Case history Storia di tre generazioni a confronto che si misurano sui cambiamenti dei consumi e dei pdv

Smoll, un caso di successo nel dettaglio dell'igiene persona e casa

Nel 2002, a tre anni dalla loro nascita, i negozi *SMOLL* avviarono un processo di riposizionamento: il payoff originariamente associato all'insegna "Smoll -Dove l'igiene conviene" venne modificato in "Smoll -Per te e la tua casa". Smoll voleva in tal modo sia adeguare i suoi negozi all'evoluzione delle esigenze delle clienti sia acquisire nuova clientela. Cominciò allora un processo di revisione dei 29 pdv della catena per adeguarli al nuovo posizionamento. Il negozio aperto il 27 agosto 2003 a Dogana, nella Repubblica di San Marino, è quello che meglio rappresenta la nuova strategia.
Mentre veniva rapidamente adeguata la rete delle superfici esistenti continuavano le nuove aperture per ampliare la rete, ognuna delle quali rappresentava un'occasione per riflettere, correggere e migliorare il posizionamento. Alla fine di novembre 2006, poco prima dell'inizio dello shopping natalizio, è stato inaugurato il punto di vendita di Pesaro: 1.004 mq di prodotti per l'igiene, la profumeria, la cosmesi, la decorazione della tavola e altro ancora. Un punto di vendita ben lontano dai bazar di soli tre anni prima.
Analizziamo questo percorso di trasformazione con maggiore attenzione.

< Da discount a specialista

Nata come "costola" di un grossista, Smoll ha modificato il posizionamento discount per affermarsi come una catena che parla di bellezza all'universo femminile.

Prima generazione: da grossista a gestore di pdv

"La nostra azienda si trovava a svolgere la propria attività con maggiori difficoltà per diverse ragioni. Il problema del ricambio generazionale, l'affermazione della gdo, la guerra dei prezzi che si è scatenata con altri intermediari all'ingrosso provenienti dal Sud Italia ci hanno prima preoccupato e poi sono stati di stimolo a cercare nuove vie di sviluppo". Così **Walter Meloni**, un importante grossista di prodotti per la pulizia e l'igiene della casa e della persona che opera nella Repubblica di San Marino, riassume la decisione di aprire una catena di negozi al dettaglio.

La scelta dell'insegna

La gestione dell'attività al dettaglio fu affidata al figlio **Marco Meloni** (oggi direttore generale della Meloni Walter s.a.), che nel 1999 creò **Smoll srl** con sede a Rimini. "Il nome Smoll mi venne in mente perché i primi negozi erano piccoli: pensai alla parola inglese 'small' e decisi di italianizzarla sostituendo alla "a" la "o". Con questa scelta, il nome dell'insegna era corto e particolare, oltre che facile da ricordare e da pronunciare". Il primo negozio Smoll fu aperto a Capodarco di Fermo (Ap) il 9 aprile 1999. L'insegna, accompagnata dal payoff "Dove l'igiene conviene", denotava in modo inequivocabile il posizionamento della catena: piccoli negozi di prodotti per l'igiene e la pulizia a prezzi bassi, quasi discount, ma specializzati.

Oltre il bazar, verso il discount

I servizi commerciali offerti da questi negozi erano elementari: il pdv si configurava come un bazar dove poter reperire, anche giornalmente, prodotti per l'igiene casa e persona.
L'assortimento era poco ampio, ma abbastanza profondo. "All'inizio gestimmo l'assortimento dei pdv sulla base dell'esperienza che avevamo maturato con l'attività all'ingrosso. Riversammo l'assortimento dell'ingrosso nel dettaglio ritenendo che gestire un negozio al dettaglio non fosse così diverso rispetto alla gestione di un centro all'ingrosso. Né pensammo di differenziare l'assortimento rispetto ai pdv della distribuzione moderna: non era mai stato un nostro problema, bensì una questione dei nostri clienti". Il posizionamento come discount sembrava una garanzia sufficiente per differenziarsi dalla gdo, tant'è che i negozi Smoll erano quasi tutti ubicati vicino a supermercati e ipermercati, perché si cercava di sfruttare il loro elevato traffico. "Ci rivolgevamo a un target medio-basso, molto interessato ai prodotti per l'igiene della casa. Puntavamo esclusivamente sulla convenienza, senza alcuna considerazione per l'esposizione della merce sugli scaffali" riassume Marco Meloni.
L'aspetto esterno dei negozi Smoll non smentiva il posizionamento discount. L'architettura era essenziale; le vetrine esterne erano ricoperte da un foglio di plastica adesiva gialla che impediva l'ispezione visiva dell'interno. Anche il layout interno delle attrezzature si atteneva all'essenzialità, seguendo il classico modello a griglia composto da scaffalature alle pareti, gondole centrali e cestelli metallici per i detersivi. La logica di assortimento era quella del bazar. Le numerose

merci, anche di diversa natura, venivano stoccate senza troppa attenzione né ai principi del category management né all'effetto estetico.
I primi punti di vendita furono aperti in franchising, ritenuto la soluzione più adatta per compensare la mancanza di esperienza nel dettaglio e consentire un avvio rapido. Vennero contattati i clienti con i quali Meloni, come grossista, aveva un legame più stretto, proponendo loro di affiliarsi alla catena per riqualificare la propria attività e godere dei vantaggi di un marchio-insegna comune. Smoll non pensò a formulare un modello di gestione ottimale da offrire ai potenziali affiliati alla catena, ritenendo che l'apposizione di una nuova insegna non implicasse una sostanziale revisione della gestione esistente. Il negozio continuava come prima, con la differenza che ora si chiamava Smoll.
Ben presto, Marco Meloni si rese conto che i pdv della catena non riuscivano a generare una redditività interessante per gli imprenditori; infatti, dopo le prime aperture, le richieste di successivi pdv Smoll si arrestarono: "A quattro anni dalla nascita di Smoll era giunto il momento di fare il bilancio della situazione. Avevamo un ambizioso programma di ampliamento della rete, ma eravamo altresì consapevoli che era necessario apportare alcune modifiche ai negozi in attività".
Il primo passo fu la definizione di un posizionamento più coerente con le tendenze e gli stili di vita delle clienti, che fu tradotto in un concetto di format di base. Lo standard sarebbe stato adattato ai singoli negozi per assecondare le caratteristiche della location, costituendo altresì una sorta di "palestra" in cui sperimentare le innovazioni prima di estenderle a tutti i negozi della rete.
In pochi anni, dal 1999 al 2002, una prima generazione di negozi Smoll lasciò il posto a una seconda generazione.

Seconda generazione: la centralità delle donne

Il primo punto di vendita del nuovo corso fu aperto nel 2002. I negozi della seconda generazione non sono più posizionati sull'idea di convenienza, ma pongono al centro della propria attività l'universo della persona. L'insegna rimane Smoll, ma muta il payoff che diventa "Per te e la tua casa": te è in corsivo per sottolineare che Smoll privilegia una donna, non una categoria di prodotto (l'igiene) né un ambiente (la casa).
"Nella nuova generazione di negozi abbiamo spostato la nostra attenzione dalla convenienza dei prodotti all'universo della persona, ampliando l'assortimento con l'offerta di profumi e cosmetici vicini al mondo della donna. Inoltre abbiamo rivisto la formula distributiva in base alle indicazioni ricevute da esperti di marketing

CONFRONTO TRA I NEGOZI SMOLL DI PRIMA E DI SECONDA GENERAZIONE

	Prima generazione	Seconda generazione
Insegna e pay-off	SMOLL Dove l'igiene conviene	SMOLL Per te e la tua casa
Posizionamento	Offerta di prodotti convenienti per l'igiene della casa	Assortimento focalizzato sull'universo della persona, in particolare sull'universo donna
Target clientela	Donna dedita alla pulizia della casa	Donna che si prende cura di sé e della sua casa
Localizzazione	Vicino ai punti di vendita della GDO	Aree semicentrali dotate di ampi parcheggi. Lontano da altri punti di vendita concorrenti
Servizi commerciali	Notevole importanza del servizio di prossimità e di stoccaggio	Notevole importanza del servizio di prossimità e di stoccaggio
	Servizio di assortimento influenzato dall'attività del grossista Meloni. Assortimento poco ampio, ma abbastanza profondo. Principali categorie merceologiche: igiene persona e igiene casa	Servizio di assortimento più orientato al cliente. L'assortimento subisce una preselezione più attenta e aumenta in termini di ampiezza e di profondità. Quattro principali categorie merceologiche: igiene persona, igiene casa, profumeria e cosmetici
	Servizio informativo reso dal personale di vendita principalmente rivolto ad agevolare i clienti nell'individuazione dei prodotti	Servizio informativo reso dal personale di vendita principalmente rivolto a consigliare i clienti nella scelta del prodotto più adatto alle loro esigenze
Vetrine	Vetrine chiuse, ricoperte di plastica di colore giallo per esprimere l'idea di convenienza	Vetrine chiuse di colore blu e azzurro, con la raffigurazione dei prodotti trattati dal negozio e il viso della testimonial
Layout attrezzature	Modello classico a griglia composto da lineari, gondole e cestelli di metallo	Modello misto: scompaiono i contenitori di metallo e vengono create le prime isole. Ambientazione dedicata per cosmetici e profumi
Layout merceologico	Criteri di aggregazione dei prodotti di tipo merceologico o per funzione d'uso	Criteri di aggregazione dei prodotti di tipo merceologico o per funzione d'uso
Display	Prodotti prevalentemente disposti in verticale per segmento di consumo e in orizzontale per marca. Gli ultimi ripiani dei lineari sono adibiti a scorta	Prodotti prevalentemente disposti in verticale per segmento di consumo e in orizzontale per marca. Gli ultimi ripiani dei lineari sono adibiti a scorta
Promozioni	Promozioni molto semplici, poco programmate e comunicate attraverso cartoncini colorati posti sui prodotti in offerta. Solo promozioni in store	Iniziative promozionali più frequenti: volantini e attività di co-marketing con l'industria di marca. Promozioni sia in store sia out-of-store

segue a pag. 30

segue da pag. 29

e da architetti", commenta Marco Meloni sul riposizionamento.
La seconda generazione di Smoll viene gestita dedicando grande attenzione ai gusti e alle preferenze della clientela obiettivo. Accanto ai prodotti per l'igiene persona e l'igiene casa, vengono inseriti profumi, cosmetici e articoli per la casa. Per far posto alle nuove referenze vengono eliminate quelle non strettamente correlate con il nuovo posizionamento: così viene ridotto lo spazio dedicato alla categoria igiene casa.

La ridefinizione del posizionamento

Il nuovo posizionamento viene comunicato anche attraverso le vetrine esterne dei negozi, che diventano più animate e raffinate. Sulle vetrine è apposta la fotografia della testimonial di Smoll, la stessa che compare sulla *Smoll Card* introdotta nel 2004: il volto di una donna bella e semplice, con cui le clienti dovrebbero identificarsi. I volantini promozionali sono stati completamente ridisegnati: l'informazione sui ribassi di prezzo, che rimane l'obiettivo prioritario, si sposta nelle pagine interne per cedere il passo alla comunicazione con la donna-target in copertina.
L'atmosfera interna dei negozi è più calda, i locali sono più accoglienti soprattutto nella sezione dedicata a profumi e trucchi, che presenta una struttura molto curata composta da legno e grandi specchi.
Anche il layout delle attrezzature e delle merci viene modificato per assecondare il nuovo posizionamento: ora segue un modello misto, che prevede scaffalature lineari alle pareti e gondole centrali, ma anche isole per le categoria dei cosmetici e dei trucchi.
La tabella, nella pagina precedente, pone a confronto le similarità e le differenze tra i negozi Smoll prima e dopo il riposizionamento.

1 Ambienti più curati

Oggi viene dedicata grande cura alla creazione di un ambiente più raffinato, che abbina colori pastello al legno del pavimento.

2 Focus sull'illuminazione

Particolare attenzione viene posta sull'illuminazione, che deve ottimizzare la visibilità dei prodotti, inserire in strutture più morbide e sofisticate, curate da architetti.

Verso la terza generazione

Come già anticipato nelle pagine precedenti, a fine novembre 2006, è stato inaugurato il flagship store di Pesaro, che, sviluppato una superficie di 1.004 mq, all'ingresso della zona pedonale del centro città, rappresenta un'ulteriore evoluzione del format.
Il management di Smoll stava cercando un sito a Pesaro, una delle città candidate per una nuova apertura. Un'agenzia immobiliare propose la location in precedenza occupata da un altro negozio: Marco Meloni, **Vittorio Bagnasco**, direttore commerciale della Meloni Walter s.a. e **Benny Bologna**, direttore marketing, non avevano in programma un'apertura così importante e impegnativa, ma appena visitarono il luogo si resero immediatamente conto che quella era la strada da seguire. Pur senza abbandonare il modello della seconda generazione era loro convinzione che bisognasse fare un ulteriore passo in avanti: le nuove aperture non dovevano necessariamente essere sempre una replica delle più recenti; d'altro canto non tutti i paesi della costa adriatica e dell'Appennino marchigiano possono ospitare negozi di tale importanza.
Il negozio fu completamente ristrutturato: dal pavimento al soffitto tutto fu completamente rinnovato, sperimentando soluzioni inedite per Smoll. Layout, arredi, display, illuminazione, supporti per la comunicazione in store sono stati ridisegnati appositamente per il nuovo pdv; anche il personale doveva essere selezionato con più cura per testimoniare la nuova immagine di Smoll.
Mentre si procedeva rapidamente con il progetto, Marco Meloni si chiese se non fosse giunto il momento di cambiare il nome dell'insegna: "Un negozio di oltre 1.000 mq può chiamarsi ancora Smoll?". Fu, invece, deciso di mantenere il nome che aveva avuto grande successo ed ormai era entrato nella mente delle persone.
I primi giorni di apertura gli scontrini giornalieri superavano il numero di 1.000, risultato che riduceva i timori. Anche il padre Walter Meloni, che aveva seguito con apprensione lo sviluppo della Meloni Walter da grossista a dettagliante (forse all'inizio non condividendo tutte le scelte), partecipava all'entusiasmo della nuova avventura.
Dal primo gennaio 2008, i "fondatori" di Smoll hanno assunto nuovi incarichi alla Meloni Walter, la "mamma" di Smoll, cedendo il testimone a un nuova squadra: **Andrea Giri**, direttore generale, **Massimiliano Miconi**, responsabile commerciale e anche Benny Bologna è stato nominato responsabile commerciale.

Chiara Mauri