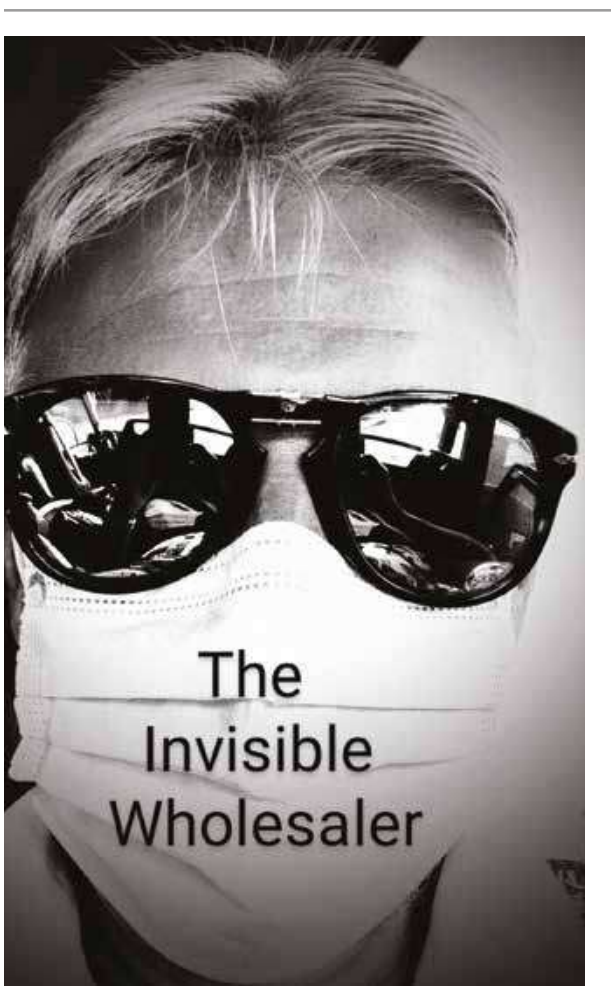


IL DISTRIBUTORE INVISIBILE

COME RIDEFINIRE IL PRODUCT MIX DELL'OFFERTA

QUAL È IL SENSO ULTIMO DELL'ECOSISTEMA DELL'HORECA? PROPORRE A OGNUNO IL SUO LIVELLO DI MIX PRODOTTO-SERVIZIO

DI FEBO LEONDINI



Tra i tanti fenomeni che il Covid-19 ha contribuito a cambiare, o ad accelerare, **c'è anche quello relativo alla logica di formulazione dell'assortimento dei prodotti.** Nonostante l'apparenza, parlare di assortimento significa affrontare un capitolo essenziale per la Distribuzione Horeca e, di conseguenza, per i Punti di Vendita a valle (PdV). **Per provare a fare un po' di chiarezza, è utile scomporre il tema in almeno 4 distinti momenti concettuali:**

- L'assortimento quale elemento del vantaggio competitivo;
- Il rapporto tra assortimento e vincoli logistici;
- La ridefinizione dell'assortimento in relazione all'innovazione di prodotto realizzata dall'Industria;
- Le connessioni tra assortimento e domanda dei consumatori.

IL PRIMO PUNTO

Coinvolge non solo, e non tanto, il prodotto-merce, ma tocca un fondamentale del vantaggio competitivo proprio del distributore: la sua capacità, e competenza, nel dare forma fisica ai desideri del consumatore attraverso la composizione economicamente vantaggiosa di un paniere di beni. In questo senso la DH è assimilabile a un broker finanziario che definisce il portafoglio ottimale di titoli per ciascuno dei suoi clienti in base al profilo di rischio e alle caratteristiche di liquidità. Su questo aspetto va posta attenzione, perché l'assortimento non è identificabile come



un insieme di beni accidentalmente accumulati da una vicinanza fisica, ma rappresenta un unicum inscindibile, tale per cui il cambiamento anche di un solo componente richiede la riformulazione dell'intero pacchetto. **Ancora una volta emerge la logica dell'ecosistema in sostituzione a quella della filiera ed è esattamente questo il senso ultimo del vedere l'assortimento come elemento del vantaggio competitivo.** Diversamente, infatti, si ricade nella logica del *prodotto in esclusiva* che, oggi, mostra tutti i suoi limiti, complici i diversi attori presenti sulla scena. Ecco, allora, che quello che sembra un compito semplice, quasi meccanico, si scopre essere un momento decisivo dell'operare d'azienda, che non può essere ridotto solamente a una dinamica di contrattazione sul prezzo, ma coinvolge il senso stesso della Distribuzione.

IL SECONDO PUNTO

Questo aspetto lega l'assortimento ai vincoli logistici, quindi relativi sia al trasporto di merci che all'imprevedibile intermittenza dei periodi di apertura. Una situazione che ha costretto tutti gli operatori ad adattare *sul momento* le proposte commerciali spingendo, spesso, verso una semplificazione forzata degli assortimenti, con evidenti ripercussioni sulle possibilità di scelta di un consumatore già disorientato dal post pandemia e dalle variabili macroeconomiche e geopolitiche. Questa scelta ha generato una contraddizione latente tra ragione d'essere dell'Horeca, quale elemento insostituibile di aggregazione sociale e di completamento della personalità umana, e necessità operative contingenti. Il fatto che queste ultime contingenti abbiano imposto vincoli di semplificazione non significa che la semplificazione

debba diventare sinonimo di eliminazione della varietà di scelta. L'assortimento è la reificazione delle differenze che caratterizzano ogni sistema di offerta, ne rappresenta l'unicità e la libertà di scelta. **E questo è il senso ultimo dell'ecosistema dell'Horeca: proporre a ognuno di noi il suo livello di mix prodotto-servizio.**



IL TERZO PUNTO

Stiamo attraversando un momento di grande fermento creativo dell'Industria del F&B a cui tutti gli attori dell'ecosistema Horeca sono chiamati a partecipare per riaffermare l'essenza del loro essere intermediari tra la terra (il bisogno fisico) e il cielo (il desiderio). Si tratta di assegnare alla semplificazione assortimentale il ruolo emergenziale che le compete, non travisandone i limiti e, soprattutto, non assegnandole attributi di necessità che non le competono. **In questo senso parlare di assortimento significa rispondere con adattabilità agli stimoli dell'ecosistema e non con rigidità, o elasticità, alle istanze di una filiera.** Questo perché, riprendendo la metafora del trader finanziario, la DH deve adeguare la sua proposta alle diverse configurazioni che caratterizzano il mercato; configurazioni spesso imprevedibili che, se trascurate, si concretizzano in perdite di opportunità di business.

IL QUARTO PUNTO

Il quarto costitutivo dell'assortimento riguarda, invece, le interazioni tra Domanda dei consumatori e Offerta della DH e dei PdV. Inteso in questa accezione, l'assortimento cessa di essere una decisione esclusiva dell'offerta, ma diventa un momento dialettico che coinvolge anche la domanda, e che trova una sintesi nella decisione di consumo che, va ricordato, è altro rispetto a quella di acquisto. La domanda, però, complice l'esplosione delle diverse forme di somministrazione (dall'e-commerce ai locker, dalle dark kitchen al delivery, dalla ristorazione in catena ai PdV flagship), si è evoluta molto più velocemente delle attese e, quindi, sta manifestando con sempre maggiore insistenza la sua volontà di novità intese, queste ultime, come una manifestazione di riappropriazione gioiosa di uno spazio troppo a lungo negato.

CONCLUSIONI

Lo sviluppo di **nuove logiche di composizione dell'assortimento** non possono essere basate sulle necessità di economicità ed efficienza definite dall'**offerta**, ma devono dare conto dei **desideri di un nuovo consumatore informato e sperimentatore**; in una parola della **domanda**.