



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Triennale in Economia Aziendale

**COME ALLOCARE LO SPAZIO NEGLI SCAFFALI? IL
CASO MAGAZZINI GABRIELLI S.P.A.**

**HOW TO ALLOCATE SHELF SPACE? THE MAGAZZINI
GABRIELLI S.P.A. CASE.**

Relatore:

Prof. Giulio Palomba

Tesi di Laurea di:

Federico Giorgi

S1081926

INDICE

Introduzione.....	3
CAPITOLO I: LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA E IL GRUPPO GABRIELLI.....	4
1.1 LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA (GDO).....	4
1.2 LA VENDITA ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO.....	5
1.3 IL GRUPPO GABRIELLI.....	6
1.3.1 <u>La storia.....</u>	<u>6</u>
1.3.2 <u>Organigramma societario ed aziendale del Gruppo Gabrielli.....</u>	<u>7</u>
CAPITOLO II: L'ALLOCAZIONE DEGLI SCAFFALI.....	8
2.1 IL CATEGORY MANAGEMENT.....	8
2.2 COME RIEMPIRE UNO SCAFFALE?.....	11
2.2.1 <u>Spaceman.....</u>	<u>11</u>
2.2.2 <u>Il software commerciale.....</u>	<u>13</u>
2.3 IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI S.P.A.....	18
2.3.1 <u>Ottimizzazione del planogramma 'aceto e sale'.....</u>	<u>19</u>
2.3.2 <u>Struttura di Gamma.....</u>	<u>24</u>
Conclusioni.....	26
Bibliografia.....	27
Ringraziamenti.....	28

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni ha assunto sempre più importanza la necessità di migliorare il rapporto tra il venditore ed il consumatore. Quindi, una intelligente allocazione dello spazio negli scaffali deve seguire un modello di massimizzazione delle vendite condizionata dall'aumento della soddisfazione dei clienti. Per questo motivo continua lo sviluppo delle strategie per raggiungere sempre più una efficiente ed efficace ottimizzazione dello scaffale (*Shelf Space Allocation*). Sono molte le metodologie di marketing a riguardo, ma più accurata è l'analisi di dati statistici per allestire nel migliore dei modi un redditizio planogramma.¹

Nella prima parte della tesi ci addentriamo nella Grande Distribuzione Organizzata (GDO), per poi proseguire con la vendita all'ingrosso e al dettaglio. Grazie ad un'esperienza lavorativa nei Magazzini Gabrielli S.P.A. ho avuto la possibilità di collaborare con responsabili del settore Vendite, Acquisti, Marketing e *Category*.

Ed è proprio grazie alla vicinanza quotidiana con vari *Category manager* il motivo per il quale ho avviato la seconda parte della tesi con la presentazione di una delle più innovative aree aziendali. Inoltre, uno dei principali strumenti adottati in questo settore è il *software* Spaceman della multinazionale Nielsen, capace di ottimizzare l'allocazione di spazi definiti, in questo caso di scaffali. L'obiettivo di questa tesi è quello di approfondire la tematica al fine di creare maggiore consapevolezza.

¹ Un planogramma è la rappresentazione virtuale della disposizione e del numero di referenze di uno scaffale all'interno di una corsia di un punto vendita e consente al consumatore, impegnato nell'acquisto del prodotto, una lettura maggiormente intuitiva dello scaffale.

CAPITOLO I: LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA E IL GRUPPO GABRIELLI

1.1 LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA (GDO)

La GDO esercita la gestione di attività commerciale sotto forma di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e di prodotti non alimentari di largo consumo, in punti vendita a libero servizio. La peculiarità di questa forma di attività è l'utilizzo di grandi superfici, con una soglia dimensionale minima in media individuata in 200m² per i prodotti alimentari e in 400m² per le categorie non alimentari (TIERI e GAMBA, 2009).

La specialità della GDO è la pratica dei punti vendita attraverso catene commerciali caratterizzate da un singolo marchio, attorno al quale vengono formulate le strategie aziendali. Alla base di una catena commerciale sono elaborate le politiche commerciali come le campagne d'offerta su singoli prodotti, sviluppo dei marchi privati commerciali e le relative campagne pubblicitarie. Di fondamentale importanza sono anche le politiche di approvvigionamento, cioè la decisione dei fornitori e la gestione degli acquisti, con appropriate politiche di pricing. Nella gestione del singolo punto vendita, possono invece essere introdotte distinzioni tra:

- Grande Distribuzione in senso stretto: le imprese di grandi dimensioni regolano direttamente i punti vendita definiti come succursali di una sola entità economica;
- Distribuzione Organizzata in senso stretto: i soggetti commerciali indipendenti hanno il totale controllo del singolo punto vendita e scelgono di coordinare molteplici funzioni aziendali. Infatti, vengono centralizzati gli acquisti, con lo scopo di

incrementare il potere contrattuale sui fornitori e diverse strategie quali l'insegna standardizzata, l'attività promozionale, i prodotti a marchio privato.

1.2 LA VENDITA ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO

La catena di distribuzione moderna permette ai titolari delle imprese di scegliere tra differenti modalità al fine di consegnare la merce ai consumatori. La vendita all'ingrosso e la vendita al dettaglio sono due tipi di modelli commerciali di un business basato su prodotti (REDDIGARI, 2018).

Nel modello di vendita all'ingrosso, chiamato anche *business-to-business*, i prodotti non vengono venduti direttamente ai consumatori, ma si acquistano da un distributore e poi venduti ad un'azienda terza, normalmente in ingenti quantità. Questa società terza è in genere un'azienda di vendita al dettaglio che realizza la vendita ad un pubblico di acquirenti. Le attività all'ingrosso si interessano di qualsiasi tipo di prodotto durevole (ad esempio, i mobili) o non durevole (ad esempio, i generi alimentari).

In un modello di vendita al dettaglio, chiamato anche *business-to-consumer*, i prodotti si acquistano da un distributore e si vendono poi ai consumatori. Grandi magazzini come Carrefour, Esselunga, Magazzini Gabrielli S.P.A. sono esempi di rivenditori al dettaglio. Alcuni di essi sono soliti vendere beni con *brand* di proprietà o di terzi, altri ancora vendono una combinazione di prodotti con *brand* di proprietà e di terzi.

1.3 IL GRUPPO GABRIELLI

1.3.1 La storia

La storia della Famiglia Gabrielli affonda in radici lontane, risalenti a prima del 1900. Il 1892 vede Michele Gabrielli e sua nipote Celsira, affiancata successivamente dal

marito Pietro, dare vita alla ditta Michele Gabrielli. Questa realtà commerciale opera negli anni Settanta attraverso i tre fratelli Michele, Luciano e Giancarlo che creano la Magazzini Gabrielli S.P.A. in origine negozi Gabrielli Vendite), un'attività longeva e di successo, capace di attraversare oltre un secolo. Risale al 1953 il primo grande emporio in Piazza Roma ad Ascoli Piceno, come desiderato per anni da Celsira e dal marito Pietro Gabrielli. Successivamente, nel 1959 aprono le filiali di Fermo, San Benedetto del Tronto (AP), Lanciano (CH), Jesi (AN) e Civitanova Marche (MC). (si veda gabriellispa.it, 2019).

Il settore alimentare nuovo *core business*²

Nel 1967 viene introdotto per la prima volta il reparto alimentari nella filiale di Civitanova Marche, una scelta che porta negli anni '70 all'individuazione del settore alimentare quale *core business* della Magazzini Gabrielli S.P.A. Un nuovo modello voluto dai figli di Pietro Gabrielli, che subentrano al padre nel 1970, dando così il via alla terza generazione. A seguito di questa nuova fase di crescita e di consolidamento del Gruppo nel 1978 nasce il primo supermercato Tigre per la spesa di prossimità caratterizzata dalla freschezza di tutti i giorni. Il Gruppo si insedia nelle Marche, Abruzzo, Lazio, Umbria e Molise. La crescita continua fino all'inaugurazione nel 2000, del primo *superstore* ad insegna Oasi. L'azienda diventa così una realtà consolidata della Grande Distribuzione Organizzata con i Marchi Oasi per i *superstore*, Tigre per i supermercati e Tigre Amico per il *franchising*. L'ultimo avvicendamento, avvenuto nel 2015, scandisce la presa in carico da parte della quarta generazione.

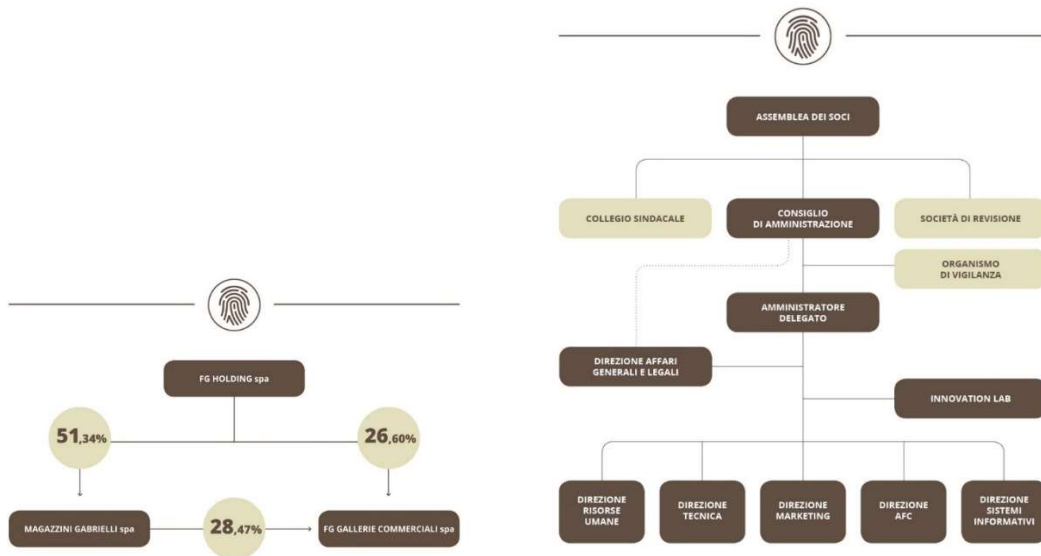
² L'attività principale di un'azienda.

Affiancati dall'Amministratore Delegato Mauro Carbonetti, si insediano il presidente Luca Gabrielli, Barbara e Laura Gabrielli Vicepresidenti, secondo un percorso lungo nel segno della continuità.

1.3.3 Organigramma societario ed aziendale del Gruppo Gabrielli

Nel 2006 il Gruppo si dota di una nuova architettura societaria che la rafforza. Viene così creata la F.G. Holding spa, impegnata in attività di coordinamento e controllo delle società operative.

Figura 1 – Schemi dell'organigramma societario ed aziendale del Gruppo Gabrielli



Il Gruppo Gabrielli è quindi attualmente così costituito:

- Capogruppo F.G. Holding S.P.A.;
- Magazzini Gabrielli S.P.A., che si occupa di commercio al dettaglio e all'ingrosso oltre ad erogare servizi tecnico amministrativi a tutte le società del gruppo;
- F.G. Gallerie Commerciali S.P.A., che opera nella gestione di gallerie commerciali.

CAPITOLO II: L'ALLOCAZIONE DEGLI SCAFFALI

2.1 IL CATEGORY MANAGEMENT

Il *Category Management* (GENNARI, 2004) è l'unità di riferimento per l'analisi dei risultati. In particolare, si caratterizza come rapporto continuo tra industria e distribuzione che mira a raggiungere l'obiettivo chiave di un migliore soddisfacimento delle attese dell'azienda e del consumatore finale.

Il *Category management* si sviluppa all'interno del mercato di beni di largo consumo. Negli ultimi anni dell'800 la Rivoluzione Industriale ha permesso che si realizzasse un aumento delle quantità dei beni prodotti con una maggiore efficienza dei processi produttivi cambiando così le abitudini d'acquisto dei consumatori. In particolare, ebbe luogo una deflazione che ha influenzato il mercato aumentando così la domanda. L'eccesso di domanda ha infine creato il modello che ha definito il mercato del largo consumo fino agli anni '50/'60 (BRONDONI, 2002).

Con la nascita del marchio l'industria si libera della figura del grossista, creando un legame diretto con il consumatore. L'aumentata domanda di beni di consumo, associata alla ricerca di una convenienza di prezzo, porta ad una standardizzazione dell'assortimento e ad una riduzione dei margini.

In questo scenario si crea un equilibrio tra offerta e domanda, che ha caratterizzato il mercato fino agli anni 70/80 durante i quali prende luogo la Rivoluzione Commerciale che porta all'affermarsi della grande distribuzione e della distribuzione organizzata. Rafforzando la relazione tra industria e distribuzione, si sviluppa l'area del *Trade Marketing* che consiste in un approccio di gestione in cui il produttore indirizza le

tecniche al distributore con l'obiettivo di avere un vantaggio con gli acquirenti. Nei primi decenni degli anni '90, al fine di procurarsi le risorse necessarie per investire nel commercio, le attività con più potere di mercato alzano il livello dei prezzi. Ciò provoca uno spostamento dell'offerta verso le fasce di prezzo inferiori, aiutando le marche commerciali nella loro ascesa.

Il *Category Management* si sviluppa grazie all'idea di voler facilitare il processo di acquisto all'interno del punto vendita e di gestire le complessità assortimentali, garantendo un'efficienza ed un'efficacia superiore nell'allocazione di un numero sempre più elevato di prodotti da inserire (FORNARI, 2018), in modo da consentire analisi di posizionamento e di *benchmarking* con altre aziende o con l'intero comparto di riferimento.

Una volta fatta la classificazione, bisogna definire il grado di importanza che la singola categoria assume per il consumatore e per il distributore, destinandole uno specifico ruolo. A questo scopo, si utilizza uno schema nel quale il consumatore viene quantificato con la percentuale delle vendite di categoria sul totale ed il venditore con la quota di margini realizzata dalla categoria sul totale (BERTI, 2019).

Ogni categoria racchiude quattro ruoli:

- Destinazione: delinea l'immagine e il vantaggio competitivo dell'insegna, consentendo di ottenere la fedeltà del consumatore, grazie alla sua esclusività assortimentale e l'innovazione dei suoi prodotti. L'elevata spesa annua e gli alti margini portano tale posizionamento ad assumere una primaria importanza per il consumatore e per il distributore;

- Routine: i prodotti che con regolarità sono acquistati e portano a strutturare gli assortimenti anche a seconda di quelli dei competitori;

Quindi, il posizionamento del prezzo, l'aumento delle promozioni e l'ingente presenza di primi prezzi sono gli elementi che consentono di raggiungere un elevato volume di vendite, sebbene non retribuito da un cospicuo margine;

- Sviluppo: ne fanno parte due tipologie di prodotti: i primi sono utilizzati per posizionamenti di nicchia o acquistati in situazioni occasionali e specifiche. Gli altri sono soggetti a stagionalità e per questo caratterizzati da un maggiore spazio espositivo durante il loro periodo e soggetti a promozioni negli altri tempi. Per via di questo posizionamento si ottengono vendite contenute ad elevati margini;

- Servizio: beni che hanno un'immagine di convenienza, in termini di comodità e velocità di scelta, per i quali il distributore promuove gli acquisti d'impulso, attraverso assortimenti poco profondi. Questi beni hanno un basso impatto sul fatturato e presentano dei margini medio-alti.

Vengono identificate, inoltre, le strategie da poter mettere in atto per orientarsi:

- Traffico: potenziamento del giro di affari complessivo, attraverso assortimenti ampi e di facile comprensione per il consumatore medio;

- Transazioni: aumento dello scontrino medio, attraverso profondi assortimenti di prodotti *premium*³ e una strategia che risalta quelli a più alto valore aggiunto;

³ Prodotti *premium* sono quei beni con il prezzo più alto nell'ambito di una certa categoria. I prezzi *premium* si applicano ai prodotti e alle marche leader sul mercato, ritenute dai consumatori non facilmente sostituibili con prodotti e marche concorrenti.

- Marginalità: miglioramento dell'assortimento a favore dei beni che producano redditività per il distributore;
- Cassa: sviluppo dei flussi monetari;
- Entusiasmo: facilitazione nell'acquisto, in termini di coinvolgimento, curiosità ed attrattiva del consumatore.

A seconda della strategia intrapresa, si individuano le mosse promozionali e di *merchandising* abbinare, le quali consentono una più efficiente fase di implementazione nei punti vendita. Infine, si effettua una revisione attraverso l'analisi dei dati di vendita e di altri indicatori di *performance*.

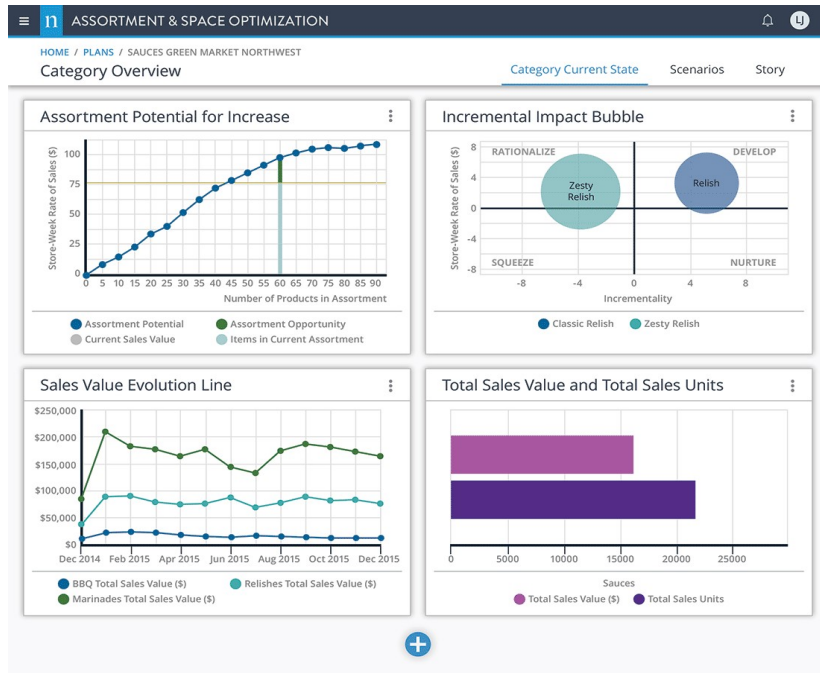
2.2 COME RIEMPIRE UNO SCAFFALE?

2.2.1 Spaceman: Ottimizzazione dello spazio nello scaffale

Per ottimizzare lo spazio nel singolo scaffale è importante avere sia l'assortimento cioè i prodotti giusti, che lo spazio, quindi il planogramma giusto. Purtroppo, spesso questi aspetti sono gestiti separatamente con pochi risultati e consumatori generalmente insoddisfatti. Il *software* Nielsen ASO è un supporto per gestire e pianificare la strategia a scaffale con l'unica soluzione dedicata a spazio e assortimento integrata e in *cloud*. Tale programma permette la creazione di assortimenti localizzati e adatti allo spazio disponibile analizzando i dati, al fine di offrire il giusto mix di prodotti e incrementare le vendite (NIELSEN, 2021).

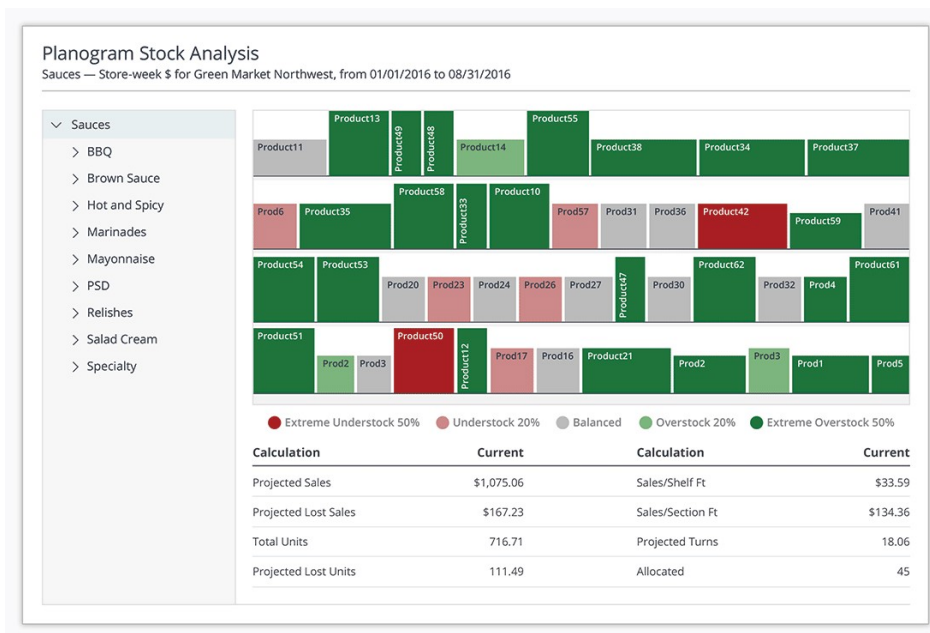
L'impatto visivo aiuta l'azienda nelle scelte dell'allocazione, infatti nella figura 2 è presente una panoramica di grafici che il programma mostra all'analista a seconda dei prodotti inseriti nello schema espositivo.

Figura 2 – Esempio di ottimizzazione dello spazio



Inoltre, è possibile ottimizzare l’allocazione dello spazio sullo scaffale per mezzo dell’analisi del rifornimento di uno schema espositivo e delle sue previsioni in termini economici, come si osserva nella Figura 3.

Figura 3 – Esempio di planogramma programmato



Lo spazio finito sullo scaffale e l'aumento della domanda da parte degli acquirenti spingono il *Category manager* alla costruzione di planogrammi efficaci a seconda delle misure definite del punto vendita e delle veloci variazioni dei gusti del consumatore.

Spaceman si utilizza per guidare decisioni basate su dati in tempo reale e che pongono il cliente al centro, sia riguardo al *merchandising* sia riguardo allo spazio negli scaffali.

Tale programma può:

- Gestire schemi espositivi singoli o in gruppo in modo rapido ed efficace;
- Integrare analisi rigorose e dati sul singolo negozio per sviluppare strategie di *merchandising* originali;
- Identificare i modi per massimizzare i profitti e minimizzare l'esaurimento scorte;
- Utilizzare il modulo di automazione per sviluppare e distribuire planogrammi specifici per punto vendita generati automaticamente, velocemente e su larga scala;
- Utilizzare analisi previsionali per attirare tutta la potenziale domanda;
- Identificare le opportunità di crescita delle categorie attraverso i cambiamenti suggeriti nella varietà dell'assortimento;
- Ottenere informazioni dettagliate sulle diverse risposte all'assortimento in diverse regioni, format distributivi, insegne e gruppi di negozi.

2.2.2 Il software commerciale

I sistemi *software* e *hardware* commerciali basati su modelli di gestione degli spazi negli scaffali hanno acquisito molti clienti nel settore della vendita al dettaglio grazie alla loro semplicità generale e alle loro facili decisioni implementative (IRION, AL-KHAYYAL e LU., 2004). Questi programmi forniscono al rivenditore una visione realistica degli schemi espositivi e sono in grado di allocare lo spazio sugli scaffali

secondo semplici variabili come il fatturato, l'utile lordo, il margine, utilizzando i costi di gestione e di magazzino come vincoli.

In questa sezione viene sviluppato un modello per l'assegnazione dello spazio sugli scaffali dei singoli prodotti all'interno di una categoria utilizzando Spaceman. Il modello massimizza il profitto e tiene conto dello spazio limitato delle vendite, degli elementi di costo essenziali e dei vari vincoli.

L'analisi si concentra sulla situazione in cui la funzione di domanda unitaria per un singolo prodotto i -esimo è data dalla seguente funzione di Cobb – Douglas.

$$d_i = \alpha_i (F_i n_i)^{\beta_i} \prod_{\substack{j=i \\ j \neq i}}^N (F_j n_j)^{\delta_{ij}} \quad (1)$$

- dove ' N ' è il numero totale di prodotti tra cui scegliere;
- ' α_i ' è un fattore di scala per il prodotto i -esimo;
- ' F_i ' è la larghezza dello scaffale;
- ' n_i ' è la variabile decisionale per il numero di pezzi presenti sullo scaffale (*facing*) in cui allocare il prodotto i -esimo;
- parametro ' β_i ' è il prodotto i -esimo spazio-elasticità;
- ' δ_{ij} ' è l'elasticità incrociata tra prodotti i -esimo e j -esimo.

In pratica, i parametri ' α_i ', ' β_i ' e ' δ_{ij} ' possono essere determinati tramite analisi di regressione utilizzando dati in *cross section*.⁴ Si noti che per questo tipo di dati

⁴ In statistica ed econometria i dati in formato *cross section* sono un tipo di dati raccolti osservando più soggetti (ad esempio: gli individui, le imprese, i paesi) allo stesso punto o senza riguardo del tempo.

l'ampiezza del fattore di scala ' α_i ' dipende dal periodo di tempo considerato, mentre si possono assumere le elasticità ' β_i ' e ' δ_{ij} ' indipendenti dal tempo. Definendo con ' P_i ' il prezzo di vendita e con ' C_i ' il costo unitario del prodotto, il profitto unitario è ' $P_i - C_i$ ' e il margine lordo totale per il prodotto i -esimo è ' $(P_i - C_i)d_i$ ', dove il costo unitario ' C_i ' include i costi totali per portare il prodotto dalla fonte di approvvigionamento al negozio.

Passando ai costi in negozio per l'allocazione dello spazio sugli scaffali, oltre al costo fisso ' CF_i ', viene proposta la seguente struttura per i costi variabili.

$$v_i = CP_i d_i + \left(\frac{C_i I G_i}{2}\right) n_i + \left(\frac{CR_i}{G_i}\right) \frac{d_i}{n_i} \quad (2)$$

Dove ' CP_i ' è il costo di rifornimento unitario di ' G_i ' come numero di unità di prodotto i -esimo che può essere immagazzinato in un unico *facing*. Il primo addendo indica il costo totale di rifornimento del prodotto i -esimo. Il secondo termine indica il costo di mantenimento dell'inventario per il prodotto i -esimo.

Poiché la domanda ' d_i ' è deterministica e il prodotto è rifornito (istantaneamente) al suo livello massimo di ' $G_i \times n_i$ ' solo quando gli scaffali sono esauriti, il livello medio delle scorte di scaffale è ' $\left(\frac{G_i}{2}\right) \times n_i$ ' e questo viene moltiplicato per il costo unitario ' C_i ' e il tasso di investimento ' r ' che rappresenta il costo opportunità del capitale vincolato nell'inventario del prodotto i -esimo. L'ultimo termine è la componente di costo di rifornimento, poiché gli scaffali per il prodotto i -esimo sono riforniti ' $\left(\frac{1}{G_i}\right)$ di n_i ' volte, ciascuna al costo di ' CR_i '.

Questo modello prevede il vincolo di capacità che garantisce che qualsiasi allocazione di spazio sugli scaffali non debba superare il totale spazio disponibile sullo scaffale. I vincoli di controllo impongono limiti inferiori e superiori per numero di pezzi assegnati di ciascun prodotto. Tuttavia, imponiamo restrizioni su numeri interi che garantiscono che la quantità di spazio assegnato a un prodotto è limitato ai blocchi della sua dimensione fisica.

Il profitto unitario per il prodotto i -esimo è ' $\alpha_i - v_i - CF_i$ '. Comunque, nell'universo di prodotti ' N ', potrebbe essere più redditizio non includerli tutti sugli scaffali dei negozi.

A tal fine, si definisce la variabile logica data da:

$$z_i = \begin{cases} 1 & \text{se il prodotto } i - \text{esimo è incluso nell'assortimento} \\ 0 & \text{altrimenti} \end{cases}$$

$$\begin{aligned} \Omega &= \sum_{i=1}^N z_i (\alpha_i - v_i - CF_i) \\ \Omega &= \sum_{i=1}^N z_i \left[\left(P_i - C_i - CP_i - \left(\frac{CR_i}{G_i} \right) \frac{1}{n_i} \right) d_i - \left(\frac{C_i I G_i}{2} \right) n_i - CF_i \right] \end{aligned} \quad (3)$$

Utilizzando la funzione di domanda per scrivere la funzione obiettivo solo in termini di (n_i, z_i) , incorporando la capacità, i vincoli di controllo e la restrizione intera, otteniamo il modello di ottimizzazione dello spazio sugli scaffali al dettaglio per i prodotti all'interno di una determinata categoria.

$$\Omega = \sum_{i=1}^N \left\{ \alpha_i F_i^{\beta_i} \prod_{\substack{j=1 \\ j \neq i}}^N F_j^{\delta_{ij}} [(P_i - C_i - CP_i) z_i n_i^{\beta_i} \prod_{\substack{j=1 \\ j \neq i}}^N n_j^{\delta_{ij}} - \left(\frac{CR_i}{G_i}\right) z_i n_i^{\beta_i - 1} \prod_{\substack{j=1 \\ j \neq i}}^N n_j^{\delta_{ij}}] \right\} +$$

$$- \sum_{i=1}^N \left[\left(\frac{C_i I G_i}{2}\right) z_i n_i - CF_i - z_i \right] \quad (4)$$

sotto i vincoli

$$\sum_{i=1}^N F_i n_i z_i \leq S \quad (5)$$

$$(F_i n_i - F_i)(F_i z_i - F_i) \geq 0 \quad i = 1, \dots, N \quad (6)$$

$$L_i \leq n_i \leq U_i \quad i = 1, \dots, N \quad (7)$$

$$n_i \in \mathbb{N}^+ \quad i = 1, \dots, N \quad (8)$$

$$z_i \in \{0,1\} \quad i = 1, \dots, N \quad (9)$$

dove ' \mathbb{N}^+ ' è l'insieme degli interi positivi e obiettivo è una funzione signomiale.⁵ Poiché ' $F_i > 0$ ', è chiaro che il vincolo (6) può essere sostituito da ' $(n_i - 1)(z_i - 1) \geq 0$ '.

Per capire perché ' n_i ' è limitato ad essere un numero intero positivo si osserva che la funzione di domanda produce zero vendite per un dato prodotto se il numero di *facing* assegnato a uno qualsiasi degli altri prodotti della categoria è zero. Per superare questo limite le variabili binarie ' z_i ' e i costi fissi ' CF_i ' vengono introdotte nel modello.

⁵ Un signomiale è una funzione algebrica di una o più variabili indipendenti. È forse più facilmente pensabile come un'estensione algebrica di polinomi multivariabili.

2.3 IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI S.P.A.

L'obiettivo di questo lavoro è quello di studiare lo *Shelf Space Allocation*, ossia il posizionamento strategico dei prodotti sugli scaffali e la risposta nell'acquisto di questi da parte della clientela. Il compito successivo è di rielaborare i dati e, grazie alle informazioni economiche disponibili, trarne delle strategie di successo per l'azienda.

Il primo passo è il reperimento delle immagini dei prodotti attraverso il sito 'Immagino'⁶ dove le aziende che producono i prodotti in affidamento alla grande distribuzione caricano le foto e le informazioni necessarie. Per la rinomina e la conversione dell'estensione dei file si prende in considerazione il programma 'Lupas Rename'⁷, al fine di creare delle cartelle come contenitori di immagini sotto forma di codici utili alla successiva estrapolazione. Poi si utilizza il motore di ricerca interno 'AS400' estraendo tutti i dati necessari alla lavorazione, principalmente dati forniti dal canale acquisti e vendite. In questo lavoro si prende in esame il reparto 'Drogheria Alimentare'. Successivamente si procede a rilevare i codici EAN⁸ dei prodotti direttamente tra gli scaffali del *superstore* Oasi di Ascoli Piceno preso come campione iniziale per disposizione e assortimento. La parte centrale del lavoro è l'utilizzo del programma 'Spaceman' che, come già detto, permette di organizzare rapidamente i prodotti creando scaffali virtuali in modo da attirare l'attenzione dei consumatori e da generare maggiori profitti per l'azienda. Il nuovo planogramma viene strutturato

⁶ Immagino <https://immagino.biz/>

⁷ Lupas Rename 2000 (lupasfreeware.org) <https://rename.lupasfreeware.org/>

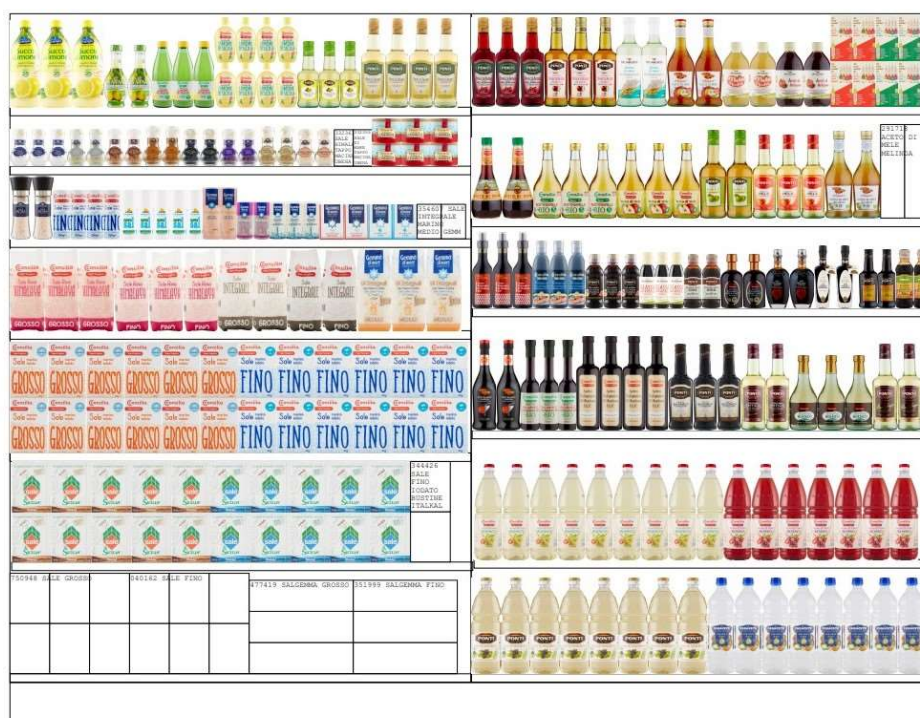
⁸ EAN è un codice a barre utilizzato per l'identificazione univoca di prodotti destinati al consumatore finale.

analizzando molteplici dati, sia attraverso l'utilizzo del software, sia attraverso l'utilizzo di un foglio elettronico con l'estrazione di cubi.⁹ I principali dati per l'analisi sono: l'indice di rotazione del prodotto, l'indice di marginalità del prodotto, il valore del venduto netto, le quantità vendute, l'incidenza percentuale del valore venduto e della quantità, la disposizione per UG (gruppo familiare), la sufficienza dei rifornimenti.

2.3.1 Ottimizzazione del planogramma 'aceto e sale'

Nello schema espositivo in questione (vedi figura 4) è stato analizzato uno scaffale del *superstore* Oasi, in particolare della drogheria alimentare relativamente al binomio 'aceto e sale'. Il primo nella parte destra e il secondo nella parte sinistra dell'allegato.

Figura 4 – Esempio di un planogramma finale con immagini



⁹ I cubi di dati multidimensionali sono insiemi di dati che possono essere memorizzati in un foglio di calcolo, fornendo un mezzo per riassumere le informazioni dalla fonte dati originale.

In questo caso si può notare lo schema espositivo nel suo aspetto grafico migliore, comprensivo delle immagini dei prodotti. Questa innovazione ha facilitato l'uso del *software* migliorando l'impatto visivo rispetto alla classica casella contenente nome del prodotto e codice EAN. Persistono diverse strategie di marketing che aiutano il venditore a disporre in maniera più efficace i prodotti. Ad esempio, si è solito collocare i beni '*premium*' nella fascia più alta e i '*discount*'¹⁰ in quella più bassa: ciò che li distingue principalmente sul mercato è il loro prezzo, spesso variabile e direttamente proporzionale alla qualità del prodotto. Più il prezzo è basso, più la qualità tende ad essere inferiore. Tuttavia, è importante sottolineare che non sempre un prodotto che costa meno di un altro, vale anche meno dal punto di vista qualitativo. Qui possono entrare in merito strategie di *pricing*, finalizzate all'ottenimento di una maggiore competitività sul mercato.

Tornando alla disposizione dei prodotti, solitamente le aziende della grande distribuzione organizzata lanciano alcune linee di prodotti con un proprio marchio. A questi viene affidata la posizione migliore della disposizione dei beni, poiché la merce più venduta o con più alti indici di rotazione è quella collocata ad altezza degli occhi (1,65m circa: altezza media individuo) quindi, di norma nella seconda e terza fascia di altezza dello scaffale.¹¹ Nella zona medio-bassa, invece, vengono disposti prodotti di altri marchi, con prezzo e qualità media sul mercato. In aggiunta è lecito sottolineare

¹⁰ Prodotti cosiddetti "primo prezzo", ossia con un prezzo inferiore rispetto all'abituale assortimento.

¹¹ Da qui seguono molti studi innovativi sulla materia in questione: il Neuromarketing, ossia l'applicazione delle conoscenze e delle pratiche neuroscientifiche al marketing, allo scopo di analizzare i processi inconsapevoli che avvengono nella mente del consumatore e che influiscono sulle decisioni di acquisto o sul coinvolgimento emotivo nei confronti di un brand.

quanto sia importante creare meno confusione possibile al consumatore, in quanto questo fenomeno è strettamente collegato all'insuccesso della vendita e nei peggiori dei casi alla perdita della fedeltà del cliente.

Un'altra tecnica espositiva utilizzata è il posizionamento dei prodotti con ordine crescente o decrescente di altezza, rendendo il piano più facilmente visibile.

Questo esempio di schema dispositivo (vedi figura 4) viene inviato in negozio, dove gli impiegati allestiscono lo scaffale in maniera ordinata e semplice.

Analisi rifornimenti insufficienti o eccessivi

Prima di arrivare all'elaborato finale, sono molti i passaggi da affrontare. Il *software* offre l'opportunità di decidere se la volontà è di affidarsi a lui nell'organizzazione automatica del piano, o che ci sia una continua interazione tra uomo e macchina.

Figura 5 – Esempio di un'analisi del rifornimento di un planogramma non ottimizzato



Una delle analisi fondamentali dello schema espositivo è capire se i rifornimenti dei prodotti sono insufficienti o eccessivi. Ci riferiamo particolarmente ai *facing* di un determinato prodotto, ossia quante volte un singolo prodotto fisicamente si trova sullo scaffale nelle tre dimensioni: orizzontale, verticale, profondità.

Come si può notare dalla legenda in figura 5, ad ogni colore corrisponde un determinato grado di soddisfazione del rifornimento. Il colore rosso indica che c'è urgente bisogno di aumentare la richiesta di fornitura poiché, nonostante l'alto indice di rotazione (velocità di vendita), il numero selezionato è in estrema insufficienza. Il colore rosa, invece, rappresenta una lieve insufficienza. Il colore bianco indica il giusto rapporto tra numero di *facing* sullo scaffale e indice di rotazione. Proseguendo, si può osservare un verde chiaro, che sta per lieve eccessività di rifornimento e infine il verde scuro che segnala una grave eccessività, dove il bene mostra un basso indice di rotazione con conseguente immobilità sullo scaffale. In questo ultimo caso, quindi, urge ridurne il numero di unità dando maggiore spazio ad altri prodotti.

Si può però raggiungere un'ottimizzazione del planogramma attraverso dei veloci aggiustamenti, aumentando o diminuendo il numero di *facing* di alcuni prodotti come si osserva nella figura 6.

Il nuovo scaffale offre un'adeguata quantità di beni per le necessità del consumatore medio. Inoltre, esso permette di riscontrare un indice di marginalità maggiore (rilevamento di redditività/profittabilità di un prodotto), facendo quindi risparmiare l'azienda, guadagnare di più e gestire meglio le fasi della direzione generale degli affari.

Figura 6 – Esempio di un’analisi del rifornimento di un planogramma ottimizzato



Analisi per gruppo di appartenenza

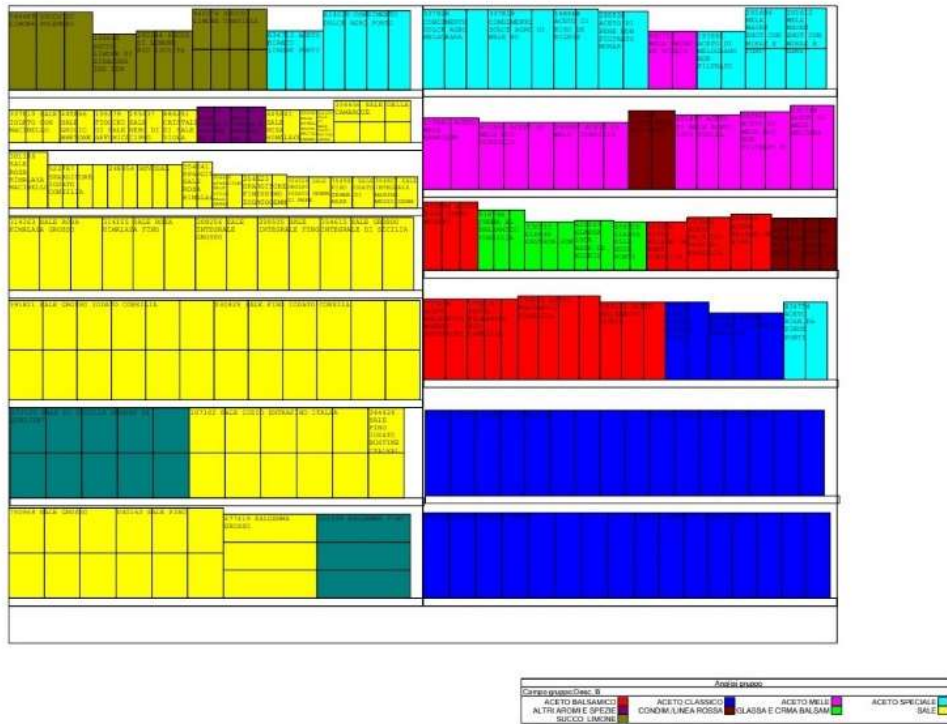
Al fine di creare meno confusione nel cliente, è importante ordinare lo schema espositivo posizionando in maniera vicina i prodotti dello stesso UG (gruppo familiare).

Infatti, disponendo sulla stessa riga o colonna prodotti della stessa UG facilita il consumatore nella decisione finale (vedi figura 7).

Dalla legenda si nota che ogni colore corrisponde ad una sottocategoria specifica.

Nel caso in cui si avesse un piano con prodotti dello stesso colore disposti in maniera non confusionaria e disordinata, aiuterebbe molto il consumatore nella scelta e il venditore nella vendita.

Figura 7 - Esempio dell'analisi di un planogramma ottimizzato secondo l'UG



2.3.2 Struttura di gamma

La struttura di gamma rappresenta l'ampiezza dell'assortimento e determina il numero di bisogni che si intende soddisfare, quindi il numero di mercati che si vuole presidiare attraverso una gamma merceologica composta da famiglie di prodotti e sottofamiglie (FAVA, 2015). In particolar modo, vengono presentati due esempi di analisi dell'assortimento di 'aceto e sale' del *superstore* Oasi di Ascoli Piceno.

L'obiettivo è di analizzare quantitativamente, con l'ausilio di un foglio elettronico e dei dati dell'azienda, il comportamento da tenere poi su Spaceman al fine ultimo dell'ottimizzazione del planogramma. Le variabili prese in considerazione sono il valore del venduto netto, il margine di contribuzione totale, le quantità vendute, l'incidenza del valore e l'incidenza della quantità, per quanto riguarda l'Oasi di Ascoli Piceno,

mentre poi l'incidenza media del valore del venduto e l'incidenza delle quantità vendute, riferiti all'intero canale Oasi.

Un esempio concreto dell'applicazione della struttura di gamma sul *software* sono gli spostamenti del 'sale grosso e del sale fino della marca Consilia' sullo scaffale dell'Oasi di Ascoli Piceno innalzandolo dalla sesta riga alla quinta riga (vedi figura 4). Infatti, verificando per quale ragione ci fosse questa grande variazione in confronto alla media degli altri punti vendita del canale, è sorto che nella grande maggior parte dei *superstore* questi due prodotti vengono collocati nella quinta riga, invece della sesta riga dello scaffale. Il motivo di questo cambiamento è visibile analiticamente nel foglio elettronico (vedi figura 9), infatti, questi due sali presentano una incidenza del valore percentuale nell'Oasi di Ascoli Piceno molto inferiore rispetto alla media del Canale Oasi. Scendendo nei particolari il 'sale fino Consilia' passa da un 8,7% (Oasi AP) ad un 12,4% (canale Oasi) ed il 'sale grosso Consilia' da un 13,0% ad un 20,3%.

Figura 8 – Esempio di una struttura di gamma del gruppo 'aceto' su foglio elettronico

ACETO				OASI ASCOLI				CANALE OASI		
Articolo descr-codice	Capacità/Confezione	Brand	Marchio	Val Vendut.	Margine To. Gra	inc val%	inc quant%	media can val	inc can qnt	
ACETO ANTICO BIANCO 515340	N. 001BOT LT 0000.500	PONTE		996	32.53%	638	3.3%	3.8%	2.4%	2.8%
ACETO BIANCO CONSILIA 70367	N. 001BOT LT 0001.000	SAPER SCEGLIERE	CONSILIA	2.845	42.64%	3231	9.5%	17.8%	15.6%	26.5%
ACETO BIANCO 7.1GRA 520155	N. 001BOT LT 0000.500	SAPER SCEGLIERE	CONSILIA	445	42.10%	462	1.5%	2.5%	1.3%	2.0%
ACETO BIANCO PONTE 6148	N. 001BOT LT 0001.000	PONTE	LEADER	2.863	28.71%	2715	9.5%	14.7%	9.8%	14.2%
ACETO DI ALCZOL LT 1 23194	N. 001BOP LT 0001.000	POSPA GHEMME	ARTICOLI DISCOUNT	1.420	36.48%	2129	4.7%	11.5%	4.3%	10.8%
ACETO DI VINO MONDICO 344410	N. 200 CNF LT 0000.005	ORTUSO		16	9.75%	1	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%
ACETO ROSSO CONSILIA 70391	N. 001BOT LT 0001.000	SAPER SCEGLIERE	CONSILIA	191	42.84%	219	0.8%	1.2%	0.6%	1.1%
ACETO BIANCO DA PINTO 834754	N. 001BOT LT 0000.500	PONTE		735	32.94%	264	2.4%	1.4%	1.8%	1.0%
ACETO BIANCO LIMONE 834713	N. 001BOT LT 0000.250	PONTE		111	38.94%	67	0.4%	0.4%	0.6%	0.6%
ACETO DI MELOGRANO N 193898	N. 001BOT LT 0000.500			272	31.83%	71	0.9%	0.4%	0.9%	0.3%
ACETO DI PERE NON FI 288930	N. 001BOT LT 0000.500	MONARI		27	44.83%	10	0.1%	0.1%	0.2%	0.1%
ACETO DI PISO DENIG 168668	N. 001BOT LT 0000.500			137	30.47%	70	0.5%	0.4%	0.7%	0.5%
CONDIMENTO DOLCE AGR 337811	N. 001BOT LT 0000.500	PONTE	LEADER	65	43.50%	24	0.2%	0.1%	0.3%	0.2%
CONDIMENTO DOLCE AGR 337821	N. 001BOT LT 0000.500	PONTE	LEADER	47	42.19%	17	0.2%	0.1%	0.2%	0.1%
CONDIMENTO DOLCE AGR 614231	N. 001BOT LT 0000.500	PONTE		910	40.94%	337	3.0%	1.8%	2.6%	1.5%
MELA MADRE SHOT CON 261604	N. 007BST LT 0000.030	DE NIGRIS		6	30.10%	1	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%
ACETO DI MELE CONSI 293597	N. 001BOT LT 0000.500	SAPER SCEGLIERE	CONSILIA	1.165	42.20%	863	3.3%	4.7%	4.1%	4.4%
ACETO DI MELE BIO CO 672320	N. 001BOT LT 0000.500	SCELTE DALLA NATUR	CONSILIA	965	42.40%	433	3.2%	2.3%	2.4%	1.6%
ACETO DI MELE BIO MG 288904	N. 001BOT LT 0000.500	MONARI		174	45.37%	62	0.8%	0.3%	0.5%	0.2%
ACETO DI MELE MELIND 231718	N. 001BOT LT 0000.500	MELINDA		222	28.85%	76	0.7%	0.4%	0.6%	0.3%
ACETO DI MELE PONTE 681887	N. 001BOT LT 0000.500	PONTE	LEADER	1.504	39.21%	780	5.0%	4.2%	4.6%	3.3%
ACETO MELE BARRIQUE 110882	N. 001BOT LT 0000.500	MALTNER MARKHOF		1.312	45.17%	371	4.4%	2.0%	2.9%	1.3%
MELA MADRE DE NIGRIS 91712	N. 001BOT LT 0000.500			723	39.43%	190	2.4%	1.0%	1.6%	0.6%
ACETO BALS. IGP PASS. 737863	N. 001BOT LT 0000.250	MONARI FEDERZONI		641	51.37%	78	2.1%	0.4%	2.6%	0.5%
ACETO BALS. SPRAY MON 493893	N. 001BOT LT 0000.250	MONARI FEDERZONI		337	42.70%	106	1.1%	0.6%	1.1%	0.5%
ACETO BALSAM. INV. 3A 18394	N. 001BOT LT 0000.250	SAPER SCEGLIERE	CONSILIA	632	59.82%	133	2.1%	0.7%	1.6%	0.5%
ACETO BALSAM. INV. ACE 288896	N. 001BOT LT 0000.250	ACETAIA ELSA	PREMIUM	366	48.93%	38	1.2%	0.2%	0.7%	0.1%
ACETO BALSAMICO CON 234896	N. 001BOT LT 0000.500	SAPER SCEGLIERE	CONSILIA	1.125	54.64%	651	3.7%	3.5%	3.0%	2.7%
ACETO BALSAMICO BIO 776216	N. 001BOT LT 0000.250	SCELTE DALLA NATUR	CONSILIA	309	55.04%	107	1.0%	0.6%	1.0%	0.5%
ACETO BALSAMICO MONA 72545	N. 001BOT LT 0000.500	MONARI FEDERZONI		590	37.31%	216	2.0%	1.1%	1.9%	1.0%
ACETO BALSAMICO POINT 68814	N. 001BOT LT 0000.500	PONTE	LEADER	1.293	37.25%	515	4.3%	2.8%	4.4%	3.1%
CREMA AL BALSAMICO C 18736	N. 001BOT LT 0000.250	SCELTE PREMIUM	CONSILIA	1.581	58.45%	627	5.3%	3.4%	4.3%	2.6%
GLASSA 100% NATU. DE 621107	N. 001BOT LT 0000.150			327	42.63%	112	1.1%	0.6%	1.1%	0.6%
GLASSA ALLA SOIA PON 656905	N. 001BOT LT 0000.240	PONTE		263	44.40%	95	0.9%	0.5%	0.9%	0.5%
GLASSA GASTRON. PONTE 33650	N. 001BOT LT 0000.250	PONTE	LEADER	1.744	46.38%	618	5.8%	3.3%	6.0%	3.3%
SUCCO DI LIMONE BIO 233144	N. 001BOT LT 0000.250	SCELTE DALLA NATUR	CONSILIA	378	42.98%	197	1.3%	1.1%	1.1%	0.9%
SUCCO DI LIMONE POLE 588488	N. 001BOT LT 0001.000	SUCCO LEMON D'ORO		1.462	30.73%	501	4.9%	2.7%	4.9%	2.5%
SUCCO LIMONE CONSILIA 942276	N. 001BOP LT 0000.200	SAPER SCEGLIERE	CONSILIA	275	52.43%	202	0.9%	1.1%	1.0%	1.1%
SUCCO LIMONE CONSILIA 942276	N. 001BOP LT 0000.200	SAPER SCEGLIERE	CONSILIA	1.379	53.78%	1024	4.6%	5.5%	4.6%	5.0%
SUCCO LIMONE DI SIRIA 168660	N. 001BOP LT 0000.250	PREMIUM		224	28.72%	92	0.7%	0.5%	1.0%	0.6%
				30.076	41.71%	18457	100.0%	100.0%	100	100

Figura 9 – Esempio di una struttura di gamma del gruppo ‘sale’ su foglio elettronico

SALE				OASI ASCOLI				CANALE OASI		
Articolo descr-codice	Capacità Confezione	Brand	Marchio	Val Venduto	Margine Tot	Qta	inc.val%	inc.quant%	media can va	inc can qnt
CRISTALLI DI SALE VI 686251	N. 001 VAV KG 0000.090	DROG&ALIM		111	40,81%	33	0,7%	0,1%	0,8%	0,1%
FIOCCHI DI SALE AFFU 155379	N. 001 VAV KG 0000.045	DROG&ALIM		128	32,05%	38	0,8%	0,1%	1,0%	0,2%
NOVOSAL 248854	N. 001 SCC KG 0000.200	NOVOSAL		667	43,72%	254	4,3%	0,9%	5,2%	1,1%
SALE DELLA CAMARGUE 354656	N. 001 BAP KG 0000.125			8	28,40%	3	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
SALE FINO 40162	N. 001 SCC KG 0001.000	ITALKALI	ARTICOLI DISCOUNT	167	7,40%	904	0,0%	3,1%	1,9%	5,4%
SALE FINO IODATO BUS 344426	N. 500 CNF KG 0000.001	ITALKALI		7	7,39%	1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
SALE FINO IODATO CON 30825	N. 001 SCC KG 0001.000	SAPER SCEGLIERE	CONSILIA	1.349	40,02%	3561	8,7%	12,2%	12,4%	17,1%
SALE FINO IODATO GEM 354591	N. 001 SCC KG 0000.500	GEMMA DI MARE		3	30,95%	6	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%
SALE FINO IODIO ITAL 73874	N. 001 SCC KG 0001.000	FIORDISALE	LEADER	3.102	38,03%	6579	20,1%	22,6%	8,6%	10,1%
SALE GRIGIO BRETONE 445866	N. 001 SCC KG 0000.090	DROG.ALIM.		84	36,76%	34	0,5%	0,1%	0,5%	0,1%
SALE GROSSO 750948	N. 001 SCC KG 0001.000	SAI	ARTICOLI DISCOUNT	281	6,52%	1537	0,0%	5,3%	2,8%	8,4%
SALE GROSSO INTEGRAL 354615	N. 001 CLF KG 0000.800	GEMMA DI MARE		17	36,20%	9	0,1%	0,0%	0,2%	0,1%
SALE GROSSO IODATO C 391821	N. 001 SCC KG 0001.000	SAPER SCEGLIERE	CONSILIA	2.004	39,92%	5305	13,0%	18,2%	20,3%	28,0%
SALE GROSSO IODATO G 354599	N. 001 SCC KG 0000.500	GEMMA DI MARE		3	31,20%	7	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%
SALE GROSSO IODIO IT 338335	N. 001 SCC KG 0001.000	FIORDISALE	LEADER	3.637	37,95%	7732	23,5%	26,5%	11,3%	13,2%
SALE INTEGRALE FINO 299505	N. 001 SCC KG 0001.000	SAPER SCEGLIERE	CONSILIA	219	55,38%	256	1,4%	0,9%	1,4%	0,9%
SALE INTEGRALE GROSS 308256	N. 001 BST KG 0001.000	SAPER SCEGLIERE	CONSILIA	295	55,43%	344	1,9%	1,2%	2,3%	1,4%
SALE INTEGRALE MARIN 354607	N. 001 SCC KG 0000.500	GEMMA DI MARE		1	44,93%	1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
SALE IODATO CON MACI 337810	N. 001 VAV KG 0000.090	DROG&ALIM		18	41,21%	9	0,1%	0,0%	0,3%	0,1%
SALE IODIO EXTRAFINO 107102	N. 001 SCC KG 0001.000	ITALKALI		814	36,54%	1423	5,3%	4,9%	9,1%	8,3%
SALE NERO DI CIPRO 155437	N. 001 VAV KG 0000.050	DROG&ALIM		137	36,63%	56	0,9%	0,2%	1,3%	0,3%
SALE ROSA HIMALAYA 445841	N. 001 SCC KG 0000.090	DROG.ALIM.		292	36,62%	119	1,9%	0,4%	2,8%	0,6%
SALE ROSA HIMALAYA F 314155	N. 001 CLF KG 0001.000	SAPER SCEGLIERE	CONSILIA	722	37,83%	251	4,7%	0,9%	5,4%	1,0%
SALE ROSA HIMALAYA G 314163	N. 001 CLF KG 0001.000	SAPER SCEGLIERE	CONSILIA	590	37,89%	205	3,8%	0,7%	4,1%	0,7%
SALE ROSA HIMALAYA M 301186	N. 001 SCC KG 0000.190	DROG.ALIM.		50	37,13%	10	0,3%	0,0%	0,7%	0,1%
SALGEMMA GROSSO 477419	N. 001 BST KG 0010.000	ITALKALI		437	38,21%	152	2,8%	0,5%	2,9%	0,5%
SPARGITORE FINISSIMO 354623	N. 001 BAP KG 0000.125	GEMMA DI MARE		7	42,84%	5	0,0%	0,0%	0,2%	0,1%
SPARGITORE IODATO CO 523787	N. 001 BAP KG 0000.250	SAPER SCEGLIERE	CONSILIA	236	50,37%	304	1,5%	1,0%	2,7%	1,8%
SPARGITORE SALE ROSA 354641	N. 001 BAP KG 0000.250	GEMMA DI MARE		17	31,00%	9	0,1%	0,0%	0,2%	0,0%
SPARGITORE SALE VIOL 354649	N. 001 BAP KG 0000.150	GEMMA DI MARE		8	31,28%	4	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
				15.411	38,32%	29151	100,0%	100,0%	98,7%	99,7%

CONCLUSIONI

In questo lavoro si mostra come l'analisi dei dati, autonoma e implementata attraverso appositi *software* per l'allocazione dello spazio, permetta oggi alle aziende della grande distribuzione organizzata di perfezionare la costruzione dello scaffale. Dopo aver analizzato cosa è l'allocazione dello spazio e come ottimizzarlo in base ad obiettivi di profitto ed incremento delle vendite, l'intento è stato di mostrare come disporre i prodotti sugli scaffali in modo da rendere sempre più intensa l'interazione tra venditore e consumatore. Tutto ciò però, visto dagli occhi di un *Category manager*, il quale attraverso una serie di competenze teoriche e pratiche riesce a combinare le

aree della direzione principale e generale dell'azienda. L'ausilio di un programma specializzato diventa poi fondamentale al fine dell'ottenimento di maggiori profitti, di un incremento della facilità di gestione in molteplici aree dell'azienda, e di una fidelizzazione sempre maggiore del consumatore. Inoltre, la conoscenza delle tecniche adottate dal venditore può incrementare la consapevolezza del consumatore nel momento in cui si trova davanti alla vetrina di uno scaffale.

Il lavoro mostra che un utilizzo dedicato ed approfondito di questi strumenti può far crescere un'azienda della grande distribuzione organizzata nei suoi settori principali.

Nel caso della Magazzini Gabrielli S.P.A. infatti la gestione dello spazio sugli scaffali ha contribuito alla crescita dell'azienda sul mercato.

BIBLIOGRAFIA

- BERTI F. Il Category Management nel settore del latte. Studio dell'innovazione in Parmalat. LUISS, Roma, 2019.
- BRONDONI S.M. Market-Space Management, Emerging Issues in Management. Symphonya, Rome, 2002.
- FAVA F.A. Le fabbriche del retail. Analisi comparata tra industria e GDO nella web society. Franco Angeli. Torino, 2015.
- FORNARI D. Trade Marketing & Sales Management. Le nuove sfide commerciali. Egea, Milano, 2018.
- GENNARI F. Category Management e vantaggio competitivo. G. Giappichelli, Torino, 2004.
- IRION J., AL-KHAYYAL F., J. LU. A Piecewise Linearization Framework for Retail Shelf Space Management Models. Universitaet Karlsruhe in Germany, Georgia Institute of Technology in USA, 2004.
- GRUPPO GABRIELLI. Il gruppo con la gente al centro. <https://www.gabriellispa.it/it.html>, Ascoli Piceno, 2019.
- NIELSEN. Assortment and space optimization. <https://www.nielsen.com/it/it/solutions/capabilities/assortment-and-space-optimization/> New York, 2021.
- REDDIGARI M. Qual è la differenza tra vendita all'ingrosso e vendita al dettaglio? Microsoft, Milano, 2018. <https://www.microsoft.com/it-it/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/wholesaling-retailing>
- TIERI E. GAMBA A. La grande distribuzione organizzata in Italia. Funzione Studi del Banco Popolare, Verona, 2009.

RINGRAZIAMENTI

‘Dulcis in fundo’ ci terrei a porgere i miei speciali ringraziamenti.

In primo luogo a coloro che mi hanno sostenuto nel mio percorso di ricerca, perciò ritengo necessario menzionare il relatore e il correlatore di questo lavoro di tesi, il professor Palomba Giulio e la professoressa Nicolau Mihaela, senza i quali tutto ciò non sarebbe venuto alla luce. Desidero altresì ringraziare l’Università Politecnica delle Marche, l’Iscte Business School e il Gruppo Gabrielli per avermi dato l’opportunità di fare un’esperienza di studio e di lavoro molto formativa e costruttiva.

Inoltre, ho l’onore e l’onere di dire immensamente ‘grazie’ ai miei affetti più cari e in particolare a mia madre Vittoria, a mio padre Carlo e a mia sorella Miriana che, durante il mio percorso di studi, hanno rappresentato l’albero maestro della mia nave, punto saldo e imprescindibile di tutti i miei successi.

Ringrazio poi la mia cara Lucrezia che con la sua forza ha rappresentato la vela della mia imbarcazione spingendomi verso le destinazioni più meravigliose degli oceani.

In aggiunta, ringrazio tutte le persone che, anche in minima parte, hanno contribuito a rendere questo percorso di tre anni entusiasmante. In particolar modo mi riferisco ai miei amici. Grazie di essere stati il timone del mio veliero, perché grazie al vostro sostegno nella guida del sentiero abbiamo conquistato insieme nuove terre.

Infine, permettetemi di ringraziare anche ‘me stesso’, o meglio la mia forza di volontà: ho fatto molti sacrifici, ma grazie a ciò ho completato un percorso di crescita fondamentale.

Ogni traguardo sarà sempre il punto di partenza verso un nuovo obiettivo.