



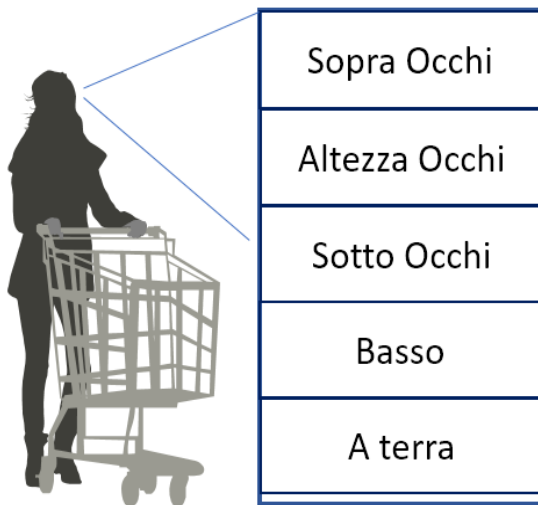
IL PLANOGRAMMA PERFETTO

DI

CARLO OLDRINI

VICE PRESIDENT IPSOS MARKETING

Nel corso dei numerosi incontri con le imprese che vengono a visitare il nostro supermercato-laboratorio uno degli argomenti maggiormente dibattuti è il planogramma, o meglio, le idee e le convinzioni che riguardano le posizioni migliori sugli scaffali, quelle “che fanno vendere di più”. Rendendomi conto che vi sono diversi punti di vista sull’argomento ho pensato che valesse la pena di aggiungere il nostro che deriva dalle registrazioni visive fornite dall’Eye-Tracker che utilizziamo ormai da due anni.



In termini di Category management per Display si intende quello che i consumatori vedranno arrivando di fronte allo scaffale della categoria ed il Planogramma è la definizione tabellare del display costruita dai retailer: quali prodotti sono presenti (assortimento), in quale posizione (ripiano), con quale numero di ripetizioni della stessa confezione (Facing), a fianco a quali altri prodotti (adiacenze) e a quali prezzi.

La preparazione dei planogrammi è storicamente affidata a specifici software che vengono preimpostati con tutti i dati fisici (produttore, misure, codici, categorie, foto, etc) dei prodotti disponibili in assortimento corredati dai dati di rotazione, ossia le vendite a volume per unità di tempo.

Il lavoro continuo di assestamento dei planogrammi di ogni catena distributiva ha costruito negli anni una serie di regole che vengono storicamente accettate e che si possono, molto grossolanamente, riepilogare in questi semplici punti:

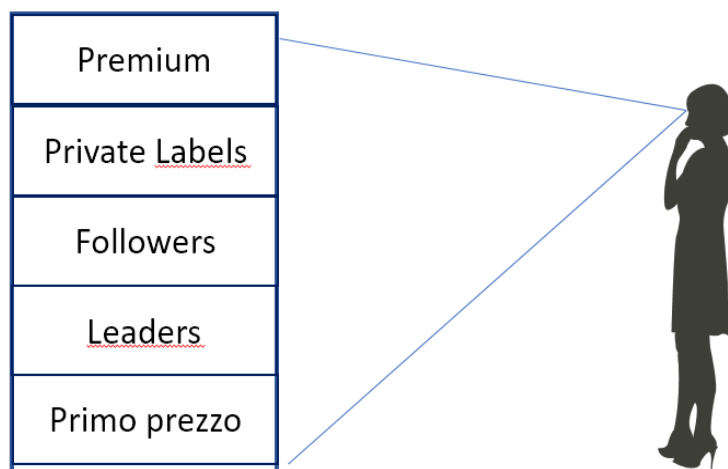
- Le sottocategorie di solito vengono disposte verticalmente in modo che il consumatore possa rapidamente scorrere tutto l’assortimento
- Le Brand vengono poi disposte orizzontalmente
- Le Private Labels vengono posizionate ad altezza occhi perché si presume che siano le prime ad essere viste
- Gli spazi destinati ad ogni prodotto sono direttamente proporzionali alle rotazioni.

Naturalmente vi sono numerosissime eccezioni; ad esempio nello stesso supermercato troveremo la categoria dello scatolame organizzata secondo questo schema mentre la categoria pasta secca è organizzata verticalmente per brand. Inoltre le esperienze dei retailer sono diverse, per cui ogni retailer ha generato una sua propria “ricetta” di planogramma per ogni categoria. Infatti se un cliente abituale di Carrefour entra in un Superstore Esselunga troverà alcune categorie organizzate in modo radicalmente diverso da quanto è abituato a vedere nel suo supermercato.

L’insieme delle consuetudini di ciascun distributore, la somma delle variazioni effettuate sui display a causa delle pressioni delle marche per essere posizionati nelle “posizioni migliori”, l’introduzione di numerose nuove referenze e la “sparizione” di molte altre ha generato una difficoltà oggettiva per i consumatori che si trovano di fronte allestimenti completamente diversi non solo nell’assortimento scelto dal proprio supermercato di fiducia ma anche e soprattutto nel razionale che guida la disposizione delle marche sui ripiani.

Questo fenomeno, molto ben spiegato dal professor Giampiero Lugli nel suo libro “Troppa scelta” del 2012, ha indotto molte marche a chiedersi fino a che punto spingersi nell’estensione delle gamme, se le posizioni che da sempre sono considerate le migliori lo sono ancora oggi e su quali dati oggettivi si basano le decisioni che vengono prese ogni giorno tra industria e distribuzione. Se infatti ricordiamo che le posizioni considerate migliori sono da anni destinate ad ospitare i prodotti ad alta rotazione ci si potrebbe chiedere - provocatoriamente - se magari non è proprio vero il contrario. E cioè se ormai sono i prodotti altovententi a definire quali sono le posizioni “migliori”.

Ovviamente la visibilità di un prodotto non si trasforma direttamente in scelta del consumatore; altre variabili come la marca, la gamma, il prezzo e la promozione giocano infatti un ruolo chiave; ma sicuramente la visibilità è statisticamente correlata alla scelta in termini negativi, cioè se non vedo un prodotto non potrò considerare se vale la pena di comprarlo.



Questo fenomeno è quello che spinge tutti i responsabili di categoria delle Marche a chiedere ai retailer le “posizioni” migliori per posizionare la propria gamma.

Tralasciando tutti i meccanismi del marketing mix, che rimangono ovviamente fondamentali per la scelta dei consumatori, ci siamo quindi concentrati sul livello meno noto ed esplorato della pura visibilità. Abbiamo quindi studiato approfonditamente come si muovono gli occhi di un consumatore quando si avvicina allo scaffale di una categoria a fronte di una missione d’acquisto che prevede di comprare un prodotto da quello scaffale. La precisazione è d’obbligo perché nel caso di acquisto d’impulso, o meglio, non programmato, il meccanismo è piuttosto diverso e probabilmente lo analizzeremo in un prossimo paper. Per poter studiare il fenomeno abbiamo indagato un numero molto elevato di casi, oltre 3.800, relativi a 24 studi su 14 categorie diverse tra alimentari confezionati, prodotti per la casa e per la cura della persona. Infatti solo analizzando un elevato numero di missioni d’acquisto il comportamento visivo dei soggetti diventa statisticamente stabile e ci permette di fornire le evidenze che qui riportiamo.

Che cosa abbiamo scoperto?

La cosa forse più importante che abbiamo capito è che vi sono diverse fasi “visive” nell’approccio della categoria da parte dei consumatori sino al momento della scelta. Anche qui ci sono numerose eccezioni ma possiamo semplificare i comportamenti mediante questa tabella:

	Fase	Distanza	Tempi (range)
1	Avvicinamento allo scaffale	8-5 metri	2-6 secondi
2	Comprensione della logica	6-2 metri	1-3 secondi
3	Analisi e scelta	1-0,5 metri	4-40 secondi

Avvicinamento allo scaffale

Nella prima fase il comportamento visivo è molto variabile e si focalizza sulla identificazione della categoria. I consumatori sono ancora lontani ma cominciano a riconoscere, tramite alcuni prodotti “chiave”, la categoria interessata. Ad esempio se nella missione d’acquisto è indicato Bibite Gasate l’identificazione dello scaffale può avvenire tramite alcune rapide fissazioni sulle grandi bottiglie di Coca Cola nere e rosse. L’associazione Marca Chiave – Categoria è molto semplice e rapida e ci consente di comprendere quale è la categoria contenuta nello scaffale in cui vediamo, seppur da lontano, le marche più conosciute. Il risultato di questa fase è quindi il riconoscimento della categoria e il contemporaneo movimento verso di essa: cambio direzione, spostato il carrello, evito gli ostacoli e mi avvicino progressivamente ai prodotti.

Comprensione della logica dello scaffale

Una volta che abbiamo deciso di dirigerci verso lo scaffale siamo in movimento, e, da un punto di vista visivo, è come se facessimo uno zoom progressivo sulla categoria man mano che ci avviciniamo ad essa. Il nostro cervello è impostato per rendere tutto il più efficiente possibile per cui i nostri occhi viaggiano sullo scaffale in modo da semplificare il processo di selezione e scelta cercando di identificare le parti che ci interessano. Questa fase è spesso



sovrapposta a quella di avvicinamento ma può essere distinta in funzione della distanza alla quale ci troviamo. Infatti c’è un momento nel quale siamo in grado di riconoscere la maggior parte dei prodotti dell’intera categoria, cosa che non può succedere quando siamo ancora troppo lontano oppure troppo vicini. In questo momento il nostro cervello, tramite la già citata

capacità associativa, è in grado di comprendere molto velocemente come è organizzato lo scaffale. In sostanza siamo in grado di capire in pochi decimi di secondo che nello scaffale del caffè tutti i decaffeinati sono raggruppati in un certo ripiano e che i solubili sono nella colonna a sinistra dei pacchetti di polvere.

Questa fase, seppure brevissima (anche meno di un secondo in certi casi), è fondamentale perché inciderà moltissimo sulla successiva fase di selezione e scelta. Infatti abbiamo osservato che in questa fase il nostro occhio produce nel cervello una specie di “mappa” che permette di ottimizzare il compito della successiva scelta eliminando alcune zone considerate “non coerenti” rispetto alla missione d’acquisto data.

Analisi e scelta

In questa fase il nostro comportamento visivo si concentra sulle zone che precedentemente sono state “mappate” come pertinenti rispetto alla intenzione. Anche qui il processo avviene tramite il riconoscimento delle marche note ma entrano in gioco anche le novità e la capacità dei prodotti ad attirare l’attenzione.



A questo punto ogni soggetto si comporta secondo le proprie abitudini e attitudini; se siamo molto fedeli ad una marca dopo averla identificata nella fase precedente probabilmente la sceglieremo; se invece siamo disponibili ad “esplorare” per vedere se ci sono novità allora faremo più analisi e comparazioni visive (esaminando gamma, varianti, prezzi, etc.) prima di scegliere. In sostanza in questa fase entrano in gioco tutte le variabili del marketing mix, ma la cosa interessante è che la gran parte dei soggetti non esamina più le parti dello scaffale che nella fase precedente sono state identificate come non pertinenti. Tornando all’esempio di prima: se non siamo interessati al decaffeinato non guarderemo più la zona che abbiamo “mappato” precedentemente come quella destinata al decaffeinato. Se quindi un nuovo prodotto fosse stato posizionato in quella zona le sue probabilità di essere considerato sarebbero scarse.

Ecco quindi che quei primissimi secondi in cui decodifichiamo la categoria assumono un’importanza elevatissima in chiave di visibilità perché se la nostra marca non riesce ad essere vista in questi pochi millisecondi le probabilità di entrare nel “consideration set” diminuiscono enormemente. Questo è particolarmente vero quando vengono inseriti nello scaffale dei prodotti nuovi oppure dei prodotti a cui sono state modificate le confezioni.

Naturalmente tra i consumatori vi sono i “brand addicted” che cercheranno il loro prodotto preferito sino a trovarlo anche se nascosto; ma questi consumatori non sono la maggioranza.

Attenzione poi alle generalizzazioni: lo stesso individuo che si comporta come un “esploratore” nella categoria dei succhi di frutta può essere invece molto difficile da convincere a cambiare marca per lo shampoo o il tonno in scatola. Così come una persona molto attenta al prezzo (e quindi propensa a confrontare diversi prodotti) per la categoria detersivi per pavimenti potrebbe essere assolutamente indifferente al prezzo del proprio yogurt preferito.

Questa differente attitudine dei consumatori rispetto alle categorie impedisce qualsiasi tentativo di segmentare gli individui in assoluto perché, a parte una piccola percentuale di “integralisti”, ognuno di noi ha

sensibilità e scale di valori diverse di fronte a ogni scaffale durante una spesa media che può essere composta da una decina di categorie diverse.



Come si può intuire questa suddivisione in “fasi” è solo una maniera per comprendere il comportamento visivo dei consumatori e non è una codifica rigida. Nello specifico noi osserviamo una modifica di comportamento visivo quando le azioni del consumatore si avvicinano verso l’atto di acquisto (pick-up) sullo scaffale. Ogni individuo ha tempi diversi ma quanto abbiamo misurato è riscontrabile in una larga maggioranza dei soggetti.

Evidenze

Non possiamo descrivere in questo breve testo tutti gli esperimenti e i dati che abbiamo elaborato prima di giungere a questi risultati. Ma tornando al quesito iniziale possiamo esprimere alcune considerazioni di ordine generale:

- I consumatori non devono fare fatica a decodificare gli scaffali e devono poter trovare velocemente quanto gli interessa. Chiunque abbia fatto la spesa settimanale il sabato mattina in un affollato supermercato di una grande città sa bene che la propensione a esplorare e cercare i prodotti preferiti decresce all’aumentare della durata della spesa.
- Mescolare le disposizioni di varianti, brand e sottocategorie non è mai una buona idea; è meglio decidere uno schema semplice (massimo due variabili come segmento e marca) e seguirlo.

- In molte categorie sono le marche a guidare il comportamento visivo e non viceversa. La consuetudine di trovare più o meno sempre gli stessi prodotti nelle stesse posizioni ha generato una specie di “modello” mentale che i consumatori utilizzano per ottimizzare la fatica cognitiva durante la spesa.
- Spostamenti di intere gamme in posizioni diverse dal consueto possono funzionare solo se la nuova organizzazione segue uno schema di facile interpretazione da parte del consumatore. Se infatti si cerca di seguire solo la logica di posizioni per quote di mercato (che i consumatori naturalmente ignorano) genereremo uno scenario complesso che induce il consumatore ad abbandonare in fretta la categoria al limite anche senza acquistare.
- Le posizioni considerate “migliori” sono per lo più originate dall’abitudine del consumatore a trovare i prodotti in certe posizioni piuttosto che dal comportamento visivo assoluto. Abbiamo provato a spostare le marche chiave in posizioni molto diverse e il risultato è che la marca leader viene comunque riconosciuta velocemente, da lontano e dalla maggioranza dei soggetti anche se la si sposta in posizioni considerate meno felici.
- A proposito di “altezza occhi” è comunque importante considerare l’effetto affollamento dei supermercati. Infatti è statisticamente probabile che un prodotto che si trova ad una altezza superiore ai 75 cm da terra sia “visto” di più di uno che si trova a 35 cm dal suolo. Ma questo è dovuto al fatto che quando i supermercati sono affollati i carrelli degli altri consumatori “impallano” i primi 3 ripiani impedendone la visuale.
- Ogni categoria ha le sue regole visive. Ad esempio sulla categoria bibite abbiamo scoperto che in avvicinamento le fissazioni si concentrano sul ripiano più basso dello scaffale mentre nella categoria Bagnoschiuma la concentrazione iniziale è sul ripiano più in alto. Il motivo è che nel primo caso le bottiglie più grandi e quindi più riconoscibili sono posizionate in basso mentre nel secondo i flaconi più evidenti sono in alto.



Conclusioni

Ritornando al nostro titolo possiamo quindi affermare che non esiste un “planogramma perfetto” ma esistono ottime regole per costruirne uno molto efficiente in particolare evitando di complicare troppo la vita ai consumatori pur offrendo una scelta ampia e articolata. Le difficoltà sono date dalle molte variabili che giocano contemporaneamente e dal fatto che ogni categoria ha fenomeni troppo diversi tra loro per poter agire sempre nello stesso modo..

La soluzione migliore, come molte imprese sanno, è testare i nuovi planogrammi rispetto a quelli in-market per misurare cosa avviene durante l’esperienza reale dei consumatori in modo da valutare l’impatto sulla categoria e, di conseguenza, sulle singole marche. Farlo sul mercato è molto costoso per cui la metodologia Ipsos di un test in un supermercato-laboratorio può essere un’ottima soluzione.

La soluzione Ipsos: il Behavioral Shopper Lab

Da due anni Ipsos ha inaugurato il Behavioral Shopper Lab, un vero e proprio supermercato dove i nostri clienti possono testare le proprie innovazioni misurando in un ambiente reale le performance. Le misurazioni effettuate tramite gli occhiali Eye Tracker sono in grado di stabilire in maniera affidabile e chiara se il nostro touchpoint viene visto e se la visibilità si trasforma poi in atti d’acquisto. La modalità di reclutamento è “blind” per cui i consumatori non sono al corrente di che cosa si sta testando ma vengono invitati a effettuare una spesa seguendo una lista. Alla fine della missione d’acquisto i consumatori vengono poi intervistati per approfondire i temi dello studio.

Le nostre nuove metriche, espressamente studiate per questa metodologia di raccolta dati, sono in grado di restituire la performance di ogni materiale / visual / display, fornendo indicazioni precise corredate da una diagnostica molto ricca e presentata con videoclip e analisi visuali.

IPSOS

Ipsos è una società di ricerca di mercato indipendente, controllata e gestita da professionisti della ricerca. Fondata in Francia nel 1975, Ipsos è cresciuta come gruppo di ricerca internazionale, con una forte presenza in tutti i mercati chiave. Nell'ottobre 2011 Ipsos ha completato l'acquisizione di Synovate. La combinazione ha costituito la terza più grande società di ricerche di mercato del mondo.

Con uffici in 88 paesi, Ipsos offre expertise in sei specializzazioni di ricerca: pubblicità, fidelizzazione del cliente, marketing, media, ricerca sugli affari pubblici, e survey management.

Per saperne di più, visiti il nostro sito internet: www.ipsos.it

PER ULTERIORI INFORMAZIONI:



Carlo Oldrini

Vice President Marketing

carlo.olderini@ipsos.com

www.ipsos.it