

FABRIZIO MONTALTO*

DAL LAYOUT PER REPARTI AGLI UNIVERSI IN CHIAVE DI CATEGORY

* MARK UP

L'esposizione merceologica rappresenta da sempre uno dei problemi più cruciali per gli operatori del commercio. Da quando poi il self-service si è imposto come tecnica di vendita, i criteri espositivi delle merci sono diventati vitali.

La fortuna e il successo di un negozio dipendono in larga misura, oltre che dall'offerta, anche da come è organizzato e allestito lo spazio interno.

Nel giro di 30-40 anni gli esercizi sono stati testimoni di trasformazioni profonde, radicali addirittura. Fenomeni ciclici e congiunturali hanno fatto da contrappunto alle modificazioni evolutive finendo per condizionare il layout delle unità.

Ieri bastavano la massa e la quantità dell'offerta a fungere da richiamo. I punti di vendita di allora - stiamo parlando degli anni Sessanta e Settanta - progenitori dei supermercati di oggi si qualificavano per un'offerta di prima necessità. L'esposizione era essenziale; banchi e scaffali modesti; tutta l'enfasi era concentrata nell'esaltazione del libero servizio inteso come principio di modernità sia da parte dei distributori (vendita) sia dei consumatori (acquisto). Oggi le foto di quegli impianti fanno sorridere: ricordi di un passato che nemmeno i discount attuali riescono a restituire. Un neologismo rende bene il vissuto di cui stiamo parlando: è il termine mass-market per identificare non solo l'offerta ma anche il target. Con il conforto e il sostegno dell'industria - della grande industria di marca, per intenderci - orientata naturalmente verso la produzione di massa per ottenere benefici di economie di scala e sinergie conseguenti. È un processo irreversibile e costante nel tempo; proprio la coincidenza tra domanda e target sarà alla base della fortuna dei nuovi canali di vendita alimentare, rappresentati dai supermercati.

L'organizzazione del layout non poteva che essere l'ultima preoccupazione del distributore. E tale - per la verità - è stata e sarà fino agli anni Ottanta.

La disposizione interna del punto di vendita - prima ancora che a studi scientifici e soluzioni tecnologiche - era affidata all'intuizione o all'esperienza del distributore. Analisi e planogrammi erano assolutamente sconosciuti (faranno la loro comparsa solo nella seconda metà degli anni Ottanta) e ognuno s'arrangiava come meglio poteva. D'altra parte sia l'entità del business (le tipologie di vendita a self-service resteranno a lungo confinate tra le forme emergenti del commercio in Italia, soffocate da una miriade di piccoli negozi) sia il livello di concorrenza (talmente esiguo da

rendere permeabile il sistema all'ingresso di forze straniere) erano tali da non richiedere particolari attenzioni.

Gli esempi erano pochi e gli operatori commerciali si limitavano all'essenziale ripetendo schemi e impianti già visti. La cosiddetta sala (espressione indicata dai distributori per indicare lo scatolame e, in senso più lato, tutto il grocery non deperibile) invadeva e occupava il punto di vendita. Unica demarcazione netta tra alimenti e prodotti chimici (la drogheria) per la casa e la persona. Abbigliamento, generi vari e bazar, quando previsti, erano confinati in aree scelte casualmente.

L'assenza di banchi a servizio per la vendita di prodotti sfusi e/o al taglio, se da un lato non poneva condizionamenti, dall'altro prestava il destro a una disinvolta gestione dello spazio.

Diverse scuole di pensiero nacquero allora e altrettante interpretazioni: c'era chi modellava il layout per occasioni d'uso delle merceologie (da consumarsi in casa, fuori casa), chi anteponeva la cronologia dei momenti di consumo (prima colazione, pranzo, cena, merenda), chi si limitava semplicemente a separare food da non-food senza particolari avvertenze.

Insomma non c'era alcuna linea guida riconosciuta che sorreggesse l'esposizione.

E lo si vedeva entrando in un punto di vendita a caso: le logiche che governavano il layout erano assolutamente sconosciute.

Al crescere del peso e dell'importanza delle tipologie moderne e al corrispondente incremento di spazio disponibile nelle nuove unità faceva però riscontro anche un crescente livello di confusività interna, riscontrabile nel modo in cui era trattata l'offerta. E siccome alla fine le merci poste in vendita dai distributori erano in larga parte identiche e finivano per coincidere con quelle dei concorrenti - i fornitori erano gli stessi, referenze e articoli pure - ecco che ogni operatore commerciale ha avvertito come imperativo prioritario quello di distinguersi.

La differenziazione ha visto fin dall'inizio impegnati i distributori su: logo e grafia dell'insegna; assortimento; layout e display; immagine; reparti. Nelle forme più sofisticate sono stati studiati codici colore capaci di caratterizzare l'offerta, facendo ricorso a cartelloni appesi e frontali a scaffale. Di accorgimenti analoghi sono state oggetto le attrezzature (casce, scaffali, carelli ecc.) del punto di vendita.

La complessità ha investito il punto di vendita, impegnando i suoi responsabili a studiare soluzioni sempre più efficienti per governare il business con profitto. La di-

mensione, cresciuta in senso esponenziale, ha obbligato gli operatori a dotarsi di strumentazioni scientifiche per il controllo di gestione (di reparto, scaffale ecc.), il referenziamento e l'allocazione dello spazio. Una strada obbligata per tutti i format di nuova generazione: supermercati, ipermercati, superstore.

Il trinomio spazio-produttività-profitto ha quindi imposto di ripensare l'esercizio in termini di layout, display e organizzazione del personale. Per fortuna un aiuto ai distributori è venuto da una nuova tecnica di gestione: si chiama category management, ovvero gestione per categoria. Rappresenta la rivoluzione copernicana del commercio: ribalta infatti i termini della questione, ponendo come soggetto principale il consumatore. Sui suoi bisogni, sulle sue esigenze si ridisegna lo scaffale. L'interfaccia tra distribuzione e industria non è più il buyer, ma il responsabile della categoria. Tutto questo ha prodotto una trasformazione radicale del layout come mostrano gli ipermercati di Finiper (la società di Marco Brunelli) che per primi l'hanno messa in pratica 5 anni fa negli Iper di Udine, Varese e Castelfranco Veneto.

Il risultato è una grande semplificazione concettuale dell'offerta: al posto della suddivisione per reparti (freschi, scatolame, bazar) quella per universi: nutrirsi, abitare, divertirsi, vestirsi. Tutto questo ha permesso di accostare nelle corsie prodotti complementari che, per loro natura, sarebbero stati invece confinati in altre aree. Un esempio: le macchine lavatrici e gli stendibiancheria nell'universo "abitare"; i ferri da stiro insieme alle assi per stirare o ancora gli shampoo e gli asciugacapelli. Per il consumatore il vantaggio è rappresentato dal trovare fianco a fianco prodotti, complementi e accessori di cui ha bisogno: quasi un promemoria di spesa, tanto più utile e profittevole - per il distributore, in questo caso - visto che buona parte degli acquisti effettuati dai consumatori avvengono per impulso.

L'impostazione ha fatto scuola: da citare, oltre a Finiper (Italia), l'impianto pilota di Carrefour a Rungis (Parigi), dove si sperimentano soluzioni alternative del gruppo, Auchan a Lille (Francia), Migros a Zurigo (Svizzera), Albert Heijn ad Harlem (Olanda). La pratica fa strada anche in Italia: lo dimostra Ipercoop nel centro commerciale Grandemilia di Modena con le sue 6 aree (freschi in tavola, buona tavola, indossare, abitare, divertirsi, cose di stagione) richiamate dal messaggio "il piacere di...". Così il trade fa marketing. E stabilisce nuovi paradigmi per un layout sempre rinnovato.