento*, Mark Up, pp. 29-31. Disponibile in: <https://www.mark-up.it/il-discount-guida-il-cambiamento/> (Accesso: 20 marzo 2020).
  
- Ippolito, S. (2019) *Una formula in evoluzione*, Largo Consumo, p. 50. Disponibile in: [http://www.largoconsumo.info/dettaglio\\_notizia?notizia=Una-formula-in-evoluzione&documentId=258940](http://www.largoconsumo.info/dettaglio_notizia?notizia=Una-formula-in-evoluzione&documentId=258940) (Accesso: 20 marzo 2020).
  
- ISTAT (2021) *Commercio al dettaglio*, p. 3. Disponibile in: <https://www.istat.it/it/archivio/252421> (Accesso: 12 gennaio 2021).
  
- Kovač, I., Palić, M. (2016) *Model for Optimization of Assortment Management in a Retail Store - Optas*, International Journal of Sales, Retailing & Marketing, 5(1), pp. 3-13. Disponibile in: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=116286923&site=ehost-live> (Accesso: 10 aprile 2020).

- Mercuriali, M. (2020) *Discount, i numeri dell'invasione*, Italiafruit News. Disponibile in: <http://www.italiafruit.net/DettaglioNews/48548/dalla-distribuzione/discount-i-numeri-dellinvasione> (Accesso: 20 marzo 2020).
  
- Maconi, C. (2019) *I discount fanno boom e tentano di diventare supermarket*, La Repubblica. Disponibile in: [https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni-italia/mercati/2019/03/05/news/i\\_discount\\_fanno\\_boom\\_e\\_tentano\\_di\\_diventare\\_supermarket-220791651/](https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni-italia/mercati/2019/03/05/news/i_discount_fanno_boom_e_tentano_di_diventare_supermarket-220791651/) (Accesso: 20 marzo 2020).
  
- Mediobanca (2018) *Osservatorio sulla Gdo italiana e i maggiori operatori stranieri*, pp. 1-27. Disponibile in: [https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs\\_Focus-GDO-2018.pdf](https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs_Focus-GDO-2018.pdf) (Accesso: 20 marzo 2020).
  
- Meneghini, A. (2020) *Quota di mercato discount vicina al 20%, Lidl guadagna terreno*, GDO News. Disponibile in: <https://www.gdonews.it/2020/01/20/quota-di-mercato-discount-vicina-al-20-lidl-guadagna-terreno/> (Accesso: 20 marzo 2020).
  
- Nielsen (2019) *The evolution of discounters in Europe*, Insight, pp. 1-4. Disponibile in: <https://www.nielsen.com/be/en/insights/article/2019/evolution-of-discounters-in-europe/> (Accesso: 30 gennaio 2020).
  
- Ronzoni, D. (2019) *Consumi, gli imprenditori italiani non hanno fiducia nella ripresa*, Linkiesta. Disponibile in: <https://www.linkiesta.it/2019/05/consumi-italia-discount/> (Accesso: 20 marzo 2020).
  
- Statista (2020) *Discounters in Europe*, p. 8. Disponibile in: <https://www-statista-com.revproxy.escpeurope.eu/study/71042/discounters-in-europe/> (Accesso: 12 novembre 2020)
  
- Statista (2020) *Food retail in Italy*, pp. 1-58. Disponibile in: <https://www-statista-com.revproxy.escpeurope.eu/study/51239/food-retail-in-italy/> (Accesso: 12 novembre 2020).

- Varley, R. (2001) *Chapter nine: Allocating Space To Products*, Retail Product Management, pp. 139-154. Disponibile in: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=17441884&site=ehost-live> (Accesso: 2 marzo 2020).
  
- [www.insmercato.it](http://www.insmercato.it)

## **Ringraziamenti**

Ringrazio il Prof. Francesco Casarin, per avermi guidato e consigliato costantemente nella fase più importante del mio percorso accademico presso l'Università Ca' Foscari di Venezia.

Un sentito grazie al Dott. Moreno Fincato, Direttore Generale di iN's Mercato S.p.A., per la disponibilità, le informazioni indispensabili e il suo contributo nella realizzazione del caso studio su cui si focalizza la mia tesi.

Inoltre, ringrazio:

i miei fratelli, Marco e Silvia, per il sincero interesse e l'appoggio che mi hanno sempre dimostrato;

le mie amiche d'infanzia, con cui ho condiviso tutto e mi hanno sopportata in questi lunghi anni;

i miei amici dell'università triennale e magistrale, che hanno reso questo percorso un'avventura ricca di gioie.