



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea in Economia e Commercio

**STRUMENTI DI BI: QLIK SENSE E IL  
CASO MAGAZZINI GABRIELLI**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Danilo Scarponi

Tesi di Laurea di:  
Paola Mariotti

Anno Accademico 2018 – 2019

## INDICE

INTRODUZIONE .....	4
CAPITOLO 1. BUSINESS INTELLIGENCE .....	6
1.1 INTRODUZIONE ALLA BUSINESS INTELLIGENCE .....	6
1.2 BI: L'ARMA DEL SUCCESSO AZIENDALE .....	11
1.3 MAGIC QUADRANT 2019 .....	15
1.4 QLIK SENSE .....	18
CAPITOLO 2: MAGAZZINI GABRIELLI SPA .....	22
2.1 GRUPPO GABRIELLI: DAL 1892 A OGGI .....	22
2.2 VISION e MISSION .....	27
2.3 PORTAFOGLIO DI BUSINESS E GRUPPO D'ACQUISTO .....	28
2.4 CONTROLLO DI GESTIONE IN MAGAZZINI GABRIELLI .....	31
CAPITOLO 3: PROJECT WORK BUSINESS INTELLIGENCE .....	43
3.1 GABRIELLI AT A GLANCE .....	43
3.2 ANALISI DEI RISULTATI .....	47
3.2.1 Analisi economica del canale Oasi .....	47
3.2.2 Analisi economica del canale Tigre .....	52
3.2.3 Analisi economica del canale Tigre Amico .....	56
3.3 ANALISI LINEE DI PRODOTTO .....	57
CONCLUSIONI .....	64
BIBLIOGRAFIA .....	66

## INTRODUZIONE

Il presente lavoro ha lo scopo di illustrare un project work realizzato in collaborazione con un gruppo di studentesse dell'Università Politecnica delle Marche frequentanti il corso di Laboratorio di B.I.

Come base per la realizzazione del lavoro sono stati utilizzati dati gestionali del Conto Economico, anno 2017, di un'azienda locale operante nel settore della Grande Distribuzione Organizzata, la Magazzini Gabrielli S. p. A. , presso la quale lavoro da ormai 15 anni, nell'ambito del Controllo di Gestione.

Nello specifico mi occupo della gestione del magazzino dei punti di vendita e dei depositi e della produzione di report sulla marginalità delle tipologie di prodotti "freschissimi" gestiti a costi, ricavi e rimanenze.

L'idea di collaborare con l'Università, per la realizzazione di tale lavoro, è scaturita dalle scelte fatte in azienda negli ultimi anni in merito all'implementazione di uno strumento di BI. La decisione è stata presa al termine di un percorso di revisione del sistema di controllo in termini sia di soluzioni organizzative, sia tecnico-informative (contabili ed extra-contabili) che di processo di controllo.

L'obiettivo del progetto è quello di dimostrare come, utilizzando uno strumento di BI, sia possibile potenziare il sistema di reporting aziendale in quanto consente:

- di riunire in unico ambiente dati aziendali provenienti da fonti diverse;
- di analizzare in maniera veloce una grande quantità di dati secondo varie dimensioni ed ad un livello di profondità che permette di arrivare fino ad elementi minimi di dettaglio;
- di produrre cruscotti di monitoraggio e performance basati non esclusivamente su tabelle pivot, ma anche su grafici di varie tipologie

consentendo di evidenziare in maniera più immediata le informazioni di maggior interesse e di presentarle in maniera più accattivante;

- di trasformare i dati in conoscenza e supportare così le decisioni del management.

Il presente lavoro è strutturato in tre capitoli.

Nel primo capitolo si parla di Business Intelligence, dell'importanza di accurate misurazioni delle performance, dei costi e delle analisi previsionali che offrono un valido supporto per il management nel compiere scelte operative e strategiche adeguate e tempestive. Si illustra anche lo strumento di BI utilizzato ovvero Qlik Sense.

Nel secondo capitolo viene presentata l'azienda Magazzini Gabrielli S. p. A ed il percorso di evoluzione del controllo di gestione intrapreso.

Nell'ultimo capitolo si illustra il caso aziendale avvalendosi del project work realizzato con l'utilizzo di Qlik Sense finalizzato a realizzare cruscotti interattivi e navigabili da distribuire.

# **CAPITOLO 1. BUSINESS INTELLIGENCE**

## **1.1 INTRODUZIONE ALLA BUSINESS INTELLIGENCE**

Il sistema informativo aziendale può essere definito come l'insieme delle attività, dei processi, delle risorse tecnologiche e delle persone preposte alla gestione dell'informazione. Si può dunque affermare cosa significhi gestire l'informazione presentando come risposta il seguente elenco di attività:

- Acquisizione dei dati;
- Elaborazione dei dati al fine di produrre informazioni;
- Archiviazione dei dati grezzi e delle informazioni;
- Trasmissione dei dati e delle informazioni;
- Presentazione dei dati e delle informazioni.

Tutto il sistema informativo aziendale è assistito e si sviluppa attraverso l'uso dell'informatica; le operazioni che esso svolge possono essere classificate in base alle esigenze che scaturiscono dalle attività dei diversi attori dell'organizzazione aziendale, secondo uno schema che prende il nome del suo autore: la piramide di Anthony. Essa individua tre categorie di attività aziendali:

- Attività strategiche che consistono nella definizione degli obiettivi aziendali di medio periodo e delle politiche aziendali volte al loro raggiungimento;

- Attività tattiche che si sostanziano nell'allocazione efficace ed efficiente delle risorse aziendali al fine di conseguire gli obiettivi di breve periodo posti dal management strategico;
- Attività operative che rappresentano l'operatività corrente.

Una prima ripartizione dei sistemi informativi aziendali è tra sistemi informativi operativi e sistemi informativi direzionali, logica derivazione dalle teorie di Anthony e Simon.

I due studiosi, infatti, suddividono il sistema informativo aziendale in funzione della tipologia di attività servite e della loro modalità di svolgimento.

Le necessità informative che nascono dallo svolgimento delle attività direzionali si riconducono al bisogno di un qualsiasi soggetto chiamato a prendere una decisione di conoscere per decidere, in altre parole di gestire la conoscenza.

I sistemi di supporto all'attività operativa sono progettati con l'obiettivo di supportare e, possibilmente, automatizzare le attività operative (routinarie), si parla di Sistemi EDP (Electronic Data Processing) in contesti strutturati con ripetitività delle procedure, elevati volumi e con l'obiettivo di efficienza in termini di risparmio di costi e rapidità di esecuzione. Ne sono un esempio la contabilizzazione delle fatture, il calcolo paghe e stipendi, ecc.

I sistemi direzionali sono progettati con l'obiettivo di raccogliere e fornire informazioni per supportare le attività di controllo e decisionali del management quali sistemi di reporting direzionale (ad es. tabelle e grafici di andamento delle vendite) o analisi multidimensionale dei dati, analisi "what if", simulazione, ecc.

È facile capire come oggi, più che mai, le tecnologie informatiche a supporto della attività direzionali trovano ampia diffusione e diventano strumenti indispensabili.

La categoria di prodotti informatici destinata al supporto delle attività direzionali di un'impresa è chiamata Decision Support System.

Nel 1989 Howard Dresner analista del Gartner Group coniò il termine Business Intelligence per indicare una classe di strumenti ed applicazioni informatici in grado di venire incontro ai bisogni informativi dei managers aziendali. Più precisamente Gartner Group così definisce la business intelligence:

<sup>1</sup>“BI describes the enterprise’s ability to access and explore information, often contained in a data warehouse, and to analyze that information to develop insights and understanding, which leads to improved and informed decision making...”.

Secondo il punto di vista di chi la definisce, la BI assume significati diversi, indicando a volte i processi aziendali di creazione delle informazioni, oppure gli elementi tecnologici che sono utilizzati per tali processi, oppure anche l’insieme stesso delle informazioni che il management utilizza per intraprendere le proprie azioni; altri poi la definiscono come un’architettura di applicazioni di supporto alle decisioni.

Si può, quindi, arrivare ad una definizione più possibile completa che sia indipendente dalla tecnologia e dagli strumenti applicativi:

“La BI è un sistema di modelli, metodi, processi, persone e strumenti che rendono possibile la raccolta regolare e organizzata del patrimonio dati generato da un’azienda; inoltre attraverso elaborazioni, analisi o aggregazioni, ne permettono la trasformazione in informazioni, la loro conservazione, reperibilità e

---

<sup>1</sup> Gartner Group è una società per azioni multinazionale leader mondiale nella consulenza strategica, ricerca e analisi nel campo della tecnologia dell'informazione con oltre 15.000 clienti nel mondo. L'attività principale consiste nel supportare le decisioni di investimento dei suoi clienti attraverso ricerca, consulenza, benchmarking, eventi e notizie. L'azienda è stata fondata nel 1979 da Gideon Gartner, e nel corso degli anni si è espansa fino ad acquisire altre 30 aziende come Real Decisions, MetaGroup, AMR Research, Burton Group.

presentazione in una forma semplice, flessibile ed efficace, tale da costituire un supporto alle decisioni strategiche, tattiche e operative.”<sup>2</sup>

I Business Intelligence Systems si differenziano dai sistemi operazionali (EDP) in quanto dedicati all’esplorazione, analisi e presentazione dei dati provenienti dai sistemi operazionali stessi. Sono specificatamente indirizzati ai manager per i loro fabbisogni informativi.

Le soluzioni applicative offerte nell’ambito della categoria BI sono molteplici. Esse fanno uso delle tecnologie e dei prodotti qui di seguito elencati:

- Data warehouse: “magazzino” centralizzato di dati che aggrega una parte dei dati provenienti dai vari database operazionali sparsi per l’azienda, opportunamente selezionati corretti e puliti, oltreché da altre fonti esterne, e li rende disponibili per l’elaborazione da parte dei sistemi di supporto alle decisioni. Una raccolta di dati che si presenta:
  - o integrata, in quanto è il “deposito” in cui confluiscono tutti i dati aziendali di qualsiasi natura;
  - o non volatile, in quanto i dati non possono essere modificati dall’utente, e quindi di sola lettura. I dati memorizzati sono sempre accompagnati a riferimenti temporali, ciò permette di accedere a dati compresi in un intervallo di tempo più esteso rispetto a un sistema operativo.
- Data Mart: strutturalmente identico al Data Warehouse, se ne differenzia per il fatto di contenere un minore volume di dati, i quali, peraltro, sono riferiti a una specifica unità di business o a una singola area aziendale e non l’impresa intera. Si tratta, quindi, di un database specialistico derivante da un’ulteriore selezione dei dati contenuti in un data warehouse afferenti a una specifica area di interesse.

---

<sup>2</sup> A. REZZANI, *Business Intelligence: processi, metodi, utilizzo in azienda*, Apogeo, Milano, 2012.



- OLAP (OnLine Analytical Processing): sistemi che permettono di estrarre ed analizzare i dati di un generico database attraverso viste ed elaborazioni multidimensionali. E' un metodo di accesso e analisi dei dati altamente flessibile. I dati vengono accorpati e/o incrociati con differenti modalità in modo da ottenere risposte rapide ed esaurienti alle esigenze dell'utente.
- Data mining: soluzioni che permettono di fare analisi complesse sui dati e di scoprire le informazioni che si celano all'interno dei grandi volumi di dati ricercando relazioni e correlazioni precedentemente sconosciute fra di essi. Le tecniche attraverso cui il Data Mining viene realizzato si basano su metodologie statistiche e matematiche, trattasi di alberi decisionali (o decision tree), cluster analysis, reti neurali e regole di associazione e sequential pattern.
- Pattern warehouse: sistemi in grado di analizzare automaticamente i dati con l'impiego di strumenti di data mining e di memorizzare i pattern scoperti dalle analisi.
- EIS (Executive information system): sistemi che permettono di condurre analisi prestabilite sui dati in maniera semplice ed efficace; dispongono solitamente di un'interfaccia grafica altamente intuitiva e la loro facilità di utilizzo si deve al fatto che sono diretti a soggetti che solitamente non possiedono conoscenze informatiche approfondite.
- DSS (Decision Support System): sono costituiti da un insieme di strumenti informatici per il supporto del processo decisionale di tipo non programmato all'interno di un'azienda.
- Altri tools: categoria residuale che include tutta una serie di programmi non inquadrabili in quelle precedenti, tendenti a soddisfare specifiche esigenze settoriali o applicazioni c.d. verticali.

## **1.2 BI: L'ARMA DEL SUCCESSO AZIENDALE**

I sistemi di BI permettono di acquisire maggior consapevolezza e controllo dei fenomeni presenti in azienda e individuare eventuali aree di potenziamento. Questi strumenti e processi di analisi quantitativa e di elaborazione dati forniscono un efficace supporto orientativo ai decisori nella definizione delle loro strategie, basate quindi su evidenze numeriche a guida delle intuizioni.

Mediante questo approccio Data-Driven è possibile, quindi, individuare la strada per raggiungere l'obiettivo in modo puntuale e mirato, grazie alla costante misurazione delle performance che consente al contempo di ottimizzare i processi esistenti e di risparmiare risorse. In sostanza tutti coloro che sono chiamati ad assumere decisioni all'interno delle aziende possono trarre un grosso vantaggio dal valore strategico della Business Intelligence, acquisendo una visione chiara e dettagliata dello stato operativo dell'azienda e controllando in maniera capillare i processi interni.

Grazie a dashboard, cruscotti di monitoraggio di performance e piattaforme di BI per l'elaborazione e la visualizzazione dei dati anche chi non ha competenze tecniche può leggere e interpretare gli insights in modo rapido, dettagliato ed efficace.

I tipi di dati aziendali che possono essere analizzati e processati dai sistemi di BI sono potenzialmente infiniti. Tuttavia, è necessario che essi siano quanto più possibile dati strutturati, al fine di poterne organizzare visualizzazioni ed elaborazioni quantitative ed efficaci.

Gli ambiti di applicazione della Business Intelligence si stanno moltiplicando sempre di più. Ad oggi quelli di maggior successo riguardano:

- l'efficienza operativa interna, mediante incrocio di dati provenienti da sistemi integrati (ERP, CRM ecc.);
- il controllo ed il potenziamento delle performance di processo, ovvero la gestione di variabili spesso imprevedibili, come ad esempio il tempo medio di ritardo nella consegna di prodotto;
- il monitoraggio degli stati operativi, delle strumentazioni e dei consumi interni all'azienda, con sistema di notifica intelligente, in caso di anomalie di lettura o di avvicinamento a soglie di consumo da non superare;
- l'individuazione di trend di vendita;
- la personalizzazione di servizio, determinata dalla misurazione ed analisi di esigenze e comportamenti effettivi dei consumatori.

Esiste sicuramente una correlazione tra l'uso efficace della BI e l'incremento delle performance aziendali. La BI evita alle persone che fanno parte di ogni livello aziendale di preoccuparsi del reperimento dei dati e della loro elaborazione e conservazione; consente loro di accedere ai dati, analizzarli e interagire con essi al fine di ricavare le informazioni per la gestione dell'intera azienda o di parte di essa migliorandone l'efficienza. È ovvio che senza persone che interpretino in maniera corretta le informazioni, la Bi perde ogni sua valenza positiva.

Sono sempre più numerose le aziende che necessitano di conoscere a fondo i propri dati per estrarre informazioni e sviluppare strategie efficaci, basate su di essi.

Sono altrettanto numerosi i report che attestano come questo fenomeno sia in rapida espansione: uno fra tutti il "2018 Global State of Enterprise Analytics" di Microstrategy Inc., che afferma che circa il 57% delle principali aziende nel mondo sta usando big data e data analytics per accelerare la propria

trasformazione digitale e il proprio rendimento, ma questa percentuale sta aumentando ed è destinata a crescere ulteriormente nei prossimi anni.

A valle delle 7 nuove linee guida UE in merito all'uso e sviluppo etico dell'Intelligenza Artificiale, che sanciscono il ruolo fondamentale ed imprescindibile dell'uomo nel controllo di queste nuove tecnologie, solo le aziende che sapranno analizzare ed utilizzare queste massicce quantità di dati in modo coerente, consapevole ed efficace riusciranno a sopravvivere al cambiamento e alla crescente competizione, avvantaggiandosi in modo vincente sul mercato; quindi quelle che adotteranno sistemi di Business Intelligence (BI) e sapranno governarli al meglio per portare nuove informazioni, visioni e nuova conoscenza in azienda.

Un progetto di BI richiede competenze molto articolate, che non sempre le aziende hanno a disposizione al loro interno. Diventa in questo caso fondamentale affidarsi al giusto fornitore di soluzioni software di Business Intelligence.

La scelta si deve basare principalmente sui seguenti fattori:

- Esperienza: deve avere comprovata esperienza nell'implementazione di soluzioni di BI complesse, nel loro mantenimento e nella loro evoluzione. In questo modo sarà in grado di consigliare il giusto approccio in base alla complessità del problema, della tipologia di dati da analizzare, delle esigenze specifiche di reportistica, visualizzazione KPI e analisi interattiva;
- Conoscenza: deve avere una conoscenza approfondita delle tecniche di progettazione, modellazione e analisi specifiche della BI, nonché delle piattaforme proposte, che deve essere in grado di installare, mantenere e gestire. Deve, inoltre, conoscere punti di forza e limiti delle piattaforme alternative, per poter giustificare adeguatamente la scelta di una soluzione tra le varie possibili;

- Project management: deve essere in grado di coordinare il progetto in modo autonomo, lasciando all'azienda il solo compito di concentrarsi sulla definizione delle proprie necessità e verificare che la soluzione proposta risponda alle proprie esigenze informative e di analisi;
- Formazione: deve essere in grado di formare il personale all'uso della soluzione realizzata, in modo da permettergli di utilizzarla attivamente nel lavoro di tutti i giorni. Utenti attivi determinano il successo del progetto con espansione a nuove aree di analisi ecc. Utenti poco attivi e scarsamente coinvolti faranno in modo che il progetto perda di valore e importanza.

Nel panorama della Business Intelligence si affacciano ogni giorno un numero sempre maggiore di strumenti che tende a semplificare il più possibile il lavoro necessario per estrarre informazioni rilevanti da enormi quantità di dati. Possiamo individuare due filoni principali. Il primo è quello più classico, che segue un approccio basato sull'estrazione dei dati, la loro trasformazione e preparazione in formati che semplifichino l'aggregazione delle informazioni e la successiva analisi.

Il passaggio di trasformazione e preparazione (ETL: Extract, Transform, Load) è orientato fundamentalmente alla riduzione delle risorse necessarie per analizzare i dati.

Con l'aumento della potenza di calcolo dei computer e l'affermarsi di piattaforme Cloud che permettono una scalabilità dei sistemi impensabile sino a poco tempo fa, si sta affermando un'altra corrente che si propone di analizzare i dati direttamente all'origine, utilizzando le potenzialità di calcolo degli strumenti attuali per analizzare le informazioni al volo, cercando pattern comuni all'interno di dati totalmente de-normalizzati.

Questo secondo filone prende il nome di Data Discovery e si propone di semplificare il processo di analisi dei dati, eliminando la parte di progettazione e di trasformazione dei dati.

### **1.3 MAGIC QUADRANT 2019**

La ricerca del giusto software, programma o piattaforma per poter affrontare la big data analytics è divenuta una priorità assoluta. Muoversi all'interno della vasta offerta di prodotti e servizi non è semplice, eppure trovare quello più adatto alle proprie esigenze è fondamentale: per questo Gartner Inc. ha sviluppato il suo Magic Quadrant.<sup>3</sup>

Il Magic Quadrant è, nei fatti, un ottimo strumento a disposizione di chiunque abbia bisogno di individuare l'azienda a cui affidarsi per i propri sistemi di analytics. Ad oggi le piattaforme di digital marketing analytics e business intelligence offrono una varietà di soluzioni che vanno dalla raccolta all'analisi dei dati fino alla visualizzazione. Vengono utilizzate per apportare una grande quantità di vantaggi competitivi alle imprese tra cui, ad esempio, migliorare l'esperienza di navigazione dell'utente, incrementare l'acquisizione di potenziali clienti e ottimizzare le campagne di marketing. È in questo contesto che si inserisce il Quadrante Magico, un progetto sviluppato da Gartner Inc, multinazionale nota a livello globale per essere leader mondiale nella consulenza e nella ricerca nel settore dell'Information Technology.

Si tratta di un'analisi che prende in considerazione i 21 principali fornitori di prodotti e servizi di analytics attualmente attivi sul mercato e che presenta il

---

<sup>3</sup> <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/magic-quadrants-research>

posizionamento competitivo di ciascuno, sviscerandone al contempo punti di forza e debolezze. Un dato già di per sé significativo, considerato che l'anno scorso erano solo 12.

Per stabilire il posizionamento di ogni fornitore all'interno del quadrante, la Gartner prende in considerazione due differenti parametri:

- “ability to execute” (capacità di esecuzione);
- “completeness of vision” (completezza della vision).

Con la capacità di esecuzione si valuta la capacità di offrire un prodotto di eccellenza: a tal fine sono stati considerati il prodotto e/o il servizio in sé, con tutte le sue caratteristiche; il successo finanziario dell'azienda e la possibilità che in futuro continui ad investire sul prodotto, rilasciando nuove versioni e aggiornamenti; l'efficacia del canale di vendita anche in termini di assistenza pre-vendita; l'esperienza dei clienti in termini di supporto tecnico e assistenza clienti; la responsività al mercato e la chiarezza, la qualità, la creatività e l'efficienza del prodotto. Per valutare l'ampiezza della vision, invece, si valuta la capacità del prodotto di rispondere alle esigenze di mercato (inclusi specifici segmenti di mercato) e di farlo non solo in termini di prodotti offerti ma anche in capacità di innovazione; la strategia di marketing; la strategia di vendita; la strategia di prodotto e il business model.

Le aziende che sono state selezionate sono complessivamente 21: Birst, BOARD International, Domo, Good Data, IBM, Information Builders, Logi Analytics, Looker, Microsoft, MicroStrategy, Oracle, Pyramid Analytics, Qlik, Salesforce, SAP, SAS, Sisense, Tableau, ThoughtSpot, TIBCO Software, Yellowfin. Posizionando ogni fornitore sulla base dei due parametri di valutazione appena descritti, si formano spontaneamente quattro categorie differenti: i leaders, i challengers, i visionaries e i niche players.

Figure 1. Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms



Tra le aziende leaders ritroviamo quei fornitori di servizi di analytics che hanno punteggi più alti nei due parametri, ovvero quelli con grande ampiezza della vision e ottima capacità di concretizzarla. Stiamo parlando di Microsoft, Qlik, Tableau e ThoughtSpot che, accanto a tutta una serie di servizi base, stanno dimostrando di saper reagire alle esigenze di mercato, innovandosi continuamente ed offrendo funzionalità sempre più avanzate.

La sfida che si trovano ad affrontare è quella di continuare a migliorare usabilità, integrazione e servizi: evolversi costantemente e restare al passo con i



cambiamenti del mercato e le esigenze dei clienti e l'unico modo per restare leader nel settore.

I Challengers (Sfidanti) sono quei fornitori che partecipano attivamente al mercato e possono dimostrarsi una grave minaccia per i Leaders.

I Visionaries (Visionari) offrono prodotti innovativi che affrontano problemi operativi o finanziariamente importanti per gli utenti su vasta scala.

I Niche players (Giocatori di nicchia) sono spesso focalizzati su segmenti di mercato specifici o verticali.

Il Quadrante Magico di Gartner non è una sorta di “classifica” dei fornitori di servizi migliori o peggiori: tutt'altro. Serve invece a fornire una mappatura concettuale dei diversi prodotti affinché le imprese possano avere un'utile guida che le aiuti ad orientarsi tra gli strumenti disponibili, consapevoli dei vantaggi e delle debolezze di ciascuno.

#### **1.4 QLIK SENSE**

La posizione di Qlik nel quadrante dei leader è dovuta ai progressi compiuti nel settore Analytics, ai miglioramenti nella strategia di marketing e alla sua facilità d'uso.

Ogni contesto aziendale, per raggiungere gli obiettivi di business, impone la costante necessità di informazioni riassuntive sull'andamento dell'azienda.

Normalmente si hanno a disposizione enormi quantità di dati non omogenei provenienti dai diversi sistemi informativi (Gestionale, CRM, HR, WEB).

La BI razionalizza tutti i dati aziendali provenienti dalle diverse aree funzionali e, attraverso la dashboard, consente agli utenti di analizzare i propri dati dall'alto di una visione d'insieme per poi scendere nel più piccolo dettaglio.

Ovunque si trovino i dati è Qlik Sense a raccogliarli, renderli omogenei e memorizzarli per ogni tipo di analisi. L'accesso ai dati è sempre disponibile, ovunque si abbia bisogno dell'informazione giusta al momento giusto. Bastano pochi istanti per avere a portata di click tutti i punti di vista necessari e un'esperienza di analisi semplice ed immediata.

Qlik Sense grazie all'analisi associativa segue i processi mentali dell'utente, consentendo un'analisi fluida sulla base delle esigenze contingenti. Avere i propri dati a disposizione non basta: bisogna avere a disposizione strumenti che consentano un'analisi chiara e immediata.

Qlik è una piattaforma di scoperta aziendale che fornisce la BI self-service per tutti gli utenti aziendali nelle organizzazioni. Con Qlik si possono analizzare i dati e utilizzarli per supportare il processo decisionale. Qlik consente di rispondere alle domande e seguire i percorsi di approfondimento consentendo di prendere decisioni in modo collaborativo.

Il fulcro di Qlik è il motore software brevettato, che genera nuove visualizzazioni dei dati al volo. Qlik comprime i dati e li tiene in memoria, dove è disponibile per l'immediata esplorazione da parte di più utenti. Per i set di dati troppo grandi, per adattarsi alla memoria, Qlik si collega direttamente all'origine dati; offre un'esperienza associativa su tutti i dati utilizzati per l'analisi, indipendentemente da dove sono memorizzati. Si può iniziare ovunque e andare ovunque; e non sono limitati a percorsi di drill predefiniti o dashboard pre-configurati.

L'app è l'elemento centrale di Qlik Sense.

Anziché distribuire e gestire applicazioni aziendali complesse, è possibile creare le proprie app Qlik Sense che sarà possibile riutilizzare, modificare e condividere

con altri utenti. Il modello app consente di chiedere e rispondere da soli alla domanda successiva senza la necessità di ricorrere a un esperto per creare un nuovo report o una nuova visualizzazione.

Un'app consiste in uno o più fogli contenenti visualizzazioni. Le visualizzazioni sono tabelle, grafici e rappresentazioni simili di dati, combinate con altre informazioni. Effettuando selezioni nelle visualizzazioni, è possibile analizzare le informazioni per fare le proprie scoperte e ottenere informazioni approfondite sui dati.

È possibile immaginare un foglio come una pagina di un'app. Un foglio contiene visualizzazioni dei dati. Le visualizzazioni possono essere create da grafici, ad esempio grafici a torta, grafici a barre e tabelle, così come da elementi di testo e immagine e caselle di filtro delle selezioni. Strutturando la propria app con diversi fogli che rappresentano aspetti dei dati differenti, è possibile prendere più facilmente decisioni sugli aspetti che si desidera analizzare.

Con le visualizzazioni è possibile lavorare direttamente con i dati mostrati. È possibile eseguire facilmente il drill-down nelle visualizzazioni per comprendere il significato dei dati. Nelle visualizzazioni è possibile individuare anomalie, modelli, tendenze e correlazioni non visibili nelle righe e nelle colonne semplici. Qlik Sense è stato appositamente sviluppato per la collaborazione e fornisce strumenti che consentono di creare conoscenze comuni per supportare le decisioni e influenzare altri decisori.

Dopo aver condiviso un'app con altri utenti, questi possono esplorarla nei computer o nei dispositivi mobili in uso. Possono effettuare selezioni nelle visualizzazioni dei dati dell'app e creare inoltre i propri fogli e visualizzazioni personali per effettuare ulteriori scoperte.

La funzione del racconto dati consente di creare una narrazione basata sui dati e di metterne quindi in evidenza degli elementi in grado di creare argomenti

convincenti che supportano l'utente e i soggetti interessati nel processo decisionale. È possibile aggiungere elementi grafici e commenti alle diapositive e agli snapshot, quindi organizzarli in un racconto che può essere comunicato ad altri utenti. Gli snapshot nel racconto mantengono i dati esistenti nella data e nell'ora in cui il racconto è stato creato, tuttavia è anche possibile accedere alle versioni dei dati attivi per ulteriore analisi.

Basandosi sul motore associativo, Qlik Sense permette di scoprire le intuizioni che gli strumenti di BI basati su query semplicemente trascurano. Cerca ed esplora liberamente tutti i dati, orientando immediatamente l'analisi quando emergono nuove idee. Non si è limitati all'esplorazione lineare all'interno di viste parziali dei dati. Inoltre, si ottiene la massima flessibilità grazie a una piattaforma di analisi dei dati compatibile con il cloud che supporta tutti i tipi di casi di utilizzo della BI ed è ideale per qualsiasi analista, team o azienda globale.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> [www.qlik.com](http://www.qlik.com)

## **CAPITOLO 2: MAGAZZINI GABRIELLI SPA**

### **2.1 GRUPPO GABRIELLI: DAL 1892 A OGGI**

Il Gruppo Gabrielli è una solida azienda nel panorama della Grande Distribuzione Organizzata italiana, saldamente presente nelle seguenti cinque regioni del centro Italia: Abruzzo, Lazio, Marche, Molise e Umbria.

A tale gruppo possiamo ricondurre questi marchi:

- Oasi per i Superstore;
- Tigre per i supermercati;
- Tigre Amico per il franchising.

La Magazzini Gabrielli è la società più importante del Gruppo Gabrielli, un'azienda che è nata e cresciuta nel territorio, da qui il payoff “Con la gente al centro” per racchiudere l'identità, i valori e la mission dell'azienda.

“Con la gente” si intende comunicare un forte senso di vicinanza alle persone e ai loro bisogni, facendole sentire parte integrante di una grande famiglia. “Al centro” assume un duplice significato: centralità dei conterranei, dei collaboratori, e localizzazione geografica nel cuore dell'Italia.

La storia del gruppo inizia nel 1892 quando Michele Gabrielli, sua nipote Celsira e il marito Pietro diedero vita al primo Emporio localizzato in Piazza Roma, nel centro storico di Ascoli Piceno. Tale Emporio, nel 1953, venne ristrutturato su iniziativa di Pietro e sua moglie Celsira, diventando un grande magazzino a prezzi

fissi comprensivo anche di abbigliamento. Il grande successo di questa iniziativa imprenditoriale spinse la famiglia Gabrielli, nel 1959, ad aprire la prima filiale localizzata a Fermo; a seguire vennero inaugurate le filiali di San Benedetto del Tronto, Lanciano, Jesi e Civitanova Marche.

Il modello dei magazzini a prezzi unici, esportato dagli Stati Uniti, era basato:

- a) sulla lussuosità e grandiosità dei locali al fine di propagandare la maestosità dell'ambiente;
- b) sull'accentramento di tutti i servizi che nei vari reparti non sono strettamente connessi alla vendita;
- c) sull'accentramento degli acquisti, con tutti i vantaggi di prezzo e qualità che ne derivano;
- d) sulla varietà e sull'assortimento delle merci in modo da soddisfare tutte le esigenze del pubblico;
- e) sulla velocità di rotazione delle scorte, e conseguente eliminazione delle merci fuori moda o non più fresche;
- f) sulla buona scelta e la costanza qualitativa e quantitativa dei prodotti;
- g) su un complesso di servizi offerti al cliente, dai saloni gratuiti di lettura alla consegna a domicilio e alla restituzione della merce già acquistata.

Tuttavia, studiando l'evoluzione di questa forma distributiva, si osserva che il modello dei grandi magazzini a prezzi unici entra in crisi, lasciando così il passo a realtà più specializzate e differenziate a livello territoriale che trasformano alcuni dei vecchi principi alla base dei grandi magazzini e ne introducono di nuovi.

Gabrielli, infatti, nel 1964 si abbandona il modello dei grandi magazzini. Questo cambiamento è stato segnato dall'introduzione, per la prima volta, del reparto alimentari nella filiale di Civitanova Marche; fu proprio questa scelta

lungimirante che portò negli anni Settanta a far sì che il settore alimentare diventasse il core business dei punti vendita.

Questo nuovo modello di business fu sviluppato e voluto dai figli di Pietro Gabrielli: Michele, Luciano e Giancarlo che subentrarono al padre nel 1970 dando il via alla terza generazione di leadership aziendale.

Questo passaggio è stato piuttosto significativo nella storia aziendale in quanto cavalcava i cambiamenti della società ed era destinato a diventare il core business che ancora oggi scandisce l'attività principale delle moderne superfici di vendita del Gruppo Gabrielli.

Inoltre, occorre rilevare che l'evoluzione non si è fermata con l'introduzione del reparto food nei punti vendita in quanto, insieme alla crescita e al consolidamento del gruppo, viene ridefinito il format scelto.

Due date, infatti, scandiscono l'evoluzione continua di questo gruppo aziendale:

- il 1978, anno in cui viene aperto il primo supermercato Tigre per la spesa di prossimità caratterizzata dalla freschezza di tutti i giorni;
- il 2000, apertura del primo superstore ad insegna Oasi.

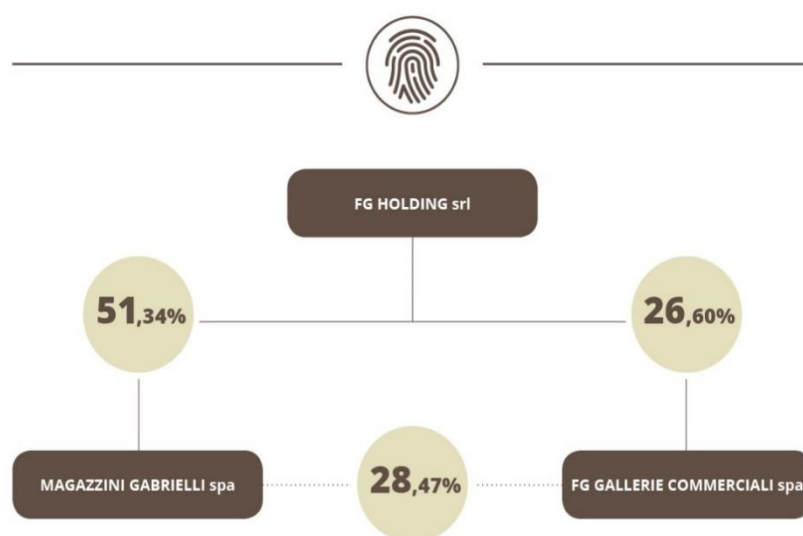
Nonostante il grande successo ottenuto e l'espansione, il gruppo ha mantenuto le peculiarità del gruppo familiare in quanto, dal 1982 ad oggi, al vertice del gruppo ci sono sempre stati membri della famiglia Gabrielli.

A tal proposito, infatti, va rilevato che il 2006 è stato un anno decisivo nella storia del gruppo in quanto è stata adottata una nuova architettura societaria al fine di salvaguardare la compattezza della proprietà nel lungo periodo. A tal fine è stata creata la F.G. Holding S.r.l. impegnata in attività di coordinamento e controllo delle società operative. Il Gruppo Gabrielli, quindi, è costituito da:

- Capo Gruppo F.G. Holding S.r.l.;

- 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 è operativa nell'ambito della gestione delle Gallerie Commerciali.200

Di seguito una schematizzazione dell'organigramma societario:



Per quanto riguarda invece l'organigramma aziendale nel 2009 il Consiglio di Amministrazione, in un'ottica di crescita della dotazione manageriale, si apre all'ingresso di consiglieri esterni alla compagine societaria.

Tra essi viene nominato Amministratore Delegato il Dottor Mauro Carbonetti, figura esterna alla famiglia, ma conosciuta all'interno dell'azienda dove rivestiva da anni l'incarico di direttore commerciale, e in quanto tale profondo conoscitore dell'azienda e delle relative dinamiche.

In seguito alla prematura scomparsa del Ragionier Michele Gabrielli si avvia un processo di cambio generazionale ai vertici dell'azienda che, nel 2015, si

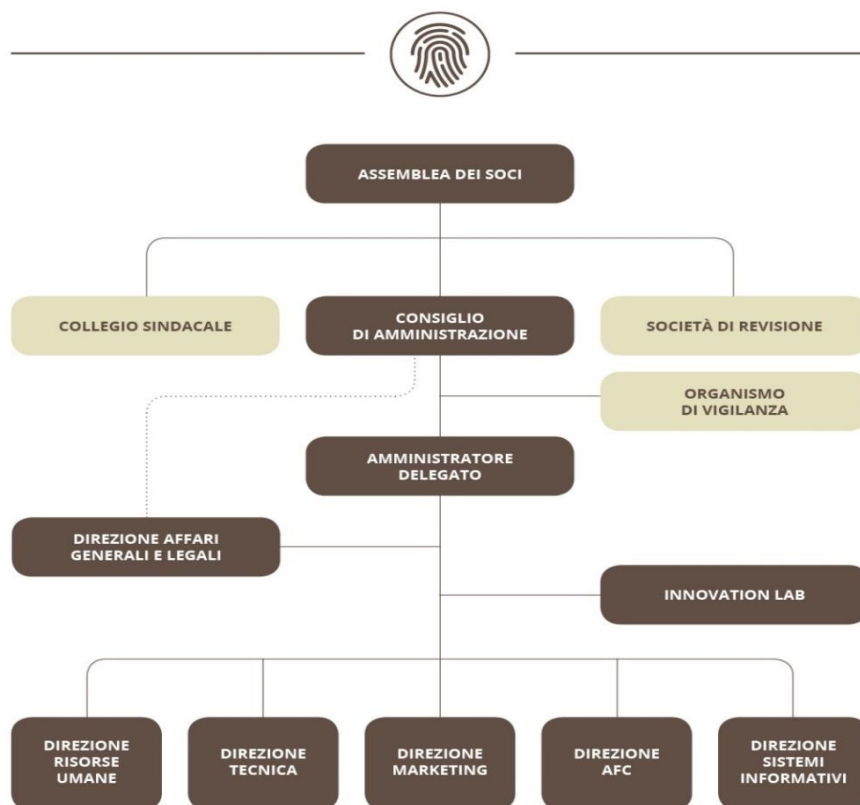


completa con l'ingresso dei tre giovani Luca, Laura e Barbara Gabrielli nel consiglio di amministrazione: Luca Gabrielli viene nominato presidente del gruppo affiancato dai vicepresidenti Laura Gabrielli e Barbara Gabrielli.

Luca Gabrielli è, inoltre, Responsabile della Direzione Sviluppo, Laura Gabrielli è Responsabile del Patrimonio Immobiliare non inerente alle attività commerciali e Presidente della F.G. Gallerie Commerciali S.p.A. , Barbara Gabrielli è Responsabile della Comunicazione, Public Relations e rapporti istituzionali.

Nel 2018, è stato riconfermato nella carica di Amministratore Delegato il Dottor Mauro Carbonetti e, allo stesso tempo, è stata rinnovata la governance dell'azienda con l'inserimento, nel consiglio di amministrazione, di personalità di spicco come il Dottor Vito Varvaro e il Dottor Roberto Masi.

Di seguito viene illustrata una schematizzazione dell'organigramma aziendale.



Oggi, infatti, ad affiancare l'amministratore delegato Mauro Carbonetti, ci sono i tre cugini, Luca Gabrielli (oggi Presidente), Barbara e Laura (vicepresidenti); rappresentanti della quarta generazione delle redini aziendali, secondo un lungo percorso condiviso e nel segno della continuità.

## **2.2 VISION e MISSION**

Con il termine vision si intende il “sogno dell'impresa”<sup>5</sup> infatti in questa espressione vengono racchiusi gli obiettivi di lungo periodo dell'impresa immaginando lo scenario futuro ed esprimendo i propri valori e ideali. Di conseguenza la vision per essere efficace deve essere ben definita, esplicita e condivisa con tutti i livelli dell'organizzazione, inoltre, è importante che sia realistica e al contempo punti a sognare in grande ovvero che sia in grado di individuare la meta che si vuole idealmente raggiungere.

Proprio questa visione di lungo periodo, nonché lo spiccato orientamento alla cura e ai bisogni della persona, è ciò che ha consentito al Gruppo di essere tra le imprese protagoniste nella GDO. La vision del gruppo, infatti, potrebbe essere sintetizzata con il seguente imperativo: “Vogliamo essere il gruppo distributivo più vicino ai BI-SOGNI delle persone”.<sup>6</sup>

Se la vision riguarda un'idea di scenario futuro immaginario e auspicabile, la mission, al contrario, fa riferimento al presente dell'azienda e deve quindi stabilire le modalità per arrivare ai risultati prefissati. Il processo di scrittura della mission

---

<sup>5</sup> [www.gabriellispa.it](http://www.gabriellispa.it)

<sup>6</sup> [www.gabriellispa.it](http://www.gabriellispa.it)

è, quindi, a tutti gli effetti una presa di coscienza di ciò che si sta facendo, in che modo lo si sta facendo e per chi lo si sta facendo.

Nello specifico caso aziendale, la mission del gruppo può essere espressa con le stesse parole utilizzate dalla società stessa per descriversi:

“Soddisfiamo i bisogni quotidiani delle persone e delle loro famiglie, offrendo un’esperienza di acquisto unica e soluzioni differenziate e mirate.

Siamo un’azienda familiare della Grande Distribuzione, interprete del territorio e delle sue specificità, che garantisce ad ogni cliente professionalità, qualità e freschezza”.

L’essere un’azienda familiare, oltre ad essere una caratteristica presente nella mission, è riscontrabile anche nella struttura della governance.

Analizzando infatti la struttura del gruppo nel corso degli anni possiamo riscontrare che, al vertice della piramide gerarchica, sono sempre presenti membri della famiglia Gabrielli.

## **2.3 PORTAFOGLIO DI BUSINESS E GRUPPO D’ACQUISTO**

Il Gruppo Gabrielli è presente sul mercato con tre insegne:

- 1) OASI (Superstore). Tale canale è la formula ideata per rispondere ai grandi bacini di utenza. La superficie di questi superstore è compresa tra i 2500 e i 4000 mq; sono, inoltre, dei poli attrattivi grazie a una formula di shopping agile e completa. Spesso sono ubicati all’interno di un centro commerciale e offrono un vasto assortimento di referenze alimentari, igiene casa e persona, abbigliamento uomo donna e bambino e infine

bazar leggero e pesante garantendo elevata qualità e forte convenienza ,in un ambiente funzionale, confortevole e facilmente accessibile.

La mission specifica degli Oasi è: “Vogliamo offrire ai nostri clienti occasioni di acquisto di un ricco assortimento di prodotti, garantendo elevata qualità e forte convenienza, in un ambiente funzionale, confortevole e facilmente accessibile”.

Il claim dell’insegna è: “Prezzi bassi sempre” che evidenzia la volontà di proporre prodotti di qualità e convenienti, sempre nel rispetto della mission aziendale focalizzata sulla soddisfazione della clientela.

- 2) TIGRE (supermercato). Tale insegna identifica il negozio di prossimità o di quartiere, infatti la superficie di questo formato è compresa tra gli 800 e i 1500 mq e lo scopo è quello di rispondere alle esigenze di una spesa giornaliera.

La mission di questi supermercati è la seguente: “Vogliamo essere il negozio di fiducia per la spesa di tutti i giorni. Accogliere i nostri clienti in un ambiente familiare, offrendo prodotti di elevata qualità con un servizio attento alle loro esigenze”.

Il claim infatti dell’insegna è “Freschezza quotidiana” sottintendendo la garanzia di poter scegliere, sperimentando un’esperienza di acquisto, in un ambiente familiare, accogliente e di cortesia, in risposta ad esigenze di tempo particolarmente ristrette.

- 3) TIGRE AMICO (superette). Quest’ultima insegna va a identificare tutta la rete indiretta di affiliati che sono legati al gruppo con la formula del franchising.

Il marchio Tigre Amico identifica in particolare il negozio di fiducia per la spesa di tutti i giorni.

La mission di questa insegna è: “Essere protagonisti del mercato di prossimità, attraverso una rete di negozi localizzati nelle zone di quartiere e in zone rurali, per il completamento della spesa alimentare quotidiana, con una forte attenzione al servizio e alla valorizzazione dei prodotti a marchio e a km zero”.

Il claim: “La buona spesa di casa tua” è, infatti, utile a contraddistinguere l’insegna per l’ambiente gradevole, rassicurante e conveniente. L’obiettivo di tale canale è proprio quello di essere protagonista del mercato di prossimità. Si riscontra che la mission di questo canale franchising sta dando risposte positive e caratterizzate da un certo dinamismo.

Tutte e tre le insegne dispongono dei prodotti Consilia, la marca del distributore del Consorzio SUN.

Il Gruppo Gabrielli, infatti, è uno dei cinque soci del gruppo d’acquisto SUN (Supermercati Uniti Nazionali); gruppo attivo nel nord e nel centro Italia.

Il Gruppo Sun è formato da cinque società, con insegne storiche della moderna distribuzione e posizioni di rilievo nei territori in cui operano: Cadoro, CEDIGROS, Gruppo Gabrielli, Gulliver ed Italbrix, la cui crescita è costante anche considerando l’apertura, nei prossimi anni, di



nuovi punti vendita che caratterizzano i programmi di sviluppo di ognuna delle realtà aziendali.

Il Gruppo Gabrielli, mediante la partecipazione al gruppo SUN, fa anche parte di ESD Italia, una tra le principali centrali d'acquisto in Italia. Tale centrale si pone come interlocutore di riferimento nella produzione grazie alla propria affidabilità e a quella dei gruppi e delle imprese socie mandanti. L'obiettivo di tutti gli attori coinvolti è l'ottimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza delle strategie in maniera corale a vantaggio di un'offerta altamente competitiva.

Attualmente i soci di ESD Italia sono: Acqua e Sapone, Agorà network, Aspiag Service, Selex Gruppo Commerciale e Sun.

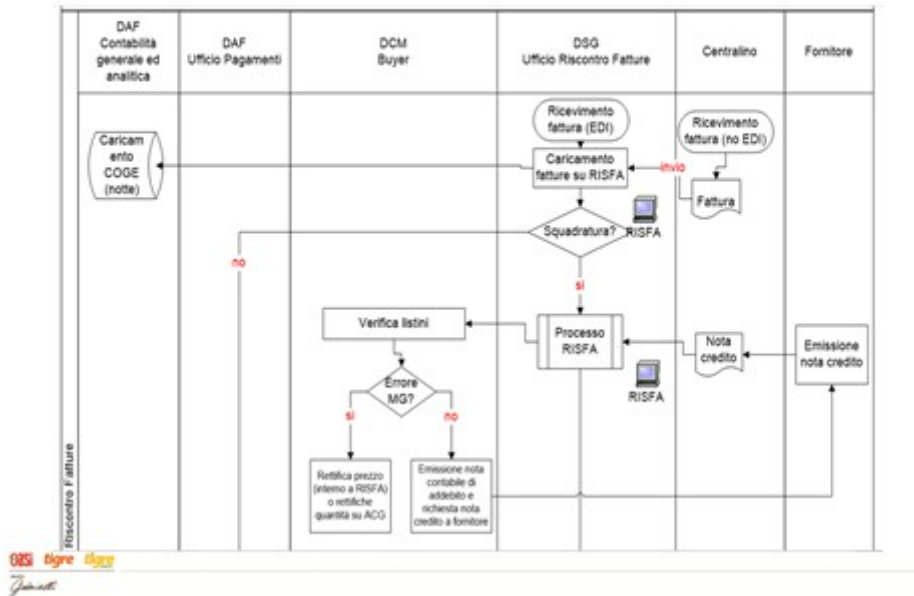
## **2.4 CONTROLLO DI GESTIONE IN MAGAZZINI GABRIELLI**

Nel 2010 l'azienda ha intrapreso una collaborazione con LIVE<sup>7</sup> con la quale è stato avviato un processo di innovazione del sistema di controllo della Magazzini Gabrielli, processo che ancora oggi non è terminato ed è ancora in evoluzione data la necessità, di un sistema di controllo, di adattarsi al contesto interno ed esterno sempre in continuo mutamento.

---

<sup>7</sup> LIVE è uno Spin-Off dell'Università Politecnica delle Marche specializzato nel Management Consulting. Aiuta le aziende a migliorare la performance aziendale con strumenti manageriali innovativi e personalizzati.

2010: INIZIO COLLABORAZIONE CON LIVE  
E ANALISI DEI PROCESSI AS IS



Tale revisione ha avuto come punto di partenza l'analisi dei principali processi aziendali (quali ad esempio: ciclo attivo, gestione delle promozioni, processo di approvvigionamento, gestione dei proventi differenti, gestione dei magazzini e della logistica, gestione del personale dipendente, gestione dei servizi, gestione dei progetti di apertura ed espansione, e così via) e nello specifico dei processi tipici delle funzioni amministrative e di controllo (quali sistema coge/coan, gestione dei cespiti e degli assestamenti contabili di fine esercizio, budgeting, reporting e riconciliazione).

Ogni processo è stato mappato, descritto in un documento e rappresentato con la tecnica del flow-chart dispiegato al fine di avere la situazione dell'”as is” (lo stato dell’arte).

Questa fase è stata certamente faticosa, ma, grazie al supporto di un punto di vista esterno e competente, come quello di Live, si è rilevata fondamentale per ottenere

un check-up del nostro sistema di controllo e per individuare i gap al fine di arrivare, tramite suggerimenti, interventi correttivi e implementazione di nuovi software ad un “to be” del sistema di controllo.

Il passo successivo, nel 2011, ha riguardato la Struttura organizzativa del controllo, ovvero l’individuazione dei centri di responsabilità economica tramite un progetto specifico, quello della “Costruzione delle Mappe di Responsabilità Economiche”, realizzato dal Controllo di Gestione, sempre in collaborazione con la LIVE, attraverso incontri one-to-one con i singoli Capi Direzione e lo strumento delle Schede di sintesi.

## 2011: «MAPPA DELLE RESPONSABILITÀ ECONOMICHE»

The screenshot shows the LIVE software interface for the 'MAPPA DELLE RESPONSABILITÀ ECONOMICHE' project. The interface is divided into two main panels. The left panel contains a form for identifying organizational units, with a red box highlighting the 'Data di compilazione della scheda' section. The right panel contains a table for 'Linee materiali del Capo-centro' and a table for 'Eventuali voci piano dei costi'. Below these are sections for 'Tipo di Responsabilità economica' and 'Per ognuna delle principali attività'.

Per ogni unità organizzativa aziendale si è individuata la finalità specifica e il mix di poteri/responsabilità del capo-centro. Queste caratteristiche, ai fini del controllo, sono state tradotte in:



- Obiettivo di tipo economico
- Leve gestionali distinguendo tra quelli controllabili (rientrano nell'autonomia decisionale), parzialmente controllabili (autonomia parziale e/o influenza anche di variabili esterne), non controllabili dal capo centro (al di fuori dall'autonomia decisionale e variabili esterne).

Questo progetto è stato di fondamentale importanza in quanto ha permesso di individuare i responsabili della formulazione del budget in relazione alle varie componenti di costo e ricavo.

Naturalmente, nel modello “to be” del sistema di controllo, sono state date indicazioni anche in merito alle soluzioni informative del controllo.



Importante la decisione di non innovare il sistema ERP malgrado non fosse di ultima generazione, in quanto:

- stabile e in grado di coprire le principali esigenze di gestione;
- personalizzato in maniera spinta ed efficacemente integrato con gli altri applicativi;
- tempi lunghi di software selection e di implementazione;
- priorità al sistema di controllo.

Pertanto, vennero individuate due strade principali:

- Potenziare l'impiego delle ACG<sup>8</sup> nella Gestione della Co.an (dal 2012), con l'obiettivo di farla diventare il contenitore di tutti i dati contabili e gestionali necessari alla formulazione del Conto Economico Gestionale, evitando il trattamento extra-contabile dei dati gestionali.

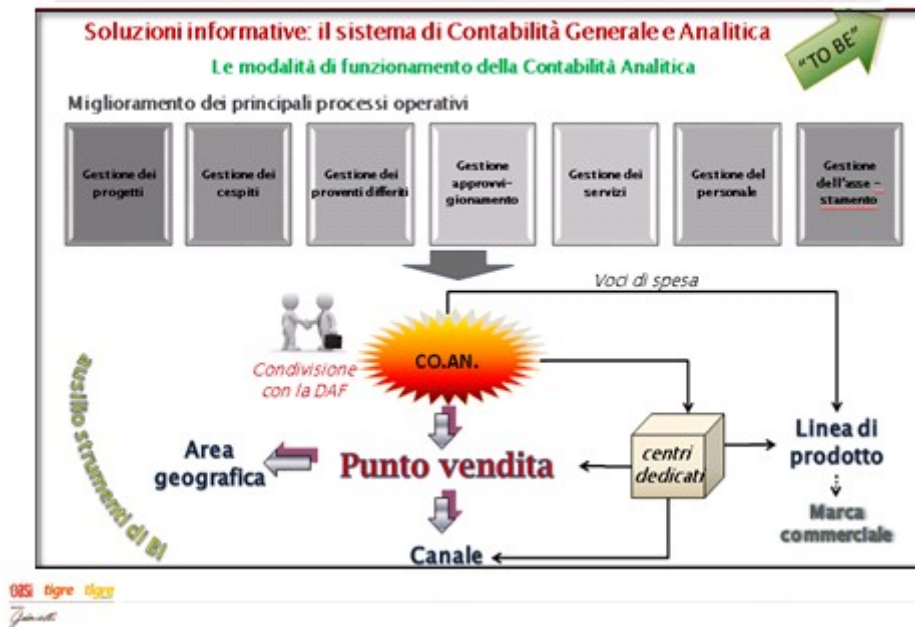
All'inizio di questo percorso, la Co.an conteneva solo i dati delle spese di derivazione dalla Co.ge. Attraverso un collegamento del sistema gestionale-contabile ACG, sono state implementate tutte le contabilizzazioni relative alle merci, secondo le dimensioni del modello di controllo che verrà esposto successivamente.

Parallelamente si è avviato lo sviluppo di un "manuale delle procedure di contabilizzazione" sia di Co.ge che Co.an contenente le anagrafiche dei conti, le regole e le procedure formalizzate fondamentale per rendere espliciti i processi aziendali e favorirne la diffusione e la periodica revisione.

---

<sup>8</sup> Le ACG (Applicazioni contabili gestionali) sono sistemi che costituiscono l'infrastruttura gestionale completa di un'azienda, ovvero l'ambiente integrato nel quale transitano tutti i dati che rappresentano la vita dell'azienda, e che ne gestiscono i processi in ogni articolazione: acquisti e vendite, magazzini e produzione, finanza e controllo, patrimonio.

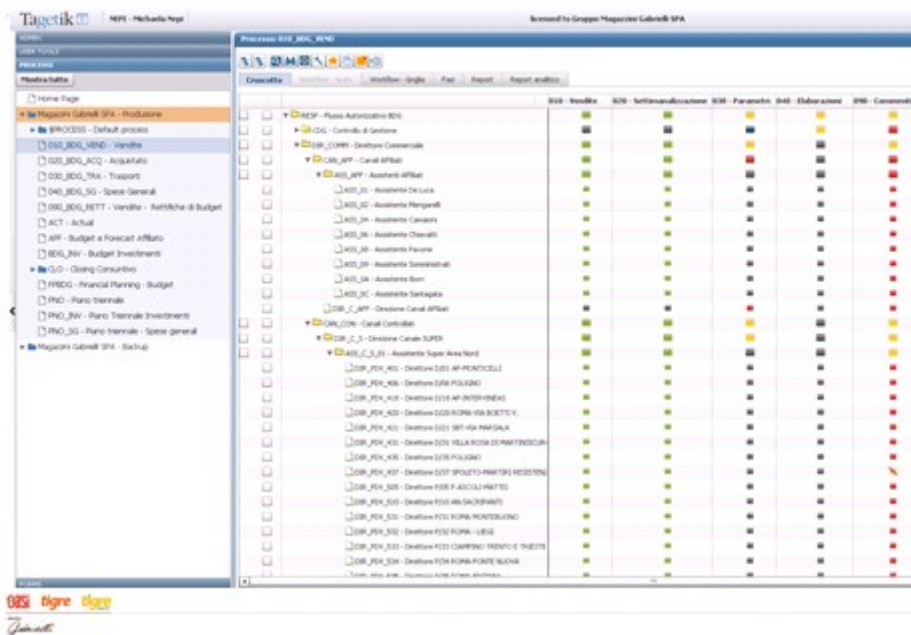
## POTENZIAMENTO COAN



- Innovare il sistema i budget e di report attraverso l'introduzione di uno strumento di CPM e di BI.

La scelta dello strumento di CPM è avvenuta con una software selection nel 2012 che ha portato l'azienda alla scelta di Tagetik con il partner l'allora Gruppo Servizi di Lucca oggi Wolters Crubs. Ad ognuno dei player è stato chiesto di realizzare un prototipo, sulla base di quanto indicato nel documento, sul modello di budgeting, in cui sono stati descritti le dimensioni da gestire, i sotto-processi e gli algoritmi. Il primo budget e i primi forecast realizzati con Tagetik sono stati quelli relativi all'anno 2014.

## 2012-2013: SCELTA STRUMENTO CPM, TAGETIK



Con l'implementazione di Tagetik, al fine di rendere confrontabili i dati di budget con quelli di consuntivo, sempre in ambiente ACG contabile, è stato necessario realizzare due strutture di collegamento:

- 1. relazione tra voci di budget di Tagetik e voci di budget ACG (1 a 1)
- 2. relazione tra voci di budget e voci di spesa ACG (1 a n).

A questo punto, il passaggio successivo è stato quello di approcciarsi ad una soluzione di BI per potenziare il sistema di reporting, scelta, questa, dettata dalla necessità di validare l'architettura Co.an e verificarne la qualità dei dati e ottenere un ambiente unico in cui far confluire dati di budget e dati actual e poterli confrontare, avere a disposizione un ambiente di simulazione dati e un nuovo generatore di report.

Si è avvertita la necessità di uno strumento ad uso e consumo esclusivo del Controllo di Gestione che consentisse di raggiungere i seguenti obiettivi :

1. Validare la struttura ideata e realizzata per la Co.an, così da poter abbandonare il vecchio metodo di consuntivazione basato sui dati gestionali per la parte del Conto Economico relativa alle merci e sui dati contabili per le spese, metodo che comportava un oneroso lavoro manuale su fogli excel, ma soprattutto un complesso processo di riconciliazione con il Conto Economico civilistico. Uno strumento di BI avrebbe consentito sia di visionare dall'alto le contabilizzazioni di ogni singolo processo sia di analizzarle al massimo dettaglio.
2. Avere un unico ambiente in cui far confluire i dati di budget da Tagetik e i dati di consuntivo da Co.an al fine di confrontarli in maniera veloce e realizzare dei report a riguardo.
3. Avere un ambiente di simulazione dati, in cui fosse possibile anche introdurre delle variabili .
4. Avere un nuovo generatore di report per il monitoraggio delle spese da sostituire con quelli di ACG ormai obsoleti .
5. Avere un potente generatore di report analitici e di discovery analysis.

Così è stato deciso di fare una nuova software selection alla quale sono stati invitati a partecipare:

- Qlik View, con partner Selda (ancora Qlik sense non esisteva);
- IBM Cognos, con Partner Info Consulting;
- Board, con Partner Kgroup.

A queste aziende è stato chiesto di realizzare un prototipo con i dati della Co.an in ACG, da presentare con una demo. E' stato dato l'accesso, tramite un server, ai

dati e alle anagrafiche Co.an e fornita la documentazione necessaria per il caricamento dei dati.

Tutte e tre le soluzioni sono risultate molto valide, le aziende partner hanno fatto una demo più che soddisfacente, la scelta è stata ardua, ma alla fine la preferenza è andata a Qlik.

- Tempi di progettazione piuttosto rapidi non avendo la necessità di realizzare un data warehouse e attingendo i dati direttamente dalle fonti dati aziendali qualunque esse siano. La realizzazione del prototipo per la demo è avvenuta in una mezza giornata.
- Navigazione e analisi multidimensionale veloce del dato, sia a livello aggregato, che analitico grazie alla logica associativa e alla tecnologia in memory
- Filtri condivisibili all'interno di tutti i fogli di un documento in modo da poter realizzare un percorso di conoscenza, di analisi del dato;
- Partnership con Tagetik. Tagetik ha realizzato un connettore che traduce l'intero mondo di Tagetik (dati, anagrafiche, gerarchie, schemi di reporting...) in una struttura consolidata cui Qlik può accedere direttamente. Grazie alla logica incrementale del caricamento dati, tutti i dati messi a disposizione del connettore possono essere caricati in tempi più che ragionevoli (circa due ore).
- Selda, partner conosciuto, solido e di esperienza nello stesso territorio, addirittura della stessa città.
- Nprinting, software per la creazione di report utilizzando dati e/o report in Qlik in formati di Microsoft office (Excel, word, pdf, html). Permette, a livello centrale, di pianificare, generare e distribuire i report tramite vari

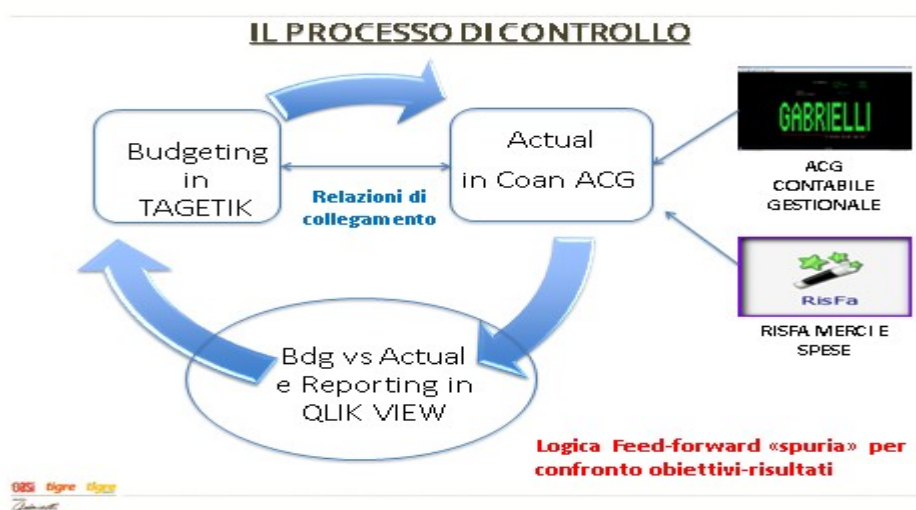
canali (email, scrittura in cartelle, ecc.). Filtra le informazioni in modo da creare report personalizzati per utente.

I tempi di implementazione sono stati piuttosto rapidi: 30 giornate di sviluppo avvenute tra il 2016 e 2017 . Purtroppo ci sono stati mesi di stasi a causa della scarsa disponibilità di risorse, all'interno del Controllo di gestione, che si occupassero del progetto e causa della contemporanea implementazione in Tagetik di altri processi: piano triennale economico, budget e piano triennale degli investimenti.

Si è trattato di un investimento complessivo di circa 100.000 euro, comprensivo della licenza Qlik View Server enterprise edition, n.50 licenze Named User Cal (utenti senza limitazioni), N printing e le 30 giornate di sviluppo.

Per quanto riguarda le tecnologie utilizzate è stata installata una robusta macchina virtuale nella infrastruttura esistente dedicata in esclusiva a Qlik e client su explorer senza requisiti particolari di installazione.

Alla fine di questo lungo percorso, il processo di controllo nella Magazzini Gabrielli può essere così rappresentato:



In ottica di breve periodo, la fase di definizione degli obiettivi per il budget dell'anno successivo avviene nei mesi di novembre-dicembre in Tagetik.

Poi ci sono sue sessioni di reporting del Conto Economico Gestionale ad aprile e settembre basati su una logica di confronto obiettivi – risultati che è di tipo feed-forward “spuria”.

In entrambi i check, si procede ad un adeguamento dei valori di budget che avviene sulla base di dati consuntivi provenienti da varie fonti: statistiche ed elaborazioni del controllo di gestione commerciale per le grandezze economiche fondamentali (vendite, margini, costi di distribuzione, costo personale) e contabilità analitica per le spese e servizi. Si operano delle stime a finire che mirano a definire il pre-consuntivo economico. Ancora, almeno in questi check non scatta una vera e propria analisi degli scostamenti, che avviene, invece, in fase di chiusura dell'esercizio (a marzo dell'anno successivo) in cui il report del Conto Economico è in ottica feed-back.

La principale dimensione di analisi è la dimensione mercato rappresentata dal Punto di vendita. Aggregando i dati sulla dimensione pdv (Punto di vendita) si ottengono altre due dimensioni:

- dimensione Canale;
- dimensione Area geografica di operatività della Magazzini Gabrielli.

Altra dimensione fondamentale, è la dimensione prodotto rappresentata dalla Linea di prodotto, che è la classificazione commerciale più alta dell'articolo.

Per quanto riguarda l'analisi di redditività su tali dimensioni, sono stati stabiliti i seguenti principi:

- si è deciso di non arrivare al reddito operativo per tutte le dimensioni di analisi, ma solo per il canale e l'azienda;



- per ogni dimensione, la configurazione di margine reddituale può variare a seconda della possibilità di attribuire i costi in modo affidabile. I costi attribuibili devono essere solo quelli effettivamente associabili alla dimensione analizzata, anzi causati dalla dimensione o da fenomeni gestionali ad essa riconducibili.

	Dimensioni di analisi				
	Aziendale	Area geografica	Canale	Linea di prodotto	Punto di vendita
<b><u>Margine commerciale lordo</u></b>					
Costi variabili di trasporto					
Costi variabili di distribuzione					
<b><u>1° margine di contribuzione</u></b>					
Costi fissi diretti controllabili					
Costi fissi diretti non controllabili					
<b><u>2° margine di contribuzione</u></b>					
Altri costi (ripartiti con criterio causale)					
Altri costi (ripartito convenzionalmente)					
<b><u>Reddito operativo</u></b>					

La struttura logica è per margini di contribuzione e modalità di imputazione dei costi diretti/indiretti agli oggetti di destinazione.

Nel capitolo successivo si mostrerà un esempio di utilizzo di Qlik, della potenza dello strumento nell'interrogazione, e nella data discovery di una mole considerevole di dati tramite query e tabelle. Si tratta ancora di uno strumento ad uso e consumo esclusivo dei controller, non distribuibile all'esterno sia per la basilare forma grafica, sia per i contenuti ancora da validare.

## CAPITOLO 3: PROJECT WORK BUSINESS INTELLIGENCE

### 3.1 GABRIELLI AT A GLANCE

Il project work ha consentito di realizzare un sistema di reporting destinato agli utenti del settore commerciale evolutivo rispetto a quello esistente sia in termini di presentazione che in termini di contenuti:

- dati contabili sul margine rispetto a dati gestionali;
- dati di benchmark tra punti di vendita appartenenti allo stesso canale riguardanti vendite, margini e costi diretti;
- dati di benchmark sulle linee di prodotto nei punti di vendita del gruppo: vendite e margini.

Come si può osservare dalla prima dashboard il gruppo Gabrielli opera in 5 regioni ovvero Marche, Abruzzo, Molise, Umbria e Lazio, con i suoi 238 punti vendita distinguibili in varie categorie in base alla superficie (mq), bacini di utenza, *mission* e rapporti di proprietà (affiliati e non affiliati).

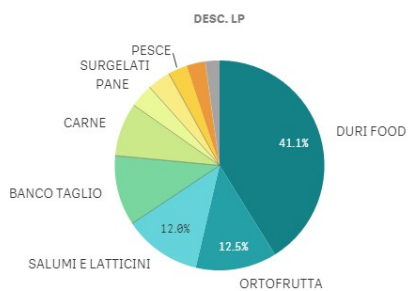
Il gruppo possiede tre diverse insegne:

- Oasi,
- Tigre,
- Tigre amico.

Nella prima dashboard sono stati inseriti una mappa, due KPI per rappresentare il fatturato del gruppo, e un grafico a torta riguardante le linee di prodotto.



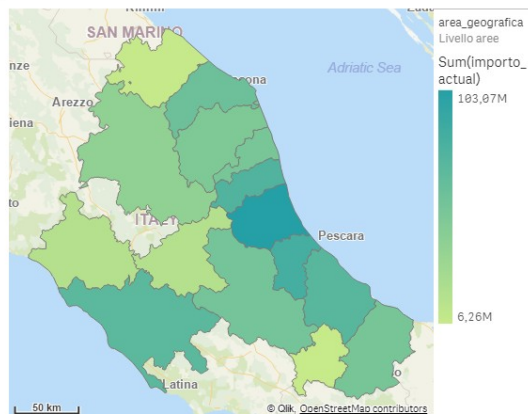
LINEE DI PRODOTTO



I filtri usati caricati: 11 Jun 2019 23:28

FATTURATO 2017  
764,5M

FATTURATO 2017  
764,5M



Il fatturato totale è di 764 milioni; inoltre come si nota dalla mappa il maggior fatturato è generato nella provincia di Teramo. Ciò si evince infatti dalla gradazione dei colori: i toni più scuri rappresentano le province in cui sono situati i punti di vendita che hanno un fatturato più elevato, e invece i toni più chiari le province i cui punti di vendita al contrario hanno generato i fatturati più bassi. Tramiti gli strumenti messi a disposizione da Qlik sense è stato possibile limitare la navigazione sulla mappa all'area interessata; infatti la mappa è stata centrata nell'Italia centrale, zona di riferimento del Gruppo Gabrielli.

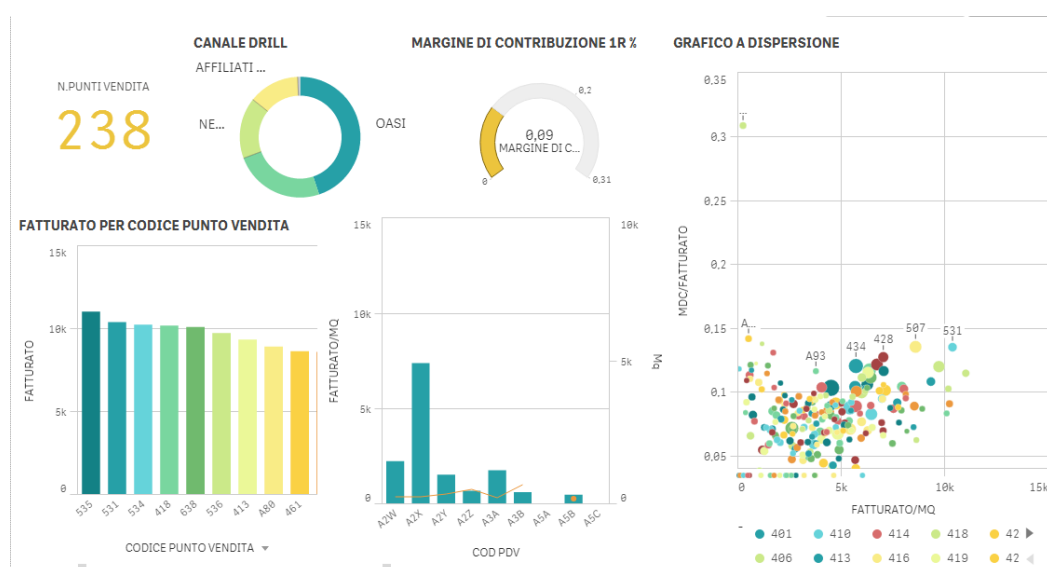
Nel primo Kpi sulla sinistra è stata applicata la Set Analysis per "bloccare" il fatturato totale in modo tale da non modificarsi nel momento in cui si vanno ad effettuare le selezioni riguardanti la linea di prodotto e la provincia.

In generale, quando si effettua una selezione, le funzioni di aggregazione come Sum, Max, Min, Avg e Count eseguono l'aggregazione delle selezioni effettuate, vale a dire le selezioni attuali. Le selezioni definiscono automaticamente la serie di dati da aggregare. La Set Analysis consente di definire un gruppo indipendente dalle selezioni correnti. Ciò può rivelarsi utile se

si desidera mostrare un valore particolare indipendentemente dalle selezioni attuali.<sup>9</sup>

Il grafico a torta rappresenta invece le linee di prodotto del gruppo. Le principali sono: duri food, salumi e latticini, banco taglio, carne, pane, surgelati, cucina, ortofrutta, bar, bazar, elettro e tessile; si evince che la linea *duri food* genera il maggior fatturato, detenendo la quota del 41%, la seconda linea di prodotto con maggior fatturato è l'*ortofrutta* con il 12,5% e la terza per fatturato è *salumi e latticini* con il 12%.

Nella seconda dashboard è stata effettuata un'analisi per punti di vendita, in base al fatturato generato dagli stessi e al loro margine di contribuzione.



<sup>9</sup> La formula utilizzata è la seguente:

Sum ({{<desc. LP=, codice area geografica=, canale=>}}(importo actual))

E' stato inserito un KPI per contare i punti vendita Gabrielli, che sono 238.

È presente anche un grafico a torta nel quale è stata creata una nuova dimensione di tipo “drill down” attraverso la quale è possibile effettuare un'analisi su tre livelli:

- 1° livello: tipo canale
  - o Oasi,
  - o Tigre: Super (tigre di proprietà), affiliati tigre
  - o Tigre amico: negozi di quartiere
- 2° livello: tipo formato
  - o Oasi: Iper, Family e Super
  - o Tigre: Maxi, Superette (<700 mq) e Supermercato (700:1200 mq)
  - o Tigre Amico: Low Price, Superette (<700 mq) e Supermercato (700:1200 mq)
- 3° livello: codice punto vendita

E' stato utilizzato il grafico a istogramma per individuare il fatturato rapportato in base al mq. Da una prima analisi si riscontra che lo store che fattura di più al mq è il punto vendita 535 che corrisponde all'oasi di Ascoli piceno con un fatturato di 11.000,00 euro/mq, seguito dal punto di vendita 531 che ha registrato nell'anno 2017 un fatturato di 10.360,00 euro/mq. Ci si rende conto che nelle prime posizioni troviamo i punti vendita più piccoli.

Dato l'elevato numero di punti di vendita il grafico contiene anche una barra di scorrimento.

In alto a destra inoltre si trova un grafico a misuratore contenente una sola misura, ovvero il margine di contribuzione percentuale. Esso permette di poter confrontare punti di vendita diversi, sia in termini di canale che in termini di formato; la formula  $\text{Margine di contribuzione} / \text{Vendite}$  dà indicazioni sulla

marginalità di ogni singolo punto di vendita prendendo in considerazione le vendite effettuate.

### 3.2 ANALISI DEI RISULTATI

Dalla terza dashboard inizia una fase di analisi più dettagliata e analitica relativamente ad ogni insegna del gruppo; in particolare in questa dashboard si analizza il canale più importante per il gruppo, l'Oasi.

#### 3.2.1 Analisi economica del canale Oasi



I punti di vendita Oasi sono 22, tramite il grafico a mappa si può osservare come siano distribuiti e si riscontra che c'è una presenza esclusiva nella zona centro orientale della penisola italiana, concentrati maggiormente nelle regioni Marche, Abruzzo e Molise.

Pur essendo solo 22 i punti di vendita di questa insegna, il loro fatturato rappresenta circa il 45% del fatturato totale della società.

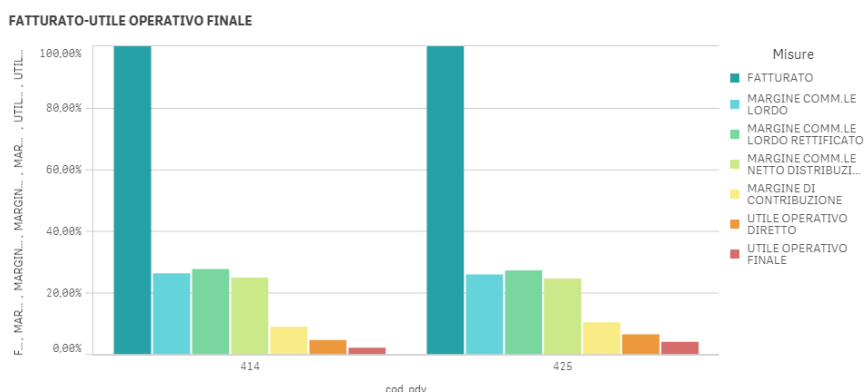
In basso a destra è stato inserito un grafico di tipo “box plot” o “diagramma a scatola e baffi”, ottenuto a partire dai 5 numeri di sintesi (minimo, primo quartile, mediana, terzo quartile, massimo) che descrive le caratteristiche salienti della distribuzione statistica. Sono poi stati analizzati i punti di vendita, considerati più significativi.

Nella seguente analisi sono stati considerati diversi Cluster. I cluster raggruppano punti di vendita con caratteristiche simili, quindi da essi ci si aspettano delle performance molto simili.

## CLUSTER 1

425 --> ASCOLI PICENO  
414 --> TERMOLI

DIFFERENZA RISCOINTRABILE SUL PRIMO MARGINE DI CONTRIBUZIONE:  
8.90%-10.34% ATTRIBUIBILE AD ALCUNI COSTI DIRETTI DI FILIALE.



Per questa analisi è stato utilizzato un istogramma a barre, dove sono state inserite diverse misure: il fatturato, il margine commerciale lordo, margine commerciale lordo rettificato, margine commerciale netto distribuzione e vendite, primo margine di contribuzione, utile operativo diretto e utile operativo gestionale finale.

I valori inseriti sono stati percentualizzati, cioè i diversi dati sono stati rapportati al fatturato, in modo tale da poter uguagliare tutti i punti vendita.

Il primo confronto è stato fatto tra il punto vendita 414 di Termoli e il 425 di Ascoli Piceno.

La prima differenza è riscontrabile sul primo margine di contribuzione. Il punto vendita 414 ha un margine di 8,90% e il 425 di 10,34%.

Dato che il margine commerciale netto distribuzione e vendite del 414 (24,74%) è molto simile a quello del 425 (24,49%), il gap rinvenibile tra il margine netto e quello lordo può essere attribuito a costi diretti di filiale più alti per il 414.

Per costi di filiale intendiamo costo del personale, utenze, manutenzioni, costi generali ecc.

Ovviamente questo gap poi porta ad un utile finale differente, per il 414 l'utile rappresenta il 2,10% del fatturato totale per il 425 è 3,96%.

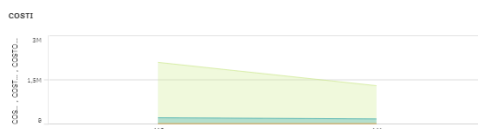


## CLUSTER 2

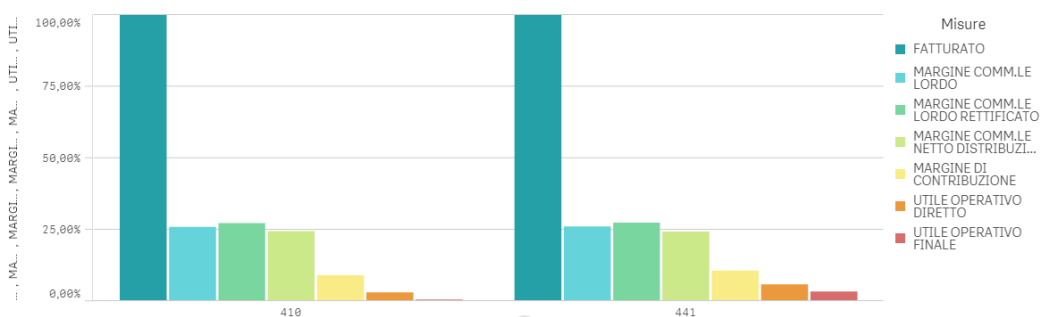
410 --> MONTESILVANO

441 --> LORETO

DIFFERENZA RISCONTRABILE SOTTO IL 1° MARGINE DI CONTRIBUZIONE E IN MANIERA SIGNIFICATIVA A LIVELLO DELL'UTILE OPERATIVO DIRETTO; GAP POTENZIALMENTE ATTRIBUIBILE AGLI ELEVATI COSTI SIA DI PUBBLICITÀ CHE DELLO SPAZIO.



FATTURATO-UTILE OPERATIVO FINALE



Il secondo cluster preso in considerazione comprende il punto vendita 410 di Montesilvano e il 441 di Loreto.

Qui notiamo immediatamente che l'utile del pdv 410 è molto più basso rispetto a quello del 441 (0,26% contro il 3,06%).

Per capire le cause di questo gap è stata fatta un'analisi puntuale e da questa emerge che la differenza tra i due pdv è riscontrabile già nel primo margine di contribuzione (8,78% per 410, 10,42% per il 441). La differenza può essere potenzialmente attribuibile ai più elevati costi diretti e di pubblicità del pdv 410.

Altra sostanziale differenza emerge dal passaggio dal primo margine di contribuzione all'utile operativo diretto; infatti il 410 perde oltre un punto in più rispetto al 441. Questo è dovuto, come si può notare dal grafico a linee inserito, al più elevato costo dello spazio.

Per ottenere il costo relativo è stato diviso il costo totale degli spazi per i metri quadri.

## CLUSTER 4 Super Store

419 --> JESI

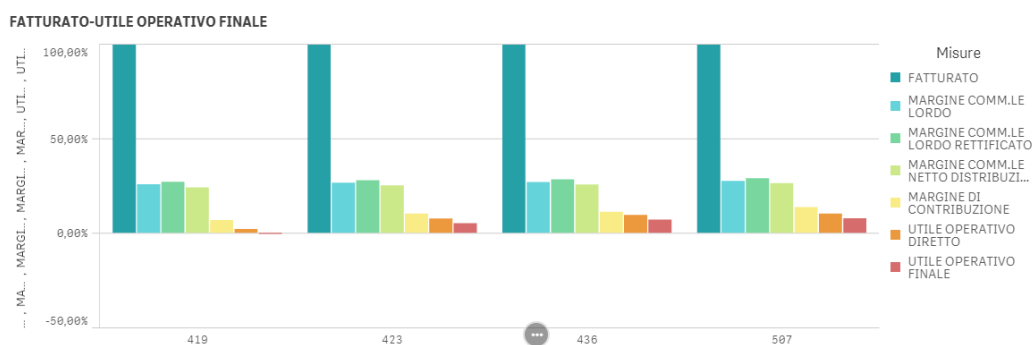
423 --> F.ELLA NAZIONALE

436 --> ROSETO

507 --> PORTO SAN GIORGIO

GAP ESPONENZIALE TRA 419-507. IL PUNTO VENDITA 507 HA IL MIGLIOR ANDAMENTO GIA' A PARTIRE DAL MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO, TERMINANDO CON UN UTILE DEL 7.65%, VALORE PIU' ALTO TRA I PUNTI VENDITA ANALIZZATI.

IL PEGGIOR PUNTO VENDITA E' IL 419 CON UN UTILE NEGATIVO, -0.55%. PROBLEMATICHE RISCONTRATE DAL MARGINE COMMERCIALE NETTO AL PRIMO MARGINE DI CONTRIBUZIONE PERDENDO CIRCA 17 PUNTI.



Nell'ultimo cluster degli Oasi, sono presenti quattro Superstore: 419 di Jesi, 423 di Chieti, 436 di Roseto e il 507 di Porto San Giorgio.

L'analisi si è concentrata sul punto vendita con migliore performance, il 507 di Porto San Giorgio e quello con la performance peggiore il 419 di Jesi.

La differenza sostanziale di nota nell'utile operativo finale dove il 419 chiude con un utile negativo del -0,55% mentre il 507 con un 7,65%.

La differenza tra i due pdv è già riscontrabile a livello del margine commerciale lordo rettificato. Il 26,98% per il 419 e 28,86% per il 507.

Il fatto che il pdv 419 perde ben 17 punti percentuali dal passaggio del margine commerciale netto distribuzione e vendite al primo margine di contribuzione (5 in più rispetto al 507) non sembra ricollegabile al costo del personale e alla pubblicità, in linea con i costi degli altri punti vendita, potrebbe quindi essere dovuta ad altri costi diretti più alti.

### 3.2.2 Analisi economica del canale Tigre

Per quanto riguarda il Canale Tigre, l'analisi si concentrerà solo ed esclusivamente sui punti vendita SUPER, proprietà di Magazzini Gabrielli, e non sugli Affiliati.



In questa dashboard sono stati inseriti due principali KPI, il primo indica il numero dei punti vendita a marchio Tigre, ovvero 101; il secondo invece indica il fatturato generato nel complesso da tutti i punti vendita a marchio Tigre, ovvero 291,5 milioni, a fronte dei 764 totali generati da tutti i punti vendita del gruppo. Procedendo l'analisi con un livello di dettaglio maggiore, si possono distinguere i vari formati Tigre in base al canale di appartenenza; i canali in questione sono due: super e affiliati.

I Tigre Super sono punti di vendita di proprietà del gruppo e si possono distinguere in tre formati:

- Maxi (>1200 mq)
- Superette (<700 mq)
- Supermercato (700:1200 mq)

Invece i Tigre affiliati sono legati al gruppo da rapporti di affiliazione e si possono distinguere in altrettanti 3 formati:

- Low Price
- Superette (<700 mq)
- Supermercati (700:1200 mq)

In questo studio l'attenzione è stata posta in particolare sui Tigre Super, che contribuiscono per il 24,1% al fatturato totale.

Nel dettaglio tra i Super si riscontra che il formato Supermercato genera il 58,9% del fatturato dei Super, i Tigre Maxi il 25,1% e infine il formato Superette il 16%; inoltre in questa prima dashboard dedicata all'analisi dell'insegna Tigre è stato inserito anche un grafico a mappa geografica al fine di dare maggiori informazioni sulla distribuzione territoriale dei vari punti di vendita Tigre. Si riscontra infatti che essi sono equamente distribuiti nelle 5 regioni in cui opera il gruppo, e non vi è una netta prevalenza come invece accade per i punti di vendita Oasi, nettamente concentrati sulla fascia adriatica.

L'ultimo grafico qui inserito è un Box Plot che viene utilizzato al fine di descrivere le caratteristiche salienti della distribuzione statistica. A tal ragione da esso si ricavano varie informazioni, come ad esempio quale è il valore minimo di fatturato generato dal canale Tigre e quale invece è il valore massimo. Tra i 101 pdv a insegna Tigre si riscontra infatti:

- Max: generato dal pdv 428 con un fatturato di 11,5 milioni, situato a Pescara;

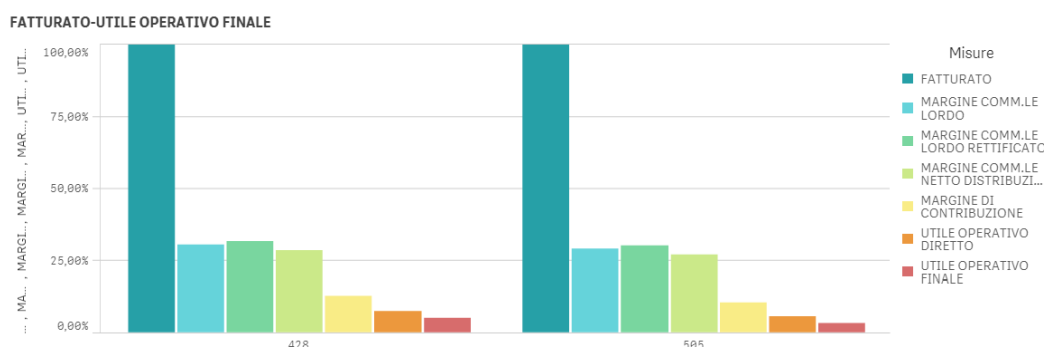
- Min: generato dal pdv A7C con un fatturato di 6000€, situato a Teramo.

### TIGRE SUPER CLUSTER 10

428 --> PESCARA

505 --> PORTO D'ASCOLI

NON SI RISCONTRANO MACRO DIFFERENZE TRA I DUE PUNTI VENDITA; I LIEVI SCOSTAMENTI SONO RINVENIBILI GIÀ A PARTIRE DAL PASSAGGIO FATTURATO-MARGINE COMMERCIALE LORDO.



Questo cluster contiene due punti di vendita: il 428 e il 505. Il primo è situato a Pescara, il secondo invece a Porto d'Ascoli e sono entrambi Tigre Maxi, ovvero con una metratura superiore ai 1200 mq. I Cluster sono gruppi di punti di vendita, che per determinate variabili, dovrebbero avere performance simili; questa analisi è volta a trarre conclusioni in merito a ciò.

In questa dashboard viene utilizzato un grafico ad istogrammi per entrambi i punti di vendita, esso è utile per indicare come dal fatturato iniziale si arrivi all'utile operativo finale passando per i vari margini percentuali.

I risultati conseguiti dai due punti di vendita infatti sono stati trasposti in forma percentuale al fine di rendere più agevole il confronto tra numeri e risultati diversi di due o più pdv.

Procedendo all'analisi si riscontra subito che il 428 e il 505 sono i due pdv con i margini commerciali lordi più elevati rispetto agli Oasi visti precedentemente; il primo ha un M.C.L. del 30,3% e il secondo invece del 28,9%.

Facendo poi l'analisi dei vari margini confrontati tra i due punti di vendita non emergono poi differenze molto significative, in quanto questi lievi scostamenti li si riscontrano già a partire dal passaggio dal Fatturato al Margine Commerciale Lordo percentuale. Di conseguenza tale differenza poi si ripercuote nei vari margini, fino all'utile operativo finale e può essere dovuta a particolari sconti, promozioni sull'acquisto merci da parte del pdv 428.

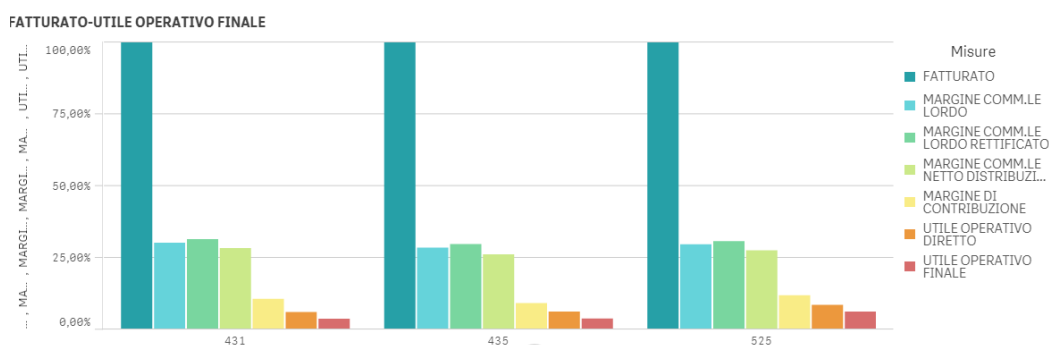
## CLUSTER 21

431--> VILLAROSA

435 --> FOLIGNO

525 --> AVEZZANO

I PUNTI VENDITA 431-435 HANNO CHIUSO IL 2017 CON UN SIMILARE UTILE OPERATIVO NETTO (3.47%-3.56%) MA CON UNA DIVERSA SCOMPOSIZIONE DEL FATTURATO; IL 435 RECUPERA SUI COSTI DEL PERSONALE E DELLO SPAZIO, INFERIORI RISPETTO A QUELLI DEL 431. DIVERSO IL 525 CHE HA REGISTRATO UN UTILE DEL 5.93% ANCHE CON ELEVATI COSTI DEL PERSONALE E DELLO SPAZIO.



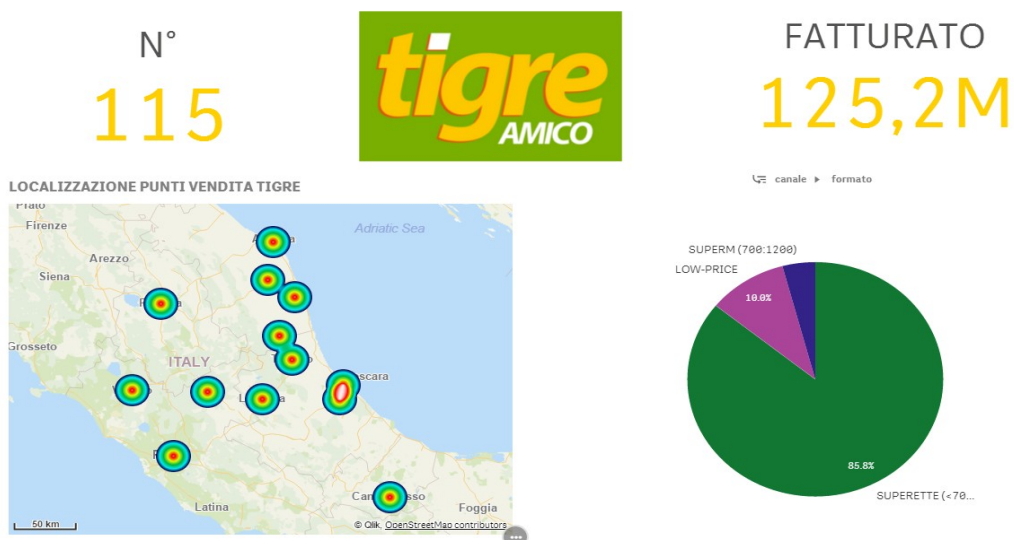
In questo cluster, a differenza del precedente, sono stati inseriti 3 punti di vendita:

- 431 situato a Villarosa
- 435 situato a Foligno
- 525 situato ad Avezzano

Dagli stessi grafici ad istogrammi utilizzati per le analisi dei cluster precedenti, si riscontra che il pdv 431 e il pdv 435 hanno un Utile Operativo Finale molto simile, ovvero il primo ha generato un utile del 3,47% e il secondo del 3,56%. Invece il pdv 525 si discosta subito dai precedenti con un Utile Operativo Finale del 5,93%.

Dall'analisi dei grafici tuttavia emerge che nonostante il risultato finale dei due pdv, 431 e 435, molto simile, gli stessi hanno una composizione dei vari margini molto differente. La principale differenza si ha nel passaggio dal Margine Commerciale Netto di Distribuzione e Vendite all'Utile Operativo Diretto. Di conseguenza tale differenza la si può attribuire a costi del personale e costi dello spazio più alti per il pdv 431, ed evidentemente meno significativi nel pdv 435. Quindi a livello generale la parte alta del Conto Economico del 431 è stata in grado di generare risultati migliori, invece il pdv 435 recupera nella parte inferiore del suo Conto Economico grazie a minori costi del personale e dello spazio. Questa potrebbe essere la ragione di questi Utili Operativi Finali quasi uguali. Per concludere l'analisi di questo cluster, si punta l'attenzione sul punto di vendita 525, esso ha un Utile Operativo Finale quasi doppio rispetto ai due precedenti, nonostante sostenga costi per il personale e per lo spazio comunque molto elevati.

### 3.2.3 Analisi economica del canale Tigre Amico



Per quanto riguarda invece l'analisi dell'insegna *Tigre Amico* va rilevato che essa è meno dettagliata in quanto non si hanno a disposizione i cluster, a differenza del canale Oasi e del canale Tigre.

Va in primo luogo ribadito che l'insegna Tigre Amico fa riferimento a tutti quei punti vendita che sono legati al gruppo Gabrielli mediante la formula del franchising non di proprietà del gruppo.

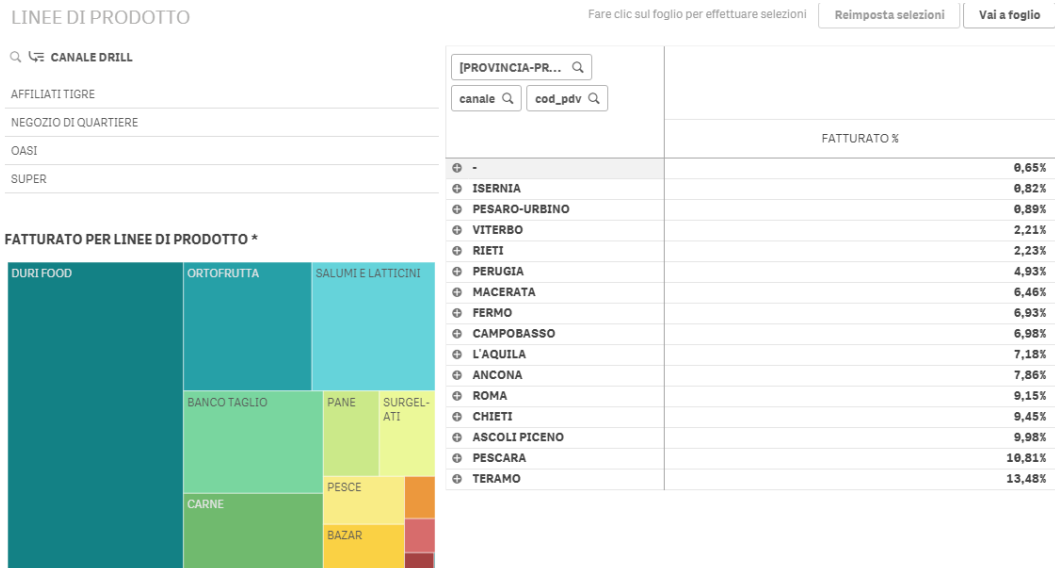
In questa dashboard si trovano due KPI: uno in alto a sinistra indicante il numero dei punti vendita a insegna Tigre amico che sono 115 e uno in alto a destra denotante l'ammontare del fatturato realizzato nel 2017 dal canale Tigre Amico che si attestava a 125,2 milioni di euro.

In basso a sinistra il grafico ad anello, attraverso il quale si può ben vedere che l'85,8% (vale a dire 107,49 milioni di euro) del fatturato conseguito dal canale Tigre Amico è stato realizzato dal formato Superette cioè da quei punti vendita aventi una superficie inferiore ai 700 metri quadrati. Gli altri due formati, vale a dire il formato Low-price e il formato Supermercato, hanno realizzato rispettivamente 12,57 milioni di euro (cioè il 10% di 125,2 milioni di euro) e 5,19 milioni di euro (ovvero il 4,1% di 125,2 milioni).

Infine, in basso a destra, vi è una mappa geografica che evidenzia la localizzazione dei punti vendita a insegna Tigre Amico i quali, a differenza dei punti vendita Oasi, sono localizzati in tutte e cinque le regioni in cui opera il gruppo Gabrielli.

### **3.3 ANALISI LINEE DI PRODOTTO**

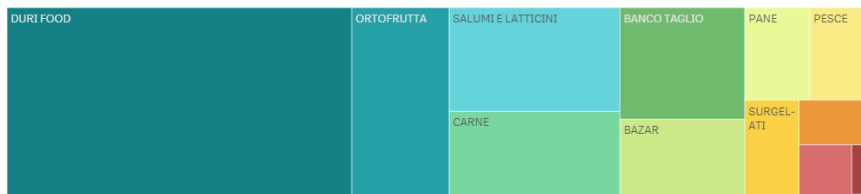




A partire da questa dashboard si effettua un'analisi del fatturato per linea di prodotto. In alto a sinistra vi è una casella di filtro con una dimensione drill che permette di passare da un'analisi più generica del fatturato per linea di prodotto a livello di canale a un'analisi del fatturato per linea di prodotto a livello di singolo punto vendita (consentendo anche un'analisi del fatturato per linea di prodotto in base al formato prescelto). In basso a destra la mappa ad albero che consente di visualizzare il valore del fatturato per linea di prodotto in termini assoluti mentre a destra si ha una tabella pivot riportante il valore del fatturato per linea di prodotto ma, a differenza della mappa ad albero, il valore del fatturato è percentualizzato (il rapporto tra il fatturato per ogni singola linea di prodotto e il fatturato totale). Il valore del fatturato in questi due ultimi grafici, ovviamente, varia in funzione della selezione effettuata nella casella di filtro. Questa funzione appena descritta non è possibile individuarla in questa sede in quanto le immagini ripartite sono semplicemente screen provenienti direttamente dal software di Business Intelligence Qlik Sense Desktop.

## CONFRONTO LINEE DI PRODOTTO OASI-TIGRE

FATTURATO PER LINEE DI PRODOTTO OASI\*



\* La serie di dati contiene valori negativi o uguali a zero che non possono essere visualizzati in questo grafico.

FATTURATO PER LINEE DI PRODOTTO TIGRE\*



In tale dashboard si effettua un confronto tra il valore del fatturato delle linee di prodotto dell'insegna Oasi e dell'insegna Tigre.

In entrambi i canali la linea di prodotto “*duri food*” è quella che realizza il maggior fatturato seguita dalla linea “*ortofrutta*” e “*salumi e latticini*”.

La linea *duri food* realizza, infatti, nel canale Oasi il 39,81% del fatturato mentre nel canale Tigre tale percentuale si abbassa al 37,79% quindi si può appuntare che la linea “*duri food*” per quanto riguarda il canale Oasi realizza un fatturato di due punti percentuali in più rispetto al canale Tigre.

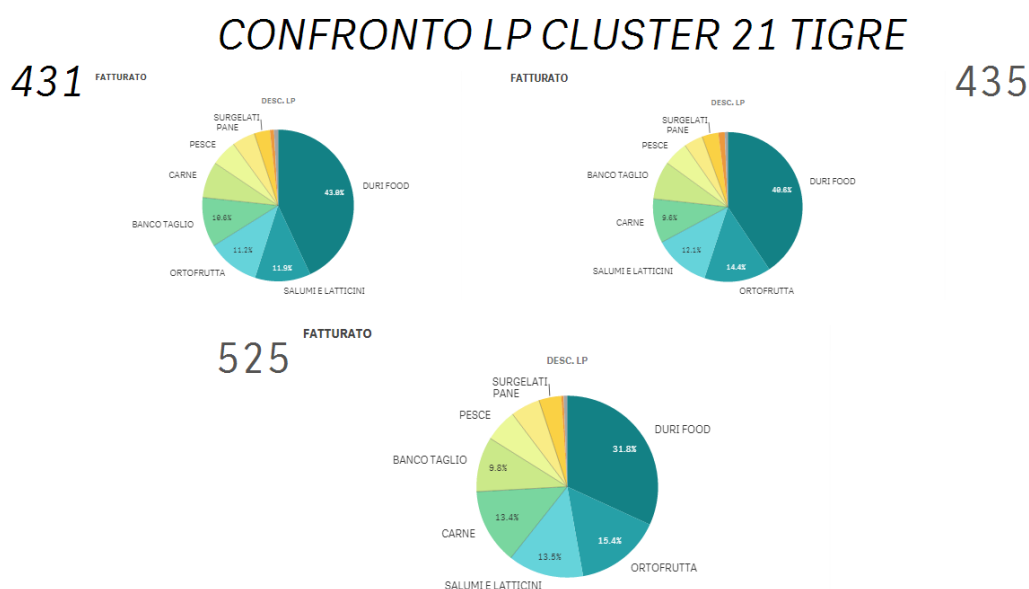
Si può notare invece un trend opposto per quanto riguarda le linee dei freschi vale a dire la linea “*ortofrutta*”, “*salumi e latticini*”, “*carne*”, “*banco taglio*” e “*pane*”.

Nel canale Tigre queste linee di prodotto conseguono un fatturato di due punti percentuali in più rispetto al canale Oasi; analizzando, ad esempio, la linea “*ortofrutta*” (seconda linea di prodotto in entrambi i canali) nei punti vendita Tigre essa realizza il 13,86% del fatturato totale mentre per quanto riguarda il canale Oasi la medesima linea consegue l'11,24% del fatturato. Questo stacco di

circa due punti percentuali lo possiamo rintracciare in tutte le altre linee dei freschi.

Va tuttavia rilevato che per le sopracitate linee di prodotto non sono riscontrabili sostanziali differenze di fatturato per linee di prodotto tra i due canali (la differenza è sempre di circa due punti percentuali); l'unica diversità rilevante, in termini percentuali, si può riscontrare per la linea "bazar" (si tratta di un gap di quasi cinque punti percentuali).

Tali differenze percentuali potrebbero essere dovute alla diversa mission che caratterizza le due insegne vale a dire: il canale Tigre è stato ideato per essere il negozio di fiducia per la spesa di tutti i giorni (il claim di tale insegna infatti è "Freschezza quotidiana") mentre l'insegna Oasi è stato progettato per offrire ai clienti occasioni di acquisto di un ricco assortimento di prodotti, garantendo elevata qualità e forte convenienza (il claim dell'insegna è "Prezzi bassi sempre").

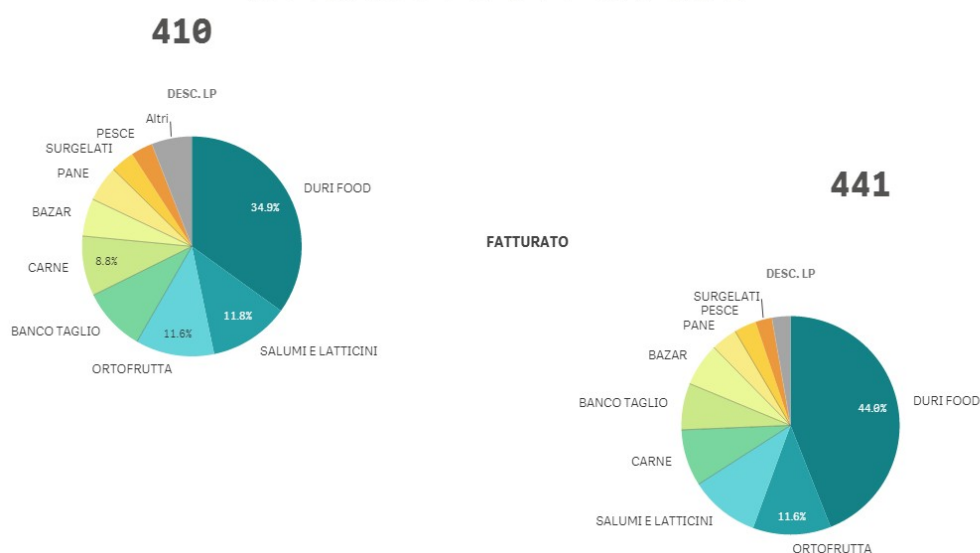


Se da un lato non si possono riscontrare differenze percentuali rilevanti tra il punto vendita 431 e 435, per quanto riguarda il valore del fatturato per linea di

prodotto dall'altro lato è possibile rilevare delle sostanziali diversità tra il punto vendita 431 o 435 e il 525.

In tutti e tre i punti vendita la linea dei “duri food” è quella che incide maggiormente sul fatturato tuttavia comprando la ripartizione del fatturato per linea di prodotto tra il punto vendita 431 e 525 si può rilevare che in quest'ultimo punto vendita anche se la linea “duri food” è quella che realizza il maggior fatturato la percentuale di tale linea di prodotto è più bassa rispetto al punto vendita 431 (nel punto vendita la linea “duri food” realizza il 43% del fatturato mentre nel punto vendita 525 la percentuale si abbassa al 31,8%). Quindi si può riscontare che nel punto vendita 525 vi è una più omogenea suddivisione del fatturato per linea di prodotto; la differenza di fatturato tra la linea ortofrutta, salumi e latticini e carne non è sostanziale (la linea ortofrutta fattura 1,73 milioni, la linea salumi e latticini 1,51 milioni ovvero il 13,5% e la linea carne 1,51 milioni vale a dire il 13,4%).

## CLUSTER 2 OASI



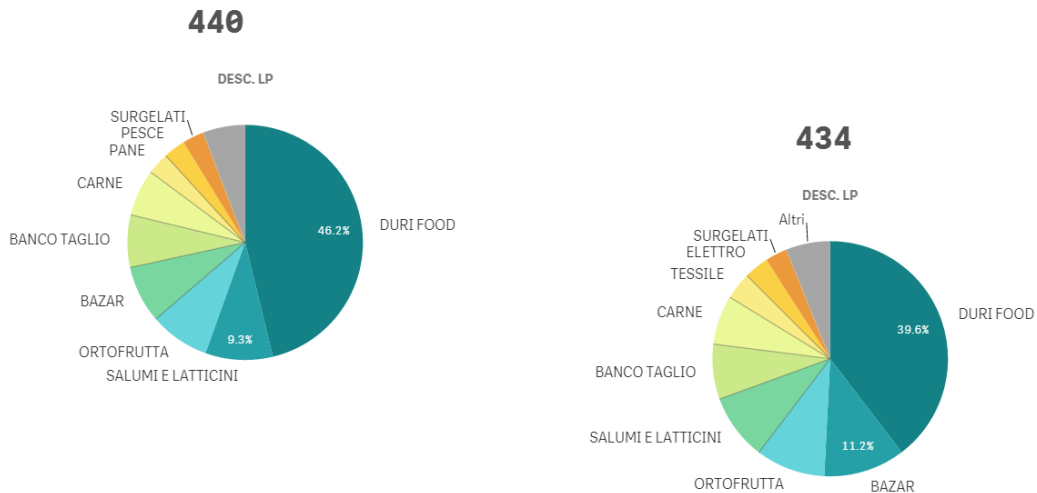
Per quanto riguarda il cluster 2, in cui sono stati inseriti il punto vendita 410 e 441, occorre rilevare che anche in questi due punti vendita la linea duri food è quella che incide maggiormente sul fatturato realizzato dai due punti vendita tuttavia va evidenziato che, mentre nel punto 410 la linea duri food realizza il 34,9% del fatturato, nel punto vendita 441 la stessa linea realizza il 44% del fatturato (si tratta di una differenza di quasi ben dieci punti percentuali).

In riferimento alle altre linee di prodotto va invece constatato che, similmente a quanto accade nel cluster 1, la seconda linea di prodotto nel punto vendita 410 è la linea salumi e latticini (seguita dalla linea ortofrutta) mentre nel punto vendita 441 c'è un'inversione di tendenza in quanto è proprio la linea ortofrutta la seconda linea di prodotto (con un fatturato di 1,63 milioni di euro) seguita dalla linea salumi e latticini.

Analizzando infine le altre linee di prodotto è possibile riscontrare un'ulteriore piccola diversità per quanto riguarda la linea carne e banco taglio; nel punto vendita 441 la linea carne si attesta come la terza linea di prodotto per quanto riguarda il valore del fatturato (seguita dalla linea banco taglio) mentre nel punto vendita 410 la linea banco taglio è la terza linea di prodotto (seguita dalla linea carne che realizza l'8,8% del fatturato complessivo del suddetto punto vendita).

Non sono rintracciabili altre differenze rilevanti in merito alle altre linee di prodotto.

## CLUSTER 5 OASI



Analizzando, infine, le differenze di fatturato per linee di prodotto tra il punto vendita 440 e 434 (inseriti nel cluster 5) va evidenziato che, in entrambi i punti vendita, la linea duri food è la prima linea di prodotto realizzando nel primo punto vendita il 46,2% del fatturato mentre nel secondo punto vendita il 39,6% del fatturato (si tratta di una differenza di quasi sette punti percentuali).

E' interessante rilevare che, a differenza di quanto accade negli altri punti vendita, nel punto vendita 434 la seconda linea di prodotto è la linea bazar, con un fatturato di ben 2,65 milioni di euro (si tratta dell'11,2% del fatturato totale). Nel punto vendita 440, invece, la suddetta linea di prodotto si attesta come la quarta linea di prodotto con un fatturato di circa 672.000 euro mentre la seconda linea di prodotto è la linea salumi e latticini che fattura circa 791.000 euro.

Va quindi rilevato che nel punto vendita 434 la linea bazar è una linea non trascurabile addirittura più rilevante rispetto alle linee dei cosiddetti "freschi".

## CONCLUSIONI

Il lavoro illustrato nel terzo capitolo, realizzato in collaborazione con il gruppo di studentesse dell'Università Politecnica delle Marche, è stato strutturato in modo tale da poter eseguire l'analisi dei dati gestionali, commerciali e non, attraverso fogli navigabili tramite etichette, ogni foglio è stato riempito con più oggetti per analizzare il modello di dati sottostanti, i fogli sono stati collegati tra loro per cui le selezioni effettuate su un foglio hanno effetto su tutti gli oggetti degli altri fogli. I grafici sono completamente interattivi, quindi è possibile effettuare selezioni o query direttamente puntando il mouse e facendo clic o selezionando l'area di interesse, il tutto in una modalità molto user friendly

Così come accade con la presentazione grafica dei dati, i risultati di un'analisi possono essere visualizzati in una tabella: Qlik consente di visualizzare i dati in potenti tabelle Pivot.

Qlik utilizza i colori per consentire all'utente di interpretare i risultati di una query. I valori su cui l'utente fa clic sono visualizzati in verde e definiti "valori possibili". I valori associati ai valori su cui l'utente ha fatto clic rimangono bianchi e sono definiti "valori opzionali". I valori che non sono associati a quelli selezionati dall'utente vengono definiti "valori esclusi" e sono visualizzati su fondo grigio.

Il project work ha avvalorato ancor di più la scelta fatta dalla Magazzini Gabrielli in merito a Qlik come strumento a supporto del proprio sistema di controllo: dalla progettazione, al caricamento dei dati, alla costruzione di dashboard, alla self service BI e data discovery sono state confermate tutte le caratteristiche e le potenzialità di Qlik illustrate nei primi capitoli.

Il lavoro è stato anche motivo e spunto di riflessione per eventuali e necessari sviluppi futuri primo fra tutti l'implementazione di Qlik Sense parallelamente a Qlik View.

Qlik Sense da distribuire ad utenti diversi da quelli del controllo di gestione (tutti i responsabili di funzione) con l'obiettivo di creare dei cruscotti direzionali relativi a dati sia gestionali che contabili, di presentare racconti al Consiglio di Amministrazione nelle varie fasi della pianificazione e consuntivazione ed infine con l'obiettivo di trasferire il mondo della BI di Microsoft (gli attuali Cubi Olap) in Qlik per l'analisi dei dati gestionali commerciali.

Qlik View rimarrà ad uso e consumo esclusivo del controllo di gestione con l'obiettivo di integrare oltre ai dati della contabilità analitica e di Tagetik anche quelli provenienti dal sistema Risfa di gestione delle merci e delle spese, dati quest'ultimi non presenti in contabilità (esempio: ordini di investimenti/spese non ancora fatturati).

Altro sviluppo futuro sarà la creazione di documenti volti ad un'analisi di confronto obiettivi-risultati in un'ottica sempre più di tipo feed-back, considerando che l'azienda nell'ultimo anno si è posta come ulteriore obiettivo quello di realizzare chiusure gestionali infra- annuali.



## BIBLIOGRAFIA

- L. FALDUTO, *Reporting Aziendale e Business Intelligence*, Giappichelli, Torino, 2001;
- A. REZZANI, *Business intelligence: processi, metodi e utilizzo in azienda*, Apogeo, Milano, 2012;
- L. FALDUTO, A. RUSCICA, *Business intelligence e monitoring della gestione aziendale*, Giappichelli Editore, Torino, 2005;
- L. QUAGINI, *Business intelligence e knowledge management : gestione delle informazioni e delle performances nell'era digitale*, FrancoAngeli, Milano, 2004;
- G. SANNINO, *L'evoluzione del controllo di gestione nelle imprese della grande distribuzione : dalla progettazione dei modelli agli indicatori di performance*, Giappichelli Editore, Torino, 2008;
- C. VERCELLIS, *Business intelligence: data mining and optimization for decision making*, Wiley, Milano, 2009;
- F. DE SANTIS, *Erp e strumenti di business intelligence. Supporto gestionale e impatto organizzativo*, Giappichelli Editore, Torino, 2016;
- A. DE LUCA, *Innovazione e competitività delle PMI in Italia*, FrancoAngeli, Milano, 2009;
- G. AZZONE, *Sistemi di controllo di gestione: Metodi, strumenti e applicazioni*, ETAS, Milano, 2014;
- A. SINIBALDI, *La gestione dei processi in azienda*, FrancoAngeli, Milano, 2009;
- M. CECCHI, *Strategie e sistemi di controllo. Uno schema di analisi*, FrancoAngeli, Milano, 2011;
- G. LOMBARDI STOCCHETTI, *Performance delle PMI. Come misurarla con gli strumenti di Business Intelligence*, FrancoAngeli, Milano, 2008;

- P. PASINI, A. PEREGO, M. ERBA, *L'evoluzione dei sistemi di business intelligence. Verso una strategia di diffusione e di standardizzazione aziendale*, EGEA, Milano, 2004;
- E. TIERI, A. GAMBÀ, *La grande distribuzione organizzata in Italia*, “Funzione Studi del Banco Popolare”, 2009;
- A. BRESCIA, *Centrali d'acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia*. “Distribuzione Moderna”, 2019;
- A. C. PELLICELLI, *Il controllo nelle imprese della grande distribuzione: dai metodi tradizionali al controllo degli intangibili*, A. Giuffrè, Milano, 1996;
- L. GUZZONATO, G. BONOLLO, *Sistemi informativi. Modelli, strumenti e applicazioni*, AMON Edizioni, 2013;
- D. HOMOCIANU, O. KOPF, *The Business Intelligence Based Business Process Management Challenge*, “Informatica Economica”, vol. 20 no. 1/2016
- M. Z. ELBASHIR, M. DAVERN, P. A. COLLIER, *Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance*, “International Journal of Accounting Information Systems”, September 2008;
- S. NEGASH, *Business Intelligence*, “Communications of The Association for Information Systems”, Vol. 13, January 2004;
- <https://www.gartner.com/en>;
- <https://www.qlik.com/it>;
- [www.gabriellispa.it](http://www.gabriellispa.it);
- <https://www.researchgate.net/publications>