



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**Il controllo di gestione nella Grande
Distribuzione Organizzata**

**Management Control in Large Scale Retail
Distribution**

Relatore: Chiar.ma
Prof.ssa Maria Serena Chiucchi

Tesi di Laurea di:
Alessandro Luconi

Anno Accademico 2022 – 2023

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1 – LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA.....	3
1.1 IL SETTORE COMMERCIALE: L’IMPORTANZA DEL RUOLO DELLA GDO	3
1.2 MODERNA DISTRIBUZIONE	5
1.3 FORMAT DISTRIBUTIVI.....	8
1.3.1 Il Supermercato	10
1.3.2 L’Ipermercato.....	12
1.3.3 Il Superstore	14
1.3.4 Il punto vendita a libero servizio.....	15
1.3.5 Il Discount.....	16
1.3.6 Il Grande Magazzino.....	19
1.4 LA PRIVATE LABEL.....	21
CAPITOLO 2 – MARKETING MANAGEMENT NELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA	29
2.1 IL RUOLO DEL RETAIL MARKETING	29
2.2 IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO E LA SEGMENTAZIONE ..	31

2.2.1 Il Posizionamento strategico	31
2.2.2 La Segmentazione	34
2.3 ASSORTIMENTO E MERCHANDISING	47
2.4 L'ATTIVITA' PROMOZIONALE	54
2.5 I PREZZI.....	61
2.6 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT E FEDELTA'	64
 CAPITOLO 3 – IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLA GRANDE	
DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA	71
3.1 CONTROLLO DI GESTIONE: INQUADRAMENTO GENERALE ...	71
3.2 IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLA GDO	74
3.3 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E I LIVELLI CONTROLLO..	76
3.3.1 Le Aree Strategiche d'Affari.....	76
3.3.2 Criteri per la definizione delle ASA.....	80
3.4 GLI INDICATORI DI PERFORMANCE.....	83
3.4.1 Performance del punto vendita.....	85
3.4.2 Performance del prodotto	105
CONCLUSIONI.....	113
BIBLIOGRAFIA	115

SITOGRAFIA	120
-------------------------	------------

INTRODUZIONE

Il contesto in cui operano le imprese del settore della Grande Distribuzione Organizzata presenta sfide significative che richiedono una gestione aziendale attenta e mirata. La competitività è elevata, con numerosi attori che lottano per conquistare quote di mercato e attirare i consumatori. Allo stesso tempo, la dinamicità del settore richiede una costante capacità di adattamento e reattività alle mutevoli esigenze dei clienti e alle tendenze di consumo.

La presente tesi si propone di approfondire il tema del controllo di gestione in un'impresa operante nel contesto descritto. La GDO rappresenta un settore di grande rilevanza nell'economia, caratterizzato da una complessa rete di imprese che forniscono beni e servizi ai consumatori. Per avere successo in questo contesto, le imprese devono essere in grado di monitorare attentamente l'andamento della redditività e della liquidità aziendale. Ciò è fondamentale per prendere decisioni informate e tempestive che permettano di mantenere una posizione competitiva nel mercato. Un sistema di controllo efficace fornisce dati accurati e aggiornati sulla situazione finanziaria dell'azienda, consentendo al management di identificare eventuali criticità e adottare le misure correttive necessarie.

Il primo capitolo della tesi si concentra sull'analisi approfondita del settore di riferimento. Inizialmente, si esplorerà l'importanza del ruolo svolto dalla Grande Distribuzione Organizzata, evidenziando il suo impatto sull'economia e sulla

società. Successivamente, verrà fornita una panoramica delle varie forme distributive presenti nel settore. Inoltre, verrà dedicato uno spazio alla private label, un elemento di grande rilevanza nella strategia delle imprese della GDO.

Il secondo capitolo della tesi si concentrerà sul marketing management all'interno delle imprese del settore della GDO. Si partirà dalla segmentazione del mercato e dal posizionamento strategico, analizzando come le imprese possono identificare e raggiungere il loro target di clientela in modo efficace. Quindi, verranno esaminati i diversi strumenti e le leve strategiche che le imprese possono utilizzare per raggiungere i loro obiettivi, tra cui l'assortimento dei prodotti, le attività promozionali e le politiche di prezzo.

Il terzo capitolo costituirà il nucleo centrale della tesi, focalizzandosi sul controllo di gestione vero e proprio. Si inizierà con un'analisi delle specificità del controllo di gestione all'interno del settore esaminato, evidenziandone le peculiarità. Successivamente, si procederà alla definizione e all'individuazione di alcuni indicatori di performance chiave per misurare l'efficacia e l'efficienza delle attività aziendali, consentendo una valutazione oggettiva dell'andamento dell'impresa.

L'obiettivo finale è quello di evidenziare l'importanza di un adeguato sistema di controllo gestionale per consentire alle imprese della GDO di ottimizzare le proprie performance e mantenere un vantaggio competitivo in un mercato sempre più complesso e dinamico.

CAPITOLO 1 – LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

1.1 IL SETTORE COMMERCIALE: L'IMPORTANZA DEL RUOLO DELLA GDO

Il settore commerciale rappresenta un importante comparto dell'economia di tutti i paesi del mondo, svolgendo una fondamentale funzione di congiunzione tra i mercati di produzione e quelli di sbocco.

L'importanza delle imprese che operano in questo settore emerge facilmente osservando il fatturato che queste sono in grado di sviluppare e che molto spesso è maggiore di quello generato dalle principali aziende di produzione.

«L'impresa commerciale svolge attività di produzione economica diretta allo scambio e con orientamento al profitto. Per tale fine essa si approvvigiona presso altre aziende dei beni agricoli e industriali con il precipuo fine di renderli disponibili al cliente (consumatore finale o ulteriore azienda) in tempi ed in luoghi differenti da quelli in cui sono stati prodotti»¹.

L'attività prevalente dell'impresa commerciale, dunque, è quella della compravendita di beni e il prodotto realizzato dalle imprese di distribuzione è il

¹ Cfr. SANNINO G., *L'evoluzione del controllo di gestione nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli Editore, Torino, 2008, pp. 7-8.

punto di vendita in cui il cliente può trovare un insieme di più merci, realizzate da numerose imprese industriali e di servizi.

La caratteristica più evidente delle imprese commerciali è che esse non producono un output fisico, perché rispetto alle imprese industriali non trasformano materie prime e non assemblano componenti per ottenere prodotti finiti, ma si occupano esclusivamente delle attività collegate al trasferimento di merci già fabbricate dai magazzini del produttore ai luoghi di acquisto, di utilizzo o di consumo. Proprio il fatto che tali imprese si limitano a trasferire i prodotti sul mercato ha portato gli studiosi a sottovalutare per parecchio tempo il ruolo della distribuzione commerciale. In realtà è evidente che i sistemi della produzione e quelli del consumo rispondono a logiche di funzionamento distinte e autonome. I consumatori, infatti, acquistano secondo ritmi che non coincidono con quelli della produzione, possono esprimere una domanda insufficiente o talvolta eccessiva, hanno bisogno di essere adeguatamente informati sulle caratteristiche dell'offerta, sono geograficamente dispersi rispetto ai luoghi di produzione e così via.

Negli ultimi venti anni, il settore distributivo è stato caratterizzato da una vera e propria *rivoluzione commerciale* che ha portato ad una forte crescita della quota di mercato dei punti vendita moderni, alla differenziazione dei format distributivi e allo sviluppo di nuove politiche di marketing.

A seguito di questi cambiamenti, l'impresa commerciale ha aggiunto ulteriori funzioni rispetto a quella tradizionale di trasferimento di beni dai luoghi di

produzione a quelli di consumo, attraverso cui essa si prefigge il soddisfacimento di una domanda di servizi commerciali distinti dalla domanda di beni.

1.2 MODERNA DISTRIBUZIONE

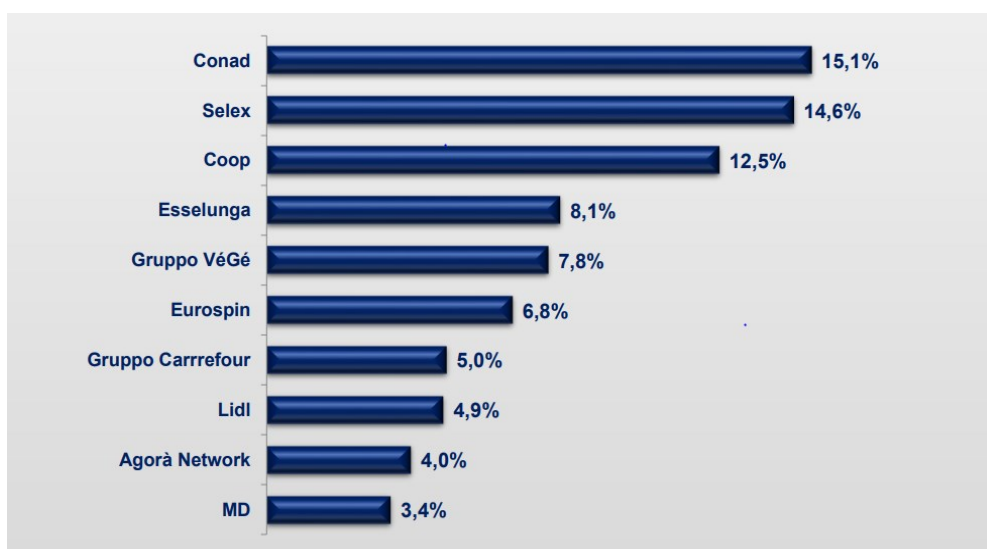
Come accennato in precedenza, il settore commerciale ha vissuto un periodo di cambiamento intenso e questo ha portato ad una radicale trasformazione degli equilibri competitivi, dell'organizzazione delle aziende e delle formule distributive prevalenti.

La modernizzazione della distribuzione ha avuto inizio negli Stati Uniti, dove già durante la prima metà del secolo scorso si è diffusa la formula del supermercato, che poi è evoluta, in tempi più recenti, in quella del superstore. Per quanto riguarda lo scenario europeo, la Francia è stato il Paese che ha dato il via alla modernizzazione distributiva del continente, con la diffusione massiccia di supermercati e ipermercati tra gli anni Settanta e Ottanta.

In Italia, la rivoluzione commerciale è arrivata negli anni Novanta concentrandosi principalmente sulla diffusione della formula del supermercato. Con la modernizzazione, è cresciuto anche il livello di concentrazione del settore, dovuta all'aumento del potere di un ristretto numero di imprese che hanno acquisito dimensioni sempre maggiori. Nel 2021, in Italia, i primi quattro gruppi principali della distribuzione alimentare, detengono il 50% della quota di mercato, come è possibile evincere dalla Figura 1.1.

Figura 1.1 - ITALIA - GRUPPI DELLA DISTRIBUZIONE ALIMENTARE

Quote di mercato 2021: i primi 10 Gruppi (% su GDO totale fatturato)



Fonte: Federdistribuzione.it, dati 2021

L'aumento dimensionale delle imprese più importanti ha determinato la scomparsa di alcuni attori di minori dimensioni che, non potendo contare dello stesso potere dei colossi distributivi nella contrattazione dei prezzi di acquisto con le imprese industriali, non potevano essere competitivi agli occhi dei clienti.

La crescente attenzione posta dai consumatori sui prezzi di vendita ha fatto sì che i distributori abbiano cercato di ottenere condizioni sempre migliori dai fornitori industriali. Per accrescere il loro potere d'acquisto, molte imprese si sono unite creando alleanze fra imprese concorrenti al fine di ottenere migliori condizioni economiche dalle imprese a monte del canale.

La novità della moderna distribuzione, quindi, consiste, oltre che nell'accresciuto parco di servizi prodotto ed offerto al consumatore, nella dimensione ragguardevole assunta da molti operatori. Questo processo di crescita ha rappresentato una soluzione obbligata per le imprese interessate a preservarsi quote di mercato faticosamente conquistate. La larga scala degli operatori della moderna distribuzione ha permesso di ripartire gli ingenti costi fissi che occorrono per l'esercizio delle attività su maggiori volumi, dando luogo a notevoli economie di costo.

Per designare questi grossi complessi distributivi si utilizza, quindi, il termine di *moderna distribuzione*, che a sua volta è distinta in *Grande distribuzione (GD)* e *Distribuzione Organizzata (DO)*².

Il termine *Grande Distribuzione* comprende tutte le «aziende che operano nel settore del dettaglio, con punti di vendita di grandi dimensioni, generalmente più di uno»³. La Grande distribuzione, quindi, racchiude tutti i punti vendita che vengono gestiti da un unico soggetto proprietario o gruppo societario di imprese. L'unitarietà gestionale e la sua struttura fortemente accentrata, unite alle grandi dimensioni, le permettono di raggiungere numerosi vantaggi economici riconducibili, soprattutto, a riduzioni di costi derivanti da economie di scala nel comparto distributivo.

² Cfr. FONTANA F., *La "moderna distribuzione", Aspetti economico-aziendali delle imprese commerciali complesse*, Giuffrè, Milano, 1993, pp. 87-88.

³ Cfr. SANNINO G., *L'evoluzione del controllo di gestione nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli Editore, Torino, 2008, p. 31.

All'interno della *Distribuzione Organizzata*, invece, rientrano le aggregazioni sorte fra le imprese del commercio al dettaglio o fra queste e quelle del commercio all'ingrosso. I *gruppi di acquisto* identificano le aggregazioni dei soli dettaglianti, le *unioni volontarie* quelle fra soli grossisti o fra grossisti e dettaglianti.

La ragione alla base di questo fenomeno si correla principalmente con la ricerca di economie dei costi nell'acquisizione di prodotti. La limitata dimensione delle imprese associate impedisce effettivamente di raggiungere volumi di beni necessari ad ottenere i consistenti vantaggi legati alla dimensione, il che le spinge verso l'unica opzione disponibile: l'associazionismo.

1.3 FORMAT DISTRIBUTIVI

Il settore commerciale è molto articolato e complesso. Al suo interno sono presenti punti di vendita molto diversi tra loro che possono essere classificati seguendo vari criteri. Se si prende in considerazione il prodotto commercializzato, il settore commerciale può essere distinto in due grandi comparti: quello *alimentare (grocery)*, che si riferisce a tutti i prodotti alimentari e di largo consumo, e quello *non alimentare (non grocery)* più difficilmente definibile dato che comprende una pluralità di settori (abbigliamento e calzatura, arredamento, elettronica di consumo, ecc.)⁴.

⁴ Cfr. CASTALDO S., *Retail & Channel Management*, Egea, Milano, 2008, p. 5.

Secondo la modalità di vendita è possibile distinguere i punti di vendita *self-service* da quelli a *vendita assistita*. Nei primi il cliente effettua in modo autonomo i propri acquisti prima di recarsi alla cassa, nei secondi la clientela è seguita e consigliata dal personale addetto alla vendita.

È possibile classificare i punti di vendita anche secondo la dimensione. La stessa normativa prevede classi dimensionali differenti, per le quali variano le modalità secondo cui sono assegnati i permessi per le nuove aperture.

Tuttavia, la progressiva saturazione del mercato e l'emergere di nuove esigenze da parte dei consumatori hanno spinto le aziende ad avviare un processo di rivisitazione dei vari punti vendita esistenti dando vita a dei modelli ibridi.

Nel 2021 il panorama italiano della Distribuzione Moderna vantava di circa 54.000 punti vendita, di cui quasi 29.000 operanti nel settore non alimentare e quasi 25.000 operanti nel settore alimentare (Figura 1.2). Dalla figura è possibile notare come i discount e i supermercati hanno registrato negli anni una crescita costante, mentre i punti vendita più grandi (ipermercati) e quelli più piccoli (libero servizio) sono in calo ormai da anni.

Figura 1.2 - MAPPA DEL SISTEMA DISTRIBUTIVO ITALIANO

Evoluzione numero punti vendita

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
DISTRIBUZIONE MODERNA	61.246	60.088	59.355	58.721	57.517	56.940	56.211	54.075	54.105
Non Alimentari	33.014	32.420	32.278	31.969	31.466	30.986	30.677	28.993	28.859
Alimentari	28.232	27.668	27.077	26.752	26.051	25.954	25.534	25.082	25.246
Ipermercati (>= 4.500 mq)	381	378	378	375	367	362	359	339	334
Supermercati e Superstore (400 – 4.499 mq)	8.683	8.588	8.673	8.653	8.647	8.740	8.751	8.805	9.041
Libero Servizio (100 – 399 mq)	14.470	13.872	12.990	12.613	11.998	11.645	11.149	10.553	10.361
Discount	4.698	4.830	5.036	5.111	5.039	5.207	5.275	5.385	5.510

Fonte: Federdistribuzione.it, dati 2021

Di seguito verranno descritti i principali format distributivi che è possibile identificare nel comparto commerciale.

1.3.1 Il Supermercato

Il Supermercato è un esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare (autonomo o reparto di grande magazzino) organizzato prevalentemente a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita superiore a 400 mq e di un vasto assortimento di prodotti di largo consumo ed in massima parte confezionati nonché, eventualmente, di articoli non alimentari di uso domestico corrente⁵.

⁵ Cfr. MINISTERO DELL'INDUSTRIA DEL COMMERCIO E DELL'ARTIGIANATO, *Caratteri strutturali del sistema distributivo italiano al 1 gennaio 1996*, p. 27.

Questi punti di vendita sono localizzati tendenzialmente nelle aree urbane delle città o in vicinanza degli agglomerati di minori dimensioni.

Il supermercato è un'invenzione relativamente recente nella storia della distribuzione commerciale. Il primo supermercato moderno è stato aperto nel 1930 a Queens, New York. Questo format ha rapidamente guadagnato popolarità negli Stati Uniti e in altri paesi, poiché offriva una vasta gamma di prodotti a prezzi accessibili e in un ambiente conveniente.

In Italia questo format è arrivato in tempi successivi rispetto agli altri paesi europei, verso la seconda metà degli anni Cinquanta, quando Standa e Upim hanno introdotto il supermercato come un'area integrativa all'interno dei loro magazzini popolari⁶.

I supermercati sono solitamente organizzati in modo da rendere facile per i clienti trovare ciò che stanno cercando. I prodotti sono generalmente divisi per categoria, come carne, pesce, latticini e prodotti freschi, nonché per tipo, come pasta, cereali e prodotti per la pulizia della casa, raggiungendo un assortimento di circa 10.000 referenze. I supermercati possono anche avere reparti specializzati per prodotti come farmaci da banco, prodotti per animali domestici e articoli per il giardinaggio.

⁶ Cfr. CASTALDO S., *Retail & Channel Management*, Egea, Milano, 2008, p. 6. Secondo i dati ACNielsen 2007 riportati dall'autore, i supermercati coprivano una superficie totale di circa 6,6 milioni di metri quadrati, per una superficie media di circa 830 mq a punto vendita, sviluppando un giro d'affari di oltre 32.700 miliardi di euro.

In generale, i supermercati sono diventati una parte importante della vita quotidiana per molti consumatori in tutto il mondo e da molti sono considerati il motore della *rivoluzione commerciale*.

1.3.2 L'Ipermercato

L'ipermercato è un esercizio di vendita al dettaglio con superficie di vendita superiore a 2.500 mq, suddiviso in reparti (alimentare e non alimentare), ciascuno dei quali aventi, rispettivamente, le caratteristiche di supermercato e di grande magazzino.⁷

Nella realtà la dimensione stabilita non è considerata remunerativa dalle aziende che in genere collocano questo punto di vendita tra i 4.500 e i 12.000 mq. Molto spesso, infatti, nelle rilevazioni statistiche, le classi dimensionali di tutti i format distributivi descritti nel presente elaborato assumono un'ampiezza diversa rispetto a quella definita dal Ministero dell'Industria.

Una delle peculiarità dell'ipermercato, quindi, è la presenza, insieme ai prodotti alimentari, di un ampio assortimento di beni appartenenti al comparto non alimentare. Tradizionalmente, è suddiviso in due macro-reparti ben distinti (alimentare e non alimentare) che si collocano ai due lati dell'ingresso e presentano, rispettivamente, le caratteristiche del supermercato e quelle del grande magazzino.

⁷ Cfr. MINISTERO DELL'INDUSTRIA DEL COMMERCIO E DELL'ARTIGIANATO, *Caratteri strutturali del sistema distributivo italiano al 1 gennaio 1996*, p. 27.

Rispetto ai supermercati, gli ipermercati si caratterizzano per le seguenti caratteristiche:

- la dislocazione extraurbana;
- un ampio parcheggio;
- un numero elevato di casse;
- gli orari di apertura più estesi;
- la presenza di laboratori interni per la preparazione dei cibi;
- la grande quantità e varietà di prodotti di marca;
- i prezzi competitivi e l'elevato utilizzo delle promozioni di prezzo.

Ovviamente il format descritto vanta di un assortimento di più elevata ampiezza raggiungendo anche le 30.000 referenze. La commercializzazione di prodotti alimentari e non alimentari comporta in alcuni casi anche l'affiancamento della tecnica di vendita assistita a quella del libero servizio.

Gli ipermercati hanno avuto un grande impatto sul commercio al dettaglio e sui consumatori. Essi hanno reso possibile l'acquisto di una vasta gamma di prodotti a prezzi competitivi in un unico luogo, offrendo così una soluzione conveniente per qualsiasi esigenza di shopping. Tuttavia, hanno anche portato ad una maggiore concorrenza per i piccoli negozi locali e hanno contribuito alla crescita dei centri commerciali e dei grandi centri commerciali.

L'ipermercato nasce in Francia nei primi anni Sessanta del secolo scorso e si è diffuso senza grandi differenze in tutto il mondo, a eccezione degli Stati Uniti in

cui la presenza consolidata di formule distributive evolute già in grado di soddisfare le esigenze della clientela ne ha impedito un reale sviluppo.

In generale, gli ipermercati sono una parte importante del commercio al dettaglio moderno e continuano ad essere una scelta popolare tra i consumatori per la loro ampia gamma di prodotti e servizi convenienti. Tuttavia, occorre considerare anche i loro effetti sull'ambiente e sulla concorrenza.

Sono stati accusati di utilizzare pratiche commerciali scorrette per eliminare la concorrenza e di essere responsabili della degradazione dell'ambiente a causa della loro dimensione e dei loro requisiti di trasporto e logistica.

1.3.3 Il Superstore

«Il Superstore è un formato emerso in tempi recenti che identifica punti vendita al dettaglio, organizzati a self- service, che trattano merceologie alimentari e non e che sono molto più grandi di un normale supermercato ma non tanto da poter essere considerati ipermercati. La loro superficie è superiore ai 2000 mq e, in genere, non supera i 3000 mq»⁸.

Si tratta in prevalenza di negozi autonomi dotati di propri parcheggi, ma possono anche trovare sede in centri commerciali di medie dimensioni. Solitamente

⁸ Cfr. CASTALDO S., *Retail & Channel Management*, Egea, Milano, 2008, p. 10.

sono localizzati in zone periferiche ma non così extraurbane differenziandosi così dagli ipermercati.

L'assortimento riprende quello del supermercato, con l'approfondimento della gamma di alcune categorie, soprattutto nel non alimentare. I servizi aggiuntivi come ad esempio bar, ristoranti, ecc. sono assenti o limitati.

In Inghilterra nascono i primi superstore come estensione del supermercato e in Italia le prime imprese ad utilizzare questo termine sono state Sma e Standa. Tendenzialmente nel nostro paese i superstore appartengono a insegne che operano nel canale supermercati, di cui generalmente mantengono l'insegna e le modalità gestionali.

Ai fini statistici, molto spesso supermercati e superstore vengono considerati come un unico format distributivo.

1.3.4 Il punto vendita a libero servizio

Si considera punto vendita a libero servizio un esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a self-service e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita compresa tra i 100 e 399 mq⁹.

All'interno di questo format è possibile distinguere due tipologie di negozi, la *superette* e il *minimarket*: la prima è un esercizio di vendita avente una superficie

⁹ Cfr. MINISTERO DELL'INDUSTRIA DEL COMMERCIO E DELL'ARTIGIANATO, *Caratteri strutturali del sistema distributivo italiano al 1 gennaio 1996*, p. 27.

di vendita compresa tra i 200 e i 399 mq; il secondo ha una dimensione compresa tra i 100 e i 199 mq.

Tra tutti, è certamente l'operatore della grande distribuzione organizzata che più assomiglia al tradizionale negozio di quartiere. Infatti, si trova in aree cittadine anche centrali e offre una gamma di prodotti alimentari abbastanza ampia, ma in generale poco profonda data la minore estensione della superficie di vendita rispetto ai supermercati.

Essendo ubicati nelle aree cittadine, tali punti vendita attraggono principalmente le persone che abitano nelle immediate vicinanze, che considerano la comodità uno degli elementi prioritari per la scelta del negozio e che ci si recano per acquistare i prodotti di cui hanno un bisogno immediato.

Sono i piccoli imprenditori a detenere la proprietà di questi punti vendita che molto spesso si appoggiano a imprese distributive operanti in franchising.

1.3.5 Il Discount

Il discount è un esercizio di vendita in sede fissa al dettaglio, di superficie medio-grande che, attuando una politica di abbattimento dei costi di impianto, di gestione e di servizio, offre in self-service una gamma limitata di prodotti, generalmente non di "marca" e di largo consumo, a prezzi contenuti¹⁰.

¹⁰ Cfr. MINISTERO DELL'INDUSTRIA DEL COMMERCIO E DELL'ARTIGIANATO, *Caratteri strutturali del sistema distributivo italiano al 1 gennaio 1996*, p. 27.

Caratteristica di questo punto di vendita è un allestimento spartano; infatti, i prodotti non sono posizionati sugli scaffali ma lasciati nei cartoni di imballaggio e, a volte, direttamente sui pallet. Di solito la sua dimensione varia tra i 300 e 1.000 mq, ha un parcheggio ridotto e nei casi di collocazione urbana ne è addirittura privo.

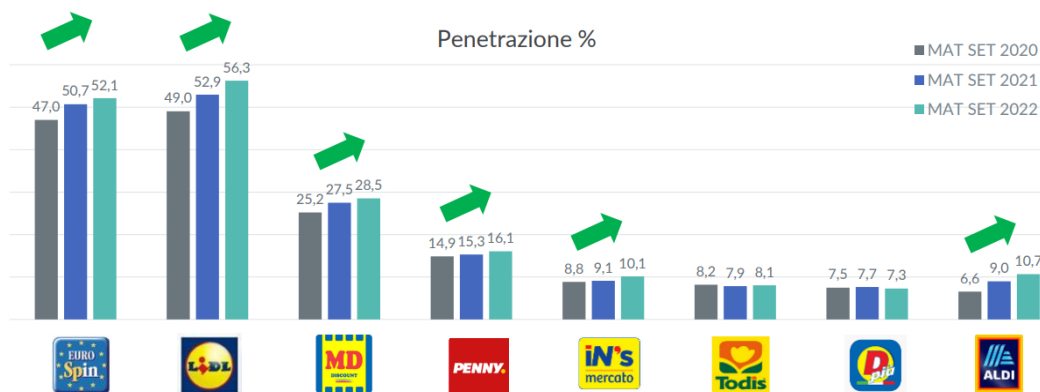
La gamma di prodotti offerti, nella maggior parte dei casi, esclude i prodotti freschi o quelli di marca, solitamente limitati a pochi brand ad alta rotazione o addirittura sostituiti con prodotti del discount stesso. Il punto di forza di questo tipo di punti vendita è senza dubbio il prezzo, che è decisamente concorrenziale proprio grazie alla rapida rotazione degli stock di prodotti, all'impiego di attrezzature espositive semplici e alla disposizione di un servizio al cliente molto limitato. Tali strategie permettono la realizzazione di utili nonostante i bassi margini garantiti dalle politiche di prezzo aggressive.

È possibile distinguere questo tipo di format distributivo in due tipologie: *hard discount* e *soft discount*. Nel primo sono completamente assenti i prodotti di marca e generalmente ha dimensioni più contenute. Conseguentemente alle minori dimensioni, anche l'assortimento è molto limitato arrivando ad un massimo di 1.500 referenze. Il *soft discount*, che rappresenta l'evoluzione storica della tipologia precedentemente descritta, ha una superficie di vendita più estesa, presenta nel proprio assortimento anche prodotti di marca e può raggiungere le 3.000 referenze trattate. La distinzione comunque è sempre meno netta, poiché le metrature variano molto, la marca è sempre più diffusa nell'assortimento ed aumenta sempre di più il

livello di servizio. Infatti, oggi giorno è molto diffusa anche la vendita al banco all'interno dei discount.

Il discount è oggi la proposta retail di cui tutti parlano e alla quale si guarda pensando agli effetti dell'elevata inflazione registrata nel 2022 sulle tasche dei consumatori. Secondo il Gfk Consumer Panel Italia tra tutti i canali di vendita, i discount crescono in penetrazione passando dall'81,6% a settembre 2020 all'85,9% a settembre 2022. Nel 2020 nessuna insegna superava il 50% di penetrazione. Il superamento della soglia è avvenuto nel 2021 trainata da Lidl ed Eurospin, le prime due insegne in Italia. Nel 2022 Lidl era al 56,3%, Eurospin al 52,1%. Ma sono cresciute anche MD, Penny, Aldi, In's e Todis (Figura 1.3).

Figura 1.3 – PENETRAZIONE % DEI DISCOUNT DAL 2020 AL 2022



Fonte: Gfk Consumer Panel Italia, 2022

1.3.6 Il Grande Magazzino

Il Grande Magazzino costituisce un esercizio al dettaglio operante nel campo non alimentare, che dispone di una superficie di vendita superiore a 400 mq e di almeno 5 distinti reparti (oltre l'eventuale annesso reparto alimentare) ciascuno dei quali destinato alla vendita di articoli appartenenti a settori merceologici diversi ed in massima parte di largo consumo¹¹.

Ovviamente, la principale diversità rispetto al supermercato è la differente natura dei beni commercializzati, ma anche la modalità di vendita lo contraddistingue dato che in questo format si predilige la vendita assistita.

Il reparto trattato più importante è sicuramente quello dell'abbigliamento che rappresenta la parte più consistente dell'offerta. A completamento dell'assortimento vengono inserite categorie di prodotti semidurevoli per la casa e il tempo libero.

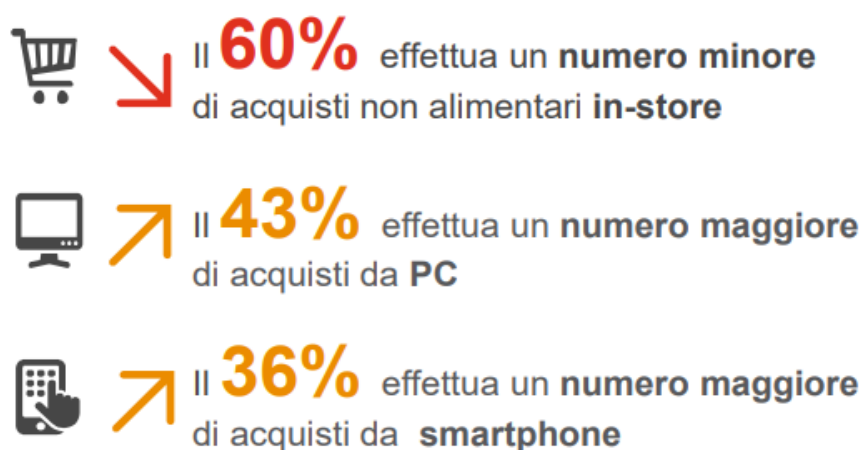
I grandi magazzini sono spesso associati a uno stile di vita di lusso e di alta classe, e attirano una clientela eterogenea. Non a caso sono localizzati nelle aree di maggior pregio commerciale delle grandi città, all'interno di edifici importanti, per lo più sprovvisti di un parcheggio proprio. Tuttavia, negli ultimi decenni, con l'aumento della concorrenza online e del commercio al dettaglio specializzato, molti

¹¹ Cfr. MINISTERO DELL'INDUSTRIA DEL COMMERCIO E DELL'ARTIGIANATO, *Caratteri strutturali del sistema distributivo italiano al 1 gennaio 1996*, p. 27.

grandi magazzini hanno dovuto adattarsi per competere, offrendo prezzi più competitivi e un'esperienza di acquisto più personalizzata.

Nel corso della pandemia COVID-19, si sono sviluppate e consolidate nuove abitudini d'acquisto e tendenze da parte dei consumatori e questo tipo di format distributivo è stato quello più fortemente impattato da questo cambio di tendenze. Come è possibile notare dalla Figura 1.4, l'e-commerce ha avuto un grande impatto sulla vendita dei beni non alimentari¹².

Figura 1.4 – VARIAZIONE NELLE MODALITÀ DI ACQUISTO DI BENI NON ALIMENTARI



Fonte: PwC, GCIS Pulse Survey 2020. 4.457 intervistati, in 9 Paesi, maggio-giugno 2020

¹²https://www.federdistribuzione.it/app/uploads/2021/07/Osservatorio-Federdistribuzione_Consumi_v.3.0.pdf

I Grandi Magazzini sono stati una delle prime forme di commercio al dettaglio moderno, e sono stati inventati durante la seconda metà del XIX secolo. Il primo grande magazzino noto è stato il *Bon Marché* a Parigi, aperto nel 1852. Le due principali insegne in Italia sono il Gruppo Coin e il Gruppo Rinascente.

1.4 LA PRIVATE LABEL

Prima di parlare della *private label* (o marca commerciale) è bene spiegare cosa si intende con il termine “marca”: «un nome, termine, segno, simbolo, disegno, o combinazione di questi, che mira a identificare i beni o i servizi di un venditore o gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti»¹³.

Le principali funzioni che una marca assolve sono le seguenti¹⁴:

- identificazione: consente ai consumatori la riconoscibilità dei prodotti, nel tempo e nello spazio;
- orientamento: il consumatore può raccogliere e organizzare informazioni relative a un prodotto, agevolando così le possibilità di confronto con altre alternative;
- garanzia: i prodotti contraddistinti da una marca comportano dei costi fissi elevati soprattutto se il prodotto è effettivamente valido dal punto di vista

¹³ <https://www.ama.org/topics/branding/page/41/>

¹⁴ Cfr. CASTALDO S., *Retail & Channel Management*, Egea, Milano, 2008, p. 274.

qualitativo. Il beneficio per il consumatore è una rassicurazione e una riduzione dell'incertezza associata all'acquisto del prodotto;

- personalizzazione: a ciascuna marca vengono solitamente associati dei significati simbolici e una capacità di aderenza a precise esigenze del consumatore.

Ognuna di queste funzioni comporta poi dei costi per chi presidia la marca, specie di ricerca e sviluppo di prodotti innovativi, di produzione e logistici, di marketing per le attività di comunicazione e commercializzazione.

Le *private label*, invece, sono tutti quei prodotti che, anziché con il nome o con il marchio del fabbricante, vengono proposti al consumatore con un marchio o nome di proprietà di un distributore commerciale che ne garantisce direttamente il livello qualitativo¹⁵. Si tratta dunque di prodotti commercializzati da terze economie, utilizzando denominazioni di marca di loro proprietà.

Inizialmente, i produttori che hanno acconsentito alla produzione delle *private label*, sono stati quelli di piccole dimensioni. I principali timori delle grandi imprese produttrici riguardavano l'intensificazione della concorrenza e la creazione di confusione nei consumatori circa il rapporto prezzo-qualità. Oggi, oltre alle imprese di piccole e medie dimensioni si sono aggiunte anche imprese di grandi dimensioni

¹⁵ Cfr. RIBOLDAZZI S. *Competitive customer value nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli, Torino, 2007, p. 34.

e dettaglianti e grossisti di grandi dimensioni facenti parte di gruppi acquisto e che possiedono propri stabilimenti di produzione.

I benefici ottenibili dai produttori attraverso la produzione della marca commerciale sono diversi e possono essere ricondotti, ad esempio, all'efficienza produttiva, all'incremento dello spazio sullo scaffale destinato ai prodotti aziendali, opportunità di alleanze strategiche, maggiore capacità di ammortamento di alcuni costi fissi e ad un miglioramento delle relazioni con i propri clienti *retailer*.

La classificazione¹⁶ utilizzata più frequentemente in Italia distingue le marche commerciali in generici, prodotti bandiera, marchi di fantasia che non identificano il distributore, marchi di fantasia che identificano il distributore, marca insegna e marca insegna per tipo di segmento merceologico.

I *generici* sono prodotti senza marchio e spesso con il solo nome generico del prodotto. Questi sono utilizzati per proporre un'alternativa di acquisto ai consumatori che ricercano esclusivamente un vantaggio di prezzo. Di solito, fanno parte di questa tipologia i prodotti di base che assicurano elevati volumi di vendita (*commodity*¹⁷).

¹⁶ Cfr. RIBOLDAZZI S. *Competitive customer value nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli, Torino, 2007, p. 35.

¹⁷ *Commodity* è uno dei tanti termini inglesi entrati a far parte nel linguaggio comune dell'economia. Nell'accezione più generale, una *commodity* è un qualsiasi bene o servizio scambiabile sul mercato, senza differenze qualitative e per il quale ci siano domanda e offerta. Sono prodotti maturi e altamente standardizzati che tendono a conservare nel tempo le loro caratteristiche originali. È possibile distinguere le *soft commodity* (beni che vengono coltivati, ad esempio frumento, mais, ecc.) dalle *hard commodity* (beni che si ottengono per estrazione, ad esempio alluminio, oro, ecc.).

I *prodotti bandiera*, a differenza dei generici, sono caratterizzati da un rapporto qualità/prezzo superiore. In questo caso, il distributore si limita alla selezione del prodotto e alla garanzia del suo livello qualitativo, con l'apposizione del proprio nome sulla confezione, seppur in modo non facilmente visibile.

I *marchi di fantasia non riconoscibili* si presentano ai consumatori come semplici prodotti industriali grazie all'assenza di un legame palese tra il soggetto e l'oggetto. Di conseguenza, il consumatore non riesce agevolmente a comprendere che si tratta di marca commerciale e a quale distributore fa riferimento. Questi prodotti sono principalmente utilizzati in comparti caratterizzati da una molteplicità di marchi e da un'elevata rotazione di prodotti di prezzo conveniente.

I *marchi di fantasia che identificano il distributore* sono specializzati per tipologia merceologica e sono pensati per un posizionamento intermedio. Essi godono di una maggiore flessibilità in quanto, essendo diversi, consentono al distributore una gestione per segmenti che limita gli effetti di esternalità negativa dovuti all'insuccesso di uno di essi all'interno del portafoglio prodotti.

I *marchi insegna* sono caratterizzati dall'identificazione del prodotto venduto con l'insegna del distributore. In questo caso il distributore si pone in concorrenza diretta con le imprese industriali proprio perché non si limita più a un controllo di qualità, bensì promuove un marketing mix autonomo. In questo caso i vantaggi sono rappresentati dall'elevata visibilità verso il consumatore e da maggiori margini sul venduto grazie a risparmi nei costi.

I *marchi insegna per tipo di segmento* sono l'evoluzione dei marchi insegna. Con questi prodotti il distributore segmenta i mercati finali e definisce per ciascun target di clientela una precisa politica di posizionamento e collocazione per fascia prezzo.

È possibile classificare la marca commerciale anche in base al fattore prezzo¹⁸.

In questo caso sono ci sono quattro categorie:

- marca insegna: rientrano in questa categoria tutti i prodotti con l'etichetta che riporta il nome dell'insegna del punto vendita e che hanno un prezzo inferiore (mediamente del 25%) rispetto alla marca leader;
- primi prezzi: sono prodotti che rispetto al totale dell'assortimento di un supermercato, presentano il prezzo più basso nella loro categoria. Spesso il loro prezzo è addirittura la metà inferiore rispetto a quello di un prodotto di marca leader. Questi prodotti non presentano un richiamo al nome dell'insegna del distributore;
- premium: consiste nell'offerta di prodotti ricercati, tipici e regionali aventi qualità e prezzo superiori a quelli dei prodotti dell'impresa leader;
- altre marche: in questa categoria rientrano tutti quei prodotti che fanno parte in genere di linee speciali, biologiche ed ecologiche, per bambini, ecc.

¹⁸ Cfr. FORNARI E., *Economia della marca commerciale. Le dimensioni del branding distributivo*, EGEA, Milano, 2007.

I vantaggi ottenibili dai distributori derivanti dallo sviluppo della private label sono molteplici. Primo fra tutti sicuramente è il miglioramento della redditività. Infatti, attraverso la marca commerciale, il distributore si può garantire margini più elevati rispetto alle marche industriali dato le minori spese di marketing per questo prodotto. Inoltre, il prodotto a marchio permette al distributore di differenziarsi rispetto ai concorrenti, riducendo così la competizione basata sul prezzo. Data l'enorme quantità di dati raccolti sui consumatori, i distributori possono usare la private label per offrire beni e servizi più rispondenti alle esigenze della domanda.

Grazie ai vantaggi che il prodotto a marchio assicura, i distributori stanno sempre più aumentando lo spazio dedicato a questi prodotti all'interno dei punti vendita promuovendo le vendite delle stesse anche attraverso la pianificazione di *rottture di stock*¹⁹ ragionate con riferimento ai prodotti delle imprese industriali.

Oggi la private label sta acquisendo sempre più successo (Figura 1.5) registrando negli anni una crescita di fatturato e quota di mercato costante. Come dimostrano i dati, nel 2020 vi è stato un aumento di quasi 1 miliardo di euro registrato durante le fasi critiche della pandemia (Lockdown e Fase 2). Il 2021 è l'unico anno in cui si è registrato un leggero calo del fatturato, ma la sofferenza

¹⁹ Con il termine *rottura di stock* (o stock out o OOS, acronimo di out-of-stock) ci si riferisce all'esaurimento di un determinato articolo in magazzino o nel punto vendita, dovuto ad una cattiva gestione delle scorte. Questo si ripercuote direttamente e in maniera dirompente sull'azienda, in quanto, non avendo a disposizione della merce oggetto della domanda del cliente, si avranno degli effetti negativi in termini di mancate vendite, percezione e fedeltà al brand da parte dei clienti. L'ideale sarebbe quello di tenere un certo equilibrio tra domanda e riserve di magazzino.

della private label in questo anno dipende dalle vendite eccezionali che ci sono state durante il 2020. Infine, il 2022, caratterizzato da un aumento dell'inflazione, ha fatto registrare ancora un aumento di quasi 1 miliardo. In generale, in un anno caratterizzato da molte criticità, la GDO ha investito notevoli risorse per tutelare il potere d'acquisto degli italiani, trasferendo solo in parte i rincari della filiera sui consumatori. «Negli ultimi anni, tra pandemia e carovita, la distribuzione moderna ha dimostrato di essere un asset strategico dell'economia del Paese, sia per il valore aggiunto che riesce a generare sia per il contributo occupazionale, in particolare di giovani e donne» (Marco Pedroni, presidente Adm, 2023)²⁰.

Figura 1.5 – FATTURATO E QUOTA DI MERCATO DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE IN ITALIA



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AMD e IRI, 2023

²⁰ <https://www.foodweb.it/2023/01/marca-2023-mdd-e-gdo-sempre-piu-protagoniste/>

CAPITOLO 2 – MARKETING MANAGEMENT NELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

2.1 IL RUOLO DEL RETAIL MARKETING

Nel definire azioni e modi d'intervento volti a imporsi sui competitors, le aziende della Grande Distribuzione Organizzata si affidano a ricerche e azioni di marketing mirate.

Il marketing, in questo settore, ha subito negli ultimi anni effetti rilevanti nel modo di essere inteso e veicolato. In questo momento di ripresa dei consumi, dopo la fase acuta dell'emergenza sanitaria e l'aumento dell'inflazione, il GDO marketing è un tema fondamentale dato che rappresenta uno strumento efficace per rimanere competitivi sul mercato, beneficiando il più possibile degli strumenti messi a disposizione anche dalla trasformazione digitale. Soprattutto in questo momento, ogni player operante in questo settore deve porsi il problema di sviluppare e applicare delle strategie di marketing efficaci per poter rimanere a lungo competitivo sul mercato. Ormai, il marketing non si focalizza più esclusivamente sul comportamento di consumo ma indaga anche sul comportamento d'acquisto.

Il concetto di marketing nella GDO può essere suddiviso in tre categorie¹:

- Trade marketing: l'insieme di strategie e attività di marketing specifiche attraverso le quali le imprese produttrici tendono a pianificare e gestire i loro rapporti con le imprese distributrici;
- Retail marketing: l'insieme di strategie e attività di marketing svolte esclusivamente dal distributore con il fine di ottenere il favore dei clienti;
- Marketing integrato: in questa categoria rientrano quelle attività che sono svolte sinergicamente tra produttore e distributore.

In questo elaborato verrà analizzato il *retail marketing* che «consiste nel complesso delle azioni commerciali del distributore rivolte ai consumatori finali che, nel breve periodo, hanno lo scopo di convincerli ad acquistare presso i punti vendita di una determinata catena, influenzando anche il loro comportamento d'acquisto e a più lungo termine, quello di sviluppare e consolidare la loro fedeltà nei confronti dell'insegna» (Sbrana e Gandolfo, 2007, p. 33).

L'obiettivo principale del *retail marketing* è quello di attirare nuovi clienti, ovviamente mantenere quelli esistenti e aumentare le vendite attraverso le attività di marketing. Ciò include la pianificazione e l'esecuzione di strategie di marketing che mirano a creare un'immagine di marca forte, aumentare la visibilità dei prodotti, migliorare l'esperienza d'acquisto e la soddisfazione del cliente.

¹ Cf. SBRANA R., GANDOLFO A., *Contemporary Retail: Il governo dell'impresa commerciale moderna*, Giappichelli, Torino, 2007, p. 33.

Ciò che ha permesso la nascita del retail marketing è stata l'introduzione del self-service². La tecnica del libero servizio ha dato inizio alla modernizzazione e all'industrializzazione della distribuzione. È grazie al libero servizio che le imprese hanno iniziato a svolgere attività di marketing autonomamente rispetto ai produttori.

Nel proseguo del capitolo verranno analizzati le principali dimensioni strategiche di un'impresa che opera nel settore della Grande Distribuzione Organizzata, partendo dal posizionamento strategico e la segmentazione del mercato per poi passare all'analisi delle principali leve strategiche che l'impresa può sfruttare per ottenere un vantaggio competitivo. Infine, verrà analizzato il tema della fedeltà attraverso l'introduzione di uno strumento utile anche ai fini del controllo di gestione.

2.2 IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO E LA SEGMENTAZIONE

2.2.1 Il Posizionamento strategico

Sotto il profilo strategico, una prima decisione che l'impresa deve compiere riguarda la scelta della posizione che essa vuole occupare nel mercato: in sostanza, si tratta di comprendere quale spazio di domanda deve essere coperto dall'offerta dell'impresa commerciale e, di conseguenza, quali sono i competitor con cui

² Cfr. CASTALDO S., *Retail & Channel Management*, Egea, Milano, 2008, p. 90.

doversi confrontare³. Questa posizione viene sviluppata attraverso una combinazione di fattori come la percezione del marchio, le caratteristiche del prodotto, la comunicazione della marca e la segmentazione del mercato. L'obiettivo del posizionamento strategico è di differenziare l'offerta dell'azienda da quella dei concorrenti, creare un'identità unica per il brand e soddisfare le esigenze specifiche dei target di mercato.

Un primo modo per determinare il proprio posizionamento consiste nel definire la forma distributiva. La scelta del format costituisce la decisione fondamentale che l'impresa deve compiere nel momento in cui vuole aprire un nuovo punto vendita. L'impresa commerciale dovrebbe non solo valutare il format con cui operare ma anche l'ambito delle rivalità esistenti tra differenti formule distributive, dato che tra esse potrebbe esserci un'elevata sostituibilità.

Torna utile quindi utilizzare la cosiddetta «mappa delle rivalità», ovvero definire le linee strategiche fondamentali con cui operano i punti vendita appartenenti alle varie forme distributive e i segmenti di mercato da esse serviti. In sostanza si tratta di definire in quale ambito di rivalità il punto vendita si troverà a operare, cioè con quali concorrenti confrontarsi e su quale mercato conquistare le preferenze della domanda.

³ Cfr. CASTALDO S., *Retail & Channel Management*, Egea, Milano, 2008, p. 72.

Ovviamente, un'impresa commerciale può operare con più unità di erogazione di tipo differente. L'impresa dovrà affrontare il problema del posizionamento strategico per ogni tipo di format con cui opera, di conseguenza dovrà costruire una mappa delle rivalità, individuando le aree di sovrapposizione tra la propria attività e quelle della concorrenza.

Pur nell'ambito della stessa formula di vendita, sono possibili diverse strategie di prodotto e di conseguenza una volta scelta la propria formula distributiva, l'impresa commerciale dovrà comprendere come i suoi punti vendita dovranno posizionarsi rispetto alle preferenze della domanda. In pratica, posizionare un certo punto vendita significa porre quella specifica offerta in un ambito ben definito di percezioni e di preferenze dell'acquirente.

In sintesi, il posizionamento strategico è un processo cruciale per il successo a lungo termine di un'azienda o di un prodotto, poiché consente di differenziare l'offerta, di creare un'identità unica per il brand e di soddisfare le esigenze specifiche del mercato di destinazione. È importante monitorarlo regolarmente e apportare eventuali modifiche in base alle esigenze mutevoli del mercato e dei concorrenti.

2.2.2 La Segmentazione

Al fine di scegliere il proprio posizionamento strategico, è importante comprendere quali clienti andare a servire e quali sono i competitor con cui andare a confrontarsi. Lo sviluppo del piano strategico e delle attività di marketing prende avvio, infatti, dallo studio del contesto esterno. Tuttavia, nel momento in cui un'impresa deve individuare competitor e clienti da servire, l'indagine viene circoscritta a segmenti di mercato. «Un segmento di mercato esiste quando vi è la presenza di un gruppo di clienti che condividono un insieme simile di bisogni e desideri. (...) il processo di segmentazione consiste nella creazione di sottogruppi di attori che hanno delle caratteristiche comuni»⁴.

L'interesse nei confronti della segmentazione anche nelle imprese di distribuzione è cresciuto negli ultimi anni. Le società postindustriali si caratterizzano per multiformità e mutevolezza di bisogni, atteggiamenti e comportamenti. Format distributivi non mirati su uno specifico segmento di domanda hanno minori probabilità di successo dato che l'esigenza di servire diversi segmenti di clientela, nello stesso punto vendita, comporta in genere uno scadimento della qualità del servizio percepita e, quindi, della soddisfazione dei clienti.

⁴ Cfr. ANCILLAI C., GREGORI G.L., SABATINI A., *Strategie e modelli di business nel contesto business-to-business: il valore come concetto chiave*, in GREGORI G.L., PERNA A., *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019, p. 55.

Il processo di segmentazione prevede cinque fasi⁵ che verranno di seguito illustrate.

1. Identificare le variabili chiave di segmentazioni

Nel caso dell'impresa commerciale che opera nel mercato *Business to Consumer*, le variabili che hanno le capacità di aggregare segmenti di domanda utilizzabili in chiave di marketing sono riconducibili a quattro categorie principali⁶:

- variabili geografiche: la segmentazione su base geografica si fonda sul presupposto che le esigenze della domanda e il comportamento dei consumatori si differenzino in relazione alle aree geografiche, per esempio alla dimensione del centro urbano o al tipo di quartiere di residenza. Esselunga, per esempio, è sviluppata prevalentemente con supermercati e superstore ubicati in due sole regioni, ovvero la Lombardia e la Toscana. Questa scelta strategica ha due vantaggi competitivi: servire una domanda omogenea e ridurre i costi di logistica grazie alla distanza ridotta tra punti vendita e centro di distribuzione⁷;

⁵ Cfr. GRANT R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2020, p. 178.

⁶ Cfr. MARASCA S., *L'analisi e il controllo del settore e della concorrenza*, in MARASCA S., CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021, p. 65.

⁷ I centri di distribuzione, spesso abbreviati come Cedi, sono strutture logistiche utilizzate dalle imprese per gestire l'approvvigionamento, lo stoccaggio e la distribuzione dei prodotti. Sono punti centrali in cui i prodotti provenienti dai fornitori vengono ricevuti, elaborati, immagazzinati e successivamente spediti ai punti vendita o ai clienti finali.

- variabili socio-demografiche: In questo caso la segmentazione si basa su variabili come l'età, il sesso, il grado d'istruzione, la classe sociale, i comportamenti della famiglia, ecc. La segmentazione socio-demografica è caratterizzata dalla facilità nel reperire e impiegare i dati, inoltre è molto intuitiva e permette di ottenere facilmente le informazioni necessarie a dimensionare i segmenti di domanda. Il principale limite di questo tipo di segmentazione è la mancanza di relazioni con i fattori che influiscono realmente sul comportamento d'acquisto, sulle motivazioni e sulle preferenze dei consumatori;
- variabili comportamentali: il terzo approccio di segmentazione fa riferimento al comportamento d'acquisto del consumatore (fedeltà al marchio, occasione d'uso, disponibilità all'acquisto, ecc.). Una forma avanzata di segmentazione comportamentale è la *benefit segmentation*⁸. In questo caso l'attenzione viene posta sui vantaggi-benefici che l'acquirente cerca di ottenere acquistando un prodotto-servizio. Questo approccio cerca di superare il limite delle variabili socio-demografiche, infatti in questo caso è possibile stabilire un collegamento tra segmentazione e modelli di comportamento di acquisto;

⁸ Cfr. CASTALDO S., *Retail & Channel Management*, Egea, Milano, 2008, p. 100.

- variabili psicografiche: in questo caso vengono presi in considerazione gli interessi, le attività, le opinioni e i valori dei consumatori.

Le variabili che possono scaturire da questa analisi possono essere molteplici e per poter procedere con il processo di segmentazione è necessario ridurre il numero di queste in modo da evitare un'analisi troppo complessa e poco significativa.

2. Costruire una matrice di segmentazione

Una volta scelte le variabili di segmentazione è possibile procedere con l'identificazione dei singoli segmenti utilizzando le dimensioni ritenute più rilevanti. Questa fase è propedeutica all'indagine sull'attrattività dei segmenti delineati nella matrice stessa⁹.

Una delle matrici di segmentazione più applicata nel marketing è la matrice di Ansoff¹⁰ (Figura 2.1). La matrice di Ansoff consiste nel mettere su un asse i prodotti dell'azienda, distinguendo tra quelli in commercio e quelli pianificati nel futuro. Sull'altro asse, quello dei mercati, si elencano le diverse tipologie di clienti, suddivise secondo un opportuno criterio di segmentazione: mercati geografici,

⁹ Cfr. MARASCA S., *L'analisi e il controllo del settore e della concorrenza*, in MARASCA S, CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021, p. 65.

¹⁰ Cfr. ANCILLAI C., GREGORI G.L., SABATINI A., *Strategie e modelli di business nel contesto business-to-business: il valore come concetto chiave*, in GREGORI G.L, PERNA A., *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019, p. 68.

settori merceologici di appartenenza dei clienti, canali distributivi, ecc. Vengono inoltre distinte le tipologie di clienti già trattate (mercati attuali) dalle eventuali nuove tipologie di clienti (mercati nuovi).

Figura 2.1 – MATRICE DI ANSOFF

		PRODOTTI	
		Prodotti Attuali	Prodotti Nuovi
MERCATI	Mercati Attuali	PENETRAZIONE DEL MERCATO	SVILUPPO DEL PRODOTTO
	Mercati Nuovi	SVILUPPO DEL MERCATO	DIVERSIFICAZIONE

Fonte: Nostro adattamento da ANCILLAI C., GREGORI G.L., SABATINI A., Strategie e modelli di business nel contesto business-to-business: il valore come concetto chiave, in GREGORI G.L., PERNA A., BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità, Egea, Milano, 2019, p. 68.

Nella Grande Distribuzione Organizzata, la matrice di Ansoff può essere utilizzata come strumento di pianificazione strategica per identificare le opportunità di crescita e per supportare la definizione di una strategia a lungo termine.

Utilizzando la matrice prodotto/mercato nel contesto del settore distributivo, sono quattro i suggerimenti strategici principali che vengono identificati¹¹:

- penetrazione del mercato: questa opzione si concentra sulla vendita di prodotti esistenti ai clienti esistenti, ad esempio attraverso la promozione di prodotti già noti, l'offerta di pacchetti convenienti o l'aumento della qualità dei servizi associati;
- sviluppo del prodotto: questa opzione implica il lancio di nuovi prodotti ai clienti esistenti, ad esempio attraverso la diversificazione della gamma di prodotto, la creazione di nuove categorie di prodotto o la sperimentazione con nuovi marchi;
- sviluppo del mercato: questa opzione si concentra sull'espansione della gamma di prodotti esistenti in mercati nuovi, ad esempio attraverso l'entrata in mercati geografici nuovi (regione o provincia diversa da quelle attualmente presidiate) o la penetrazione di mercati di nicchia.
- diversificazione: quest'ultima opzione implica lo sviluppo e il lancio di prodotti completamente nuovi in mercati non esplorati, ad esempio attraverso la ricerca e lo sviluppo di prodotti innovativi o l'entrata in mercati emergenti.

¹¹ Cfr. ANSOFF H.I., *Strategies for Diversification*, in Harvard Business Review, 1957, pp. 113-124.

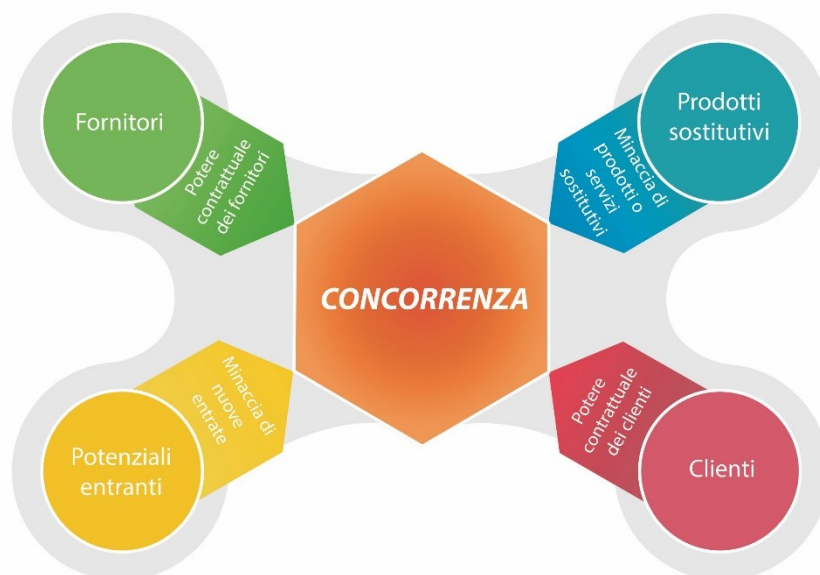
In generale la scelta di una strategia dipenderà dalle capacità e dalle risorse dell'impresa commerciale, dalle opportunità di mercato e dalla concorrenza. In generale, la matrice di Ansoff fornisce una visualizzazione semplice ma efficace delle opzioni di crescita disponibili per un'impresa operante all'interno della Grande Distribuzione Organizzata.

3. Analizzare l'attrattività di un segmento

La redditività all'interno di un segmento è espressa dalle stesse forze strutturali che determinano la redditività all'interno di un settore nel suo complesso. Di conseguenza, può essere utilizzato lo schema delle cinque forze competitive di Porter (1980) che è efficace in relazione sia a un segmento sia a un intero settore (Figura 2.2). Secondo Porter, l'intensità della concorrenza è determinata da cinque forze competitive: i concorrenti presenti nel settore, i clienti, i fornitori, i potenziali entranti e i prodotti sostitutivi¹². Dopo aver individuato questi cinque elementi, l'azienda è in grado di scoprire i propri punti di potenza e di debolezza e la sua collocazione all'interno del settore. In questo modo, essa può sviluppare una strategia volta a ottenere una posizione meno vulnerabile e a conseguire risultati superiori rispetto agli avversari.

¹² Cfr. PORTER M.E., *The Five Competitives Forces that Shape Strategy*, in Harvard Business Review, 2008, pp. 57-71.

Figura 2.2 – MODELLO DELLE CINQUE FORZE DI PORTER



Fonte: Nostro adattamento da PORTER M.E., The Five Competitives Forces that Shape Strategy, in Harvard Business Review, pp. 57-71.

I cinque elementi precedentemente descritti, posso anche essere utilizzati per determinare l'intensità della concorrenza in un segmento. Ci sono tuttavia alcune differenze. Innanzitutto, nell'analizzare la pressione competitiva esercitata dai prodotti sostitutivi, bisogna prendere in considerazione anche i prodotti provenienti da altri segmenti dello stesso settore. Inoltre, i potenziali entranti potrebbero essere imprese già presenti in altri segmenti dello stesso settore. Nel caso specifico dell'analisi dell'attrattività di un segmento, le barriere all'entrata vengono definite

barriere alla mobilità per distinguerle dalle barriere all'entrata che proteggono il settore nel suo complesso.

4. Identificare i fattori critici di successo del segmento

Le differenze nella struttura competitiva e nelle preferenze dei clienti tra i diversi segmenti implicano per ciascuno di essi differenti fattori critici di successo. «Per fattore critico di successo, tanto a livello corporate che di area strategica d'affari, si intende quella variabile chiave, di natura interna od esterna all'azienda, su cui il management può almeno parzialmente intervenire per la realizzazione della strategia aziendale e, quindi, per favorire il conseguimento degli obiettivi di profittabilità attesi»¹³. Analizzando i criteri di acquisto dei clienti e le situazioni competitive all'interno dei singoli segmenti, possiamo individuare i fattori critici di successo per ciascun segmento. Quindi, sono quelle variabili che hanno un'elevata importanza strategica e che permettono all'impresa di ottenere risultati migliori rispetto ai propri concorrenti. È necessaria in questa fase un'analisi approfondita sia della domanda che dell'offerta in modo da poter individuare quali sono i fattori critici di successo che permettono di ottenere un vantaggio competitivo all'interno del settore che si sta analizzando.

¹³ Cfr. POZZOLI S., *Fattori critici di successo. Un'analisi ai fini di strategie e controllo*, Cedam, Parma, 1996.

Al fine di sopravvivere e prosperare in un determinato settore, un'impresa deve soddisfare due condizioni fondamentali: innanzitutto, deve essere in grado di attirare e conquistare clienti; in secondo luogo, deve superare con successo la sfida rappresentata dalla concorrenza. Seguendo l'approccio di Grant occorre porsi due quesiti per riuscire a definire al meglio i fattori critici di successo (Figura 2.3)¹⁴:

- che cosa desiderano i clienti? Per comprendere appieno il concetto, è necessario approfondire l'analisi dei clienti nel settore, considerandoli non come una potenziale minaccia alla redditività, ma come l'essenza stessa del settore e la principale fonte di profitto.
- che cosa deve fare l'impresa per sopravvivere alla concorrenza? In questo caso viene richiesta un'analisi approfondita della concorrenza all'interno del settore.

¹⁴ Cfr. GRANT R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna, 2020, p. 135-136.

Figura 2.3 – IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO



Fonte: GRANT R.M., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti* L'analisi strategica per le decisioni aziendali, il Mulino, Bologna, 2020, p. 136.

Alcuni esempi di fattori critici di successo includono:

- innovazione: la capacità di sviluppare nuovi prodotti, servizi o processi che offrano un valore unico e differenziante ai clienti.
- qualità: la capacità di fornire prodotti o servizi di alta qualità che soddisfino le aspettative dei clienti e li fidelizzino.
- gestione delle risorse umane: la capacità di attirare, sviluppare e trattenere talenti di qualità, nonché di creare un ambiente di lavoro motivante e impegnante.

- orientamento al cliente: la capacità di comprendere le esigenze e i desideri dei clienti e di offrire soluzioni che soddisfino tali bisogni in modo efficace ed efficiente.
- relazioni con i fornitori: la capacità di stabilire relazioni solide e collaborative con i fornitori al fine di garantire la disponibilità di materie prime di alta qualità, prezzi competitivi e tempi di consegna adeguati.
- branding e reputazione: la capacità di costruire e mantenere una forte immagine del marchio e una reputazione positiva presso i clienti, i dipendenti e gli altri stakeholder.

5. Selezionare il segmento obiettivo

Nell'ultima fase, l'impresa deve scegliere in quale segmento operare. «Il criterio di scelta dei segmenti sarà dato dal livello di coerenza tra i fattori critici di successo presenti nei segmenti competitivi attrattivi e le risorse e le competenze di cui l'azienda dispone e che permettono di ottenere una qualche forma di vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti»¹⁵.

¹⁵ Cfr. MARASCA S., *L'analisi e il controllo del settore e della concorrenza*, in MARASCA S, CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021, p. 67.

Per poter essere considerato tale, ogni segmento di mercato dovrà avere le seguenti caratteristiche specifiche¹⁶:

- azionabilità: un segmento di clienti può essere azionato tramite attività di marketing;
- distinguibilità: è possibile distinguere ogni segmento sulla base di caratteristiche uniche;
- misurabilità: deve essere possibile misurare la dimensione e il potere d'acquisto del segmento;
- accessibilità: è possibile raggiungere il segmento utilizzando diversi canali;
- rilevanza: i segmenti dovrebbero essere sufficientemente ampi e profittevoli per l'impresa;
- perseguibilità: è necessario che l'impresa sia in possesso delle risorse necessarie per poter sviluppare delle attività commerciali nei confronti di questi clienti.

La segmentazione del mercato è, quindi, importante poiché consente alle aziende di concentrarsi sui segmenti di mercato più promettenti e di personalizzare le loro strategie di marketing per soddisfare le esigenze specifiche di ciascun segmento di mercato. In questo modo, le aziende possono ottenere una posizione

¹⁶ Cfr. ANCILLAI C., GREGORI G.L., SABATINI A., *Strategie e modelli di business nel contesto business-to-business: il valore come concetto chiave*, in GREGORI G.L., PERNA A., *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019, p. 55.

competitiva più solida sul mercato e migliorare la loro capacità di fidelizzare i clienti.

2.3 ASSORTIMENTO E MERCHANDISING

Nell'ambito delle politiche di marketing di un'impresa commerciale, le scelte riguardanti la formazione e la gestione dell'insieme di beni da commercializzare rappresentano un variabile cruciale nel processo di creazione del valore per i clienti e, conseguentemente, nel rafforzamento delle posizioni di vantaggio competitivo.

«Il nucleo centrale del servizio di un'impresa commerciale è rappresentato dalla disponibilità dei prodotti, cioè da un assortimento proposto all'acquirente in un dato luogo, in un determinato momento, ed a uno specifico prezzo»¹⁷. Per questo la formazione degli assortimenti è un'operazione fondamentale per le imprese commerciali, attorno alla quale ruota l'aggregazione degli altri servizi elementari per la costruzione delle forme distributive.

L'assortimento include la gamma di prodotti e servizi che l'impresa vende, la profondità della linea di prodotto e la varietà di prodotti che l'impresa offre in ogni categoria e, quindi, costituisce l'elemento visibile in cui si concreta l'offerta commerciale e in cui si riassume la strategia di mercato del distributore. L'assortimento di un'impresa commerciale è un fattore critico per il successo sul

¹⁷ Cfr. BACCARANI C., *Imprese commerciali*, in BACCARANI C., *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino, 2001, p. 10.

mercato, poiché influenza la capacità dell'impresa di attrarre e soddisfare le esigenze dei suoi clienti. Un assortimento ampio e variegato può offrire una maggiore scelta ai clienti e può aumentare la possibilità che i clienti trovino i prodotti e i servizi di cui hanno bisogno presso l'impresa.

Le variabili principali che condizionano le diverse scelte in campo assortimentale sono: le condizioni di vendita, l'impatto logistico, la previsione di vendita, il supporto promozionale del produttore, la relazione con i fornitori, il contesto concorrenziale, il valore della referenza per il consumatore. Invece, le leve in cui si articola la politica assortimentale sono l'ampiezza e la profondità dell'assortimento che possono essere delineate a livello di categoria e a livello di forma distributiva.

Prima di continuare con l'analisi dei vari tipi di assortimento che potrebbero essere adottati da un'impresa operante nella Grande Distribuzione Organizzata è opportuno spiegare cosa indicano i termini *ampiezza* e *profondità*: l'ampiezza dell'assortimento fa riferimento al numero di categorie merceologiche (settori-reparti) trattate; la profondità dell'assortimento, invece, concerne il numero di marche e articoli per categoria.

È possibile utilizzare una matrice¹⁸ che permette di analizzare il grado di specializzazione di un punto vendita prendendo in considerazione l'ampiezza e la profondità dell'assortimento (Figura 2.4).

Figura 2.4 – CARATTERI DELL'ASSORTIMENTO DELLE IMPRESE COMMERCIALI

		AMPIEZZA	
		RIDOTTA	ELEVATA
PROFONDITÀ	ELEVATA	ASSORTIMENTO SPECIALIZZATO	ASSORTIMENTO TOTALIZZANTE
	RIDOTTA	ASSORTIMENTO DI EMERGENZA	ASSORTIMENTO DESPECIALIZZATO

Fonte: Nostro adattamento da BACCARANI C., *Imprese commerciali*, in BACCARANI C., *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino, 2001, p. 13.

Dalla matrice scaturiscono quattro tipi di assortimento delle imprese commerciali:

¹⁸ Cfr. BACCARANI C., *Imprese commerciali*, in BACCARANI C., *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino, 2001, p. 13.

- assortimento totalizzante: il punto vendita è caratterizzato da una grande varietà di prodotti in grado di rispondere alle diverse esigenze dell'acquirente;
- assortimento di emergenza: questa è la situazione opposta rispetto alla precedente; infatti, in questo caso, il punto vendita presenta un assortimento costituito per rispondere alle esigenze improvvise della clientela;
- assortimento specializzato: questo si concentra su alcune categorie specifiche per soddisfare le esigenze di un target di consumatori ben definito;
- assortimento despecializzato: questo tipo di assortimento si contrappone a quello specializzato dato che copre più categorie ma con un numero ridotto di varianti di modelli per ciascuna;

Le imprese della Grande Distribuzione Organizzata generalmente offrono un assortimento despecializzato dato che difficilmente è possibile offrire assortimenti ampi, vasti e profondi. Comunque, per un'impresa commerciale, è possibile specializzarsi in talune categorie nelle quali si ritiene opportuno coprire un gran numero di segmenti di consumo e offrire la possibilità di scegliere tra numerose marche all'interno di ciascun segmento.

Attraverso le scelte assortimentali, l'impresa commerciale potrà creare valore per il cliente solo se questa ha la capacità di cogliere i cambiamenti di mercato e di

adattare conseguentemente il proprio assortimento in modo efficiente in base ai mutamenti nella domanda dei consumatori.

«La coerenza tra le attese contingenti di gruppi di potenziali acquirenti e la disponibilità di beni nei tempi e nei luoghi a più alta probabilità di acquisto, oltre a massimizzare le opportunità di esposizione dei prodotti, favorisce acquisti paralleli e complementari non pianificati e, pertanto, consente il miglioramento della redditività della superficie espositiva del punto di vendita»¹⁹. L'impresa commerciale può ottenere questo miglioramento solo se è in grado di instaurare delle relazioni competitive con i partner coinvolti nel processo di scambio. Sono proprio le relazioni che l'impresa commerciale instaura con i propri partner e la condivisione di risorse con essi che condizionano le scelte assortimentali in particolare con riferimento a:

- l'ampiezza e la profondità dell'assortimento;
- il mix fra marche leader, follower, marche nazionali, marche locali e private label²⁰;

¹⁹ Cfr. RIBOLDAZZI S. *Competitive customer value nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli, Torino, 2007, p. 30.

²⁰ Le marche locali e in genere le marche minori, sono quei prodotti che permettono al distributore di ottenere dei margini unitari maggiori ma difficilmente creeranno traffico all'interno del punto vendita. Le marche *leader*, invece sono le marche più importanti per il consumatore e il punto vendita non può permettersi rotture di stock altrimenti il cliente potrebbe non ritornare. Lo svantaggio è che le condizioni di fornitura sfavorevoli che derivano dall'elevato potere contrattuale dei fornitori creano bassi margini per i distributori. Infine, la private label consente maggiori margini al distributore e permettono la differenziazione dell'assortimento rispetto ai concorrenti.

- l'introduzione di una nuova categoria o l'introduzione nell'assortimento di una nuova linea di prodotto o di un nuovo prodotto all'interno della linea;
- la creazione di bolle di domanda²¹;
- le decisioni di merchandising.

Il termine *merchandising* indica «un insieme di studi e tecniche di applicazione, messi in atto separatamente o congiuntamente dai distributori e dai produttori per accrescere la redditività del punto vendita e lo smercio dei prodotti, attraverso l'adattamento costante ai bisogni del mercato e un'appropriata presentazione»²².

In altre parole, il merchandising è un insieme di attività volte a realizzare un'efficace ed efficiente presentazione dei prodotti nel punto di vendita. Il principale obiettivo di queste attività è quello di ottimizzare l'utilizzo della capacità di vendita orientando il comportamento di acquisto del consumatore in modo da aumentare il *sell out*²³ di punto vendita e, in particolare, il *sell out* delle categorie e delle referenze a più alta marginalità unitaria per l'impresa.

²¹ Una bolla di domanda nel mercato si verifica quando il prezzo di un bene o di un servizio aumenta rapidamente a causa della domanda elevata, che supera l'offerta disponibile. Questo aumento dei prezzi è il risultato di un'eccitazione irrazionale del mercato e di una convinzione diffusa che i prezzi continueranno a salire. Questa situazione può portare a una sopravvalutazione artificiale dei prezzi e, alla fine, a una caduta del mercato quando i prezzi iniziano a scendere a causa della riduzione della domanda o dell'aumento dell'offerta.

²² Cfr. CASTALDO S., *Retail & Channel Management*, Egea, Milano, 2008, p. 103.

²³ Il termine *sell out* indica la quantità di merce che effettivamente passa dai produttori ai distributori agli utenti finali, i veri clienti. Quindi la merce in grado di raggiungere il consumatore, una volta acquistata dal negoziante.

Le principali attività di merchandising possono essere articolate in cinque aree principali²⁴:

- la classificazione/segmentazione dell'assortimento: la segmentazione dell'assortimento viene fatta coerentemente con le scelte di segmentazione e posizionamento descritte nel paragrafo precedente;
- il layout delle attrezzature: qui rientrano le scelte in merito all'assetto complessivo del punto vendita, la scelta e la disposizione delle attrezzature espositive e la conseguente organizzazione del flusso di traffico della clientela;
- il layout merceologico: fa riferimento alle modalità e all'organizzazione espositiva dei prodotti e degli spazi di vendita finalizzate allo stimolo dell'acquisto;
- il display: modalità di attribuzione della superficie espositiva ai singoli prodotti;
- l'attività di animazione e promozione del punto vendita.

La sfida principale del merchandising è quella di individuare il criterio di classificazione-esposizione più coerente in base alle specifiche esigenze del segmento che si vuole servire. I criteri espositivi devono svilupparsi secondo un linguaggio che è quanto più possibile coincidente con quello della clientela target

²⁴ Cfr. CASTALDO S., *Retail & Channel Management*, Egea, Milano, 2008, p. 103.

di riferimento. Lo scopo è quello di passare ad una logica di disposizione merceologica fondata sull'omogeneità di vantaggi e benefici ricercati sugli stili di vita e sulle occasioni di consumo.

In sintesi, il merchandising ha come obiettivo primario quello di migliorare la redditività del punto vendita e questo può articolarsi in diverse finalità: aumentare il volume di vendita dei prodotti ad elevata marginalità; ottimizzare la redditività della superficie espositiva a livello di categoria, linea e singola referenza; costruire e consolidare l'immagine d'insegna; minimizzare il *sovrastock* e le scorte di magazzino.

2.4 L'ATTIVITA' PROMOZIONALE

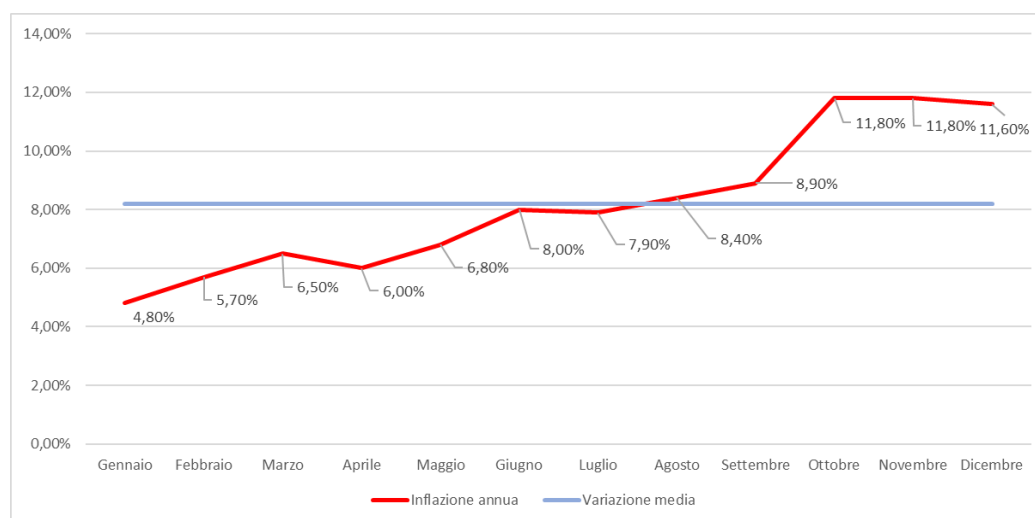
Il sistema economico del nostro Paese nel suo complesso è stato messo a dura prova dalle varie sfide economiche che si sono presentate negli ultimi anni: pandemia Covid-19, guerra in Ucraina e aumento dell'inflazione. In questo contesto sono mutate le abitudini d'acquisto dei consumatori che cercano in tutti i modi di spendere il meno possibile, acquistando solo ciò di cui hanno bisogno e cercando di farlo al prezzo più basso possibile.

I dati ISTAT 2022²⁵ sull'inflazione mostrano un aumento generalizzato dei prezzi (Figura 2.5). In media, i prezzi al consumo sono cresciuti dell'8,1%, la

²⁵<https://www.istat.it/it/archivio/279831#:~:text=a%20dicembre%202021.-.La%20variazione%20media%20annua%20del%202022%20%C3%A8%20pari%20a%20%2B8,1%20maggiore%20capacit%C3%A0%20di%20spesa>)

crescita è stata più o meno costante con un picco di +11,8% ad ottobre e novembre per poi registrare un lieve calo dello 0,2% a dicembre. Sempre a dicembre i prezzi dei beni alimentari, per la cura della casa e della persona registrano un +12,6%. L'aumento congiunturale dell'indice generale è dovuto, per lo più, da un lato alla crescita dei prezzi degli energetici regolamentati, dei beni alimentari lavorati e degli altri beni, dall'altro, a causa di fattori stagionali dei servizi ricreativi culturali e per la cura della persona e dei servizi relativi ai trasporti.

Figura 2.5 – INFLAZIONE 2022 IN ITALIA



Fonte: Nostro adattamento da dati ISTAT 2022

La conseguenza di tutto ciò è un mutamento dei modelli di consumo, che si caratterizza con una drastica riduzione degli acquisti indirizzati al superfluo (tempo

libero, pasti fuori casa, parrucchiere, estetista, ecc.), unita a una trasformazione dei modelli di acquisto, cioè una espansione dell'e-commerce e del mercato dell'usato. I consumatori sono sempre più attenti al prezzo e ne è la conferma anche l'elevata popolarità che stanno acquisendo i discount.

La mancanza di risorse economiche porta i consumatori a una maggiore attenzione alla propria spesa, privilegiando i prodotti in promozione. L'attività promozionale è definita «un elemento del marketing mix, che con proprie tecniche, utilizzando un beneficio aggiunto a un bene o a un servizio, muove all'azione consumatori, distributori e personale di vendita, in relazione a quel bene o servizio per un periodo predeterminato di tempo»²⁶. In altre parole, la promozione è un'attività che utilizza un insieme di tecniche e di mezzi di comunicazione allo scopo di suscitare nel target prescelto la nascita o l'evoluzione di un comportamento di acquisto o di consumo tramite l'offerta temporanea di un incentivo.

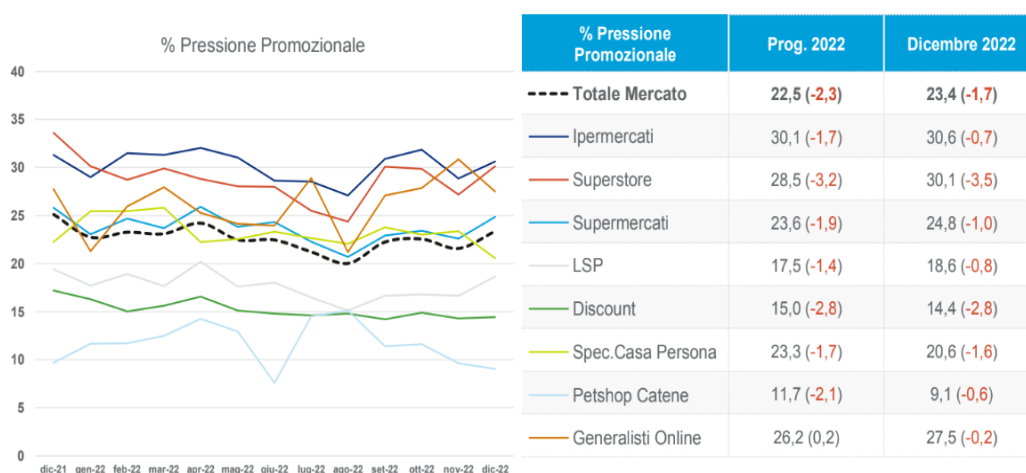
A fronte di un calo delle vendite nella maggior parte delle categorie, in presenza di aumento dei prezzi, si assiste ad una sempre maggiore efficacia del taglio prezzo, ciò significa che il consumatore rimanda l'acquisto di determinati prodotti fintanto che non li trova in promozione, per salvaguardare il proprio budget di spesa.

Il fenomeno inflattivo registrato nell'ultimo anno, però, ha causato oltre che una diminuzione dei volumi di vendita anche un'inversione di trend delle

²⁶ Cfr. CASTALDO S., *Retail & Channel Management*, Egea, Milano, 2008, p. 109.

promozioni. Secondo i dati IRI²⁷, il 2022 si chiude con la pressione promozionale²⁸ sulle vendite nel largo consumo confezionato pari al 22,5% (Figura 2.6), in calo di 2,3 punti rispetto all'anno precedente e di addirittura 3,9 punti rispetto al periodo pre-pandemico. I volumi invece, sono calati dello 0,3% rispetto all'anno precedente.

Figura 2.6 – PRESSIONE PROMOZIONALE PER CANALE
Leva promozionale nel Largo Consumo Confezionato



Fonte: IRI Liquid Data, 2022

²⁷ IRI – Information Resources S.r.l. opera in qualità di partner a livello mondiale e si occupa di ricerche di mercato, analisi, insight e piattaforme tecnologiche di supporto alla crescita delle aziende del largo consumo.

²⁸ La *pressione promozionale* indica la percentuale delle vendite a valore di un prodotto supportato da attività promozionali di taglio prezzo.

Come è possibile notare dal grafico, tutti i format sono stati protagonisti della riduzione della leva promozionale, tranne l'e-commerce che sta acquisendo sempre più importanza nel settore della Grande Distribuzione Organizzata.

I primi a riversare l'inflazione sui prezzi sono stati i Discount che avendo già prezzi molto bassi rispetto agli altri format, si sono comunque mantenuti più competitivi dei loro competitor. I supermercati invece hanno perseguito politiche di prezzi fissi e bassi finché hanno potuto reggere per poi aumentare i prezzi con step graduali²⁹.

Quindi, le prime vittime delle variazioni di prezzo di vendita e listino di acquisto sono state le promozioni, divenute sempre più ristrette, con profondità di sconto minori e numeriche complessive in calo.

Nonostante la situazione appena descritta, le promozioni rimangono comunque una leva del marketing mix importante che permette di rafforzare l'immagine e il posizionamento dell'azienda. Il ricorso alle promozioni, sempre più garantito dalla misurabilità dei risultati e dalla valutazione anche qualitativa che può essere fatta su ogni singola operazione, rappresenta una strada per operare nella prospettiva del micromarketing, dato che consentono una flessibilità e un adattamento a livello locale difficilmente raggiungibile dalle altre variabili di marketing.

²⁹<https://www.gdonews.it/2023/01/22/leditoriale-facciamo-tornare-a-parlare-lo-scaffale-non-si-abbia-paura-del-calo-della-pressione-promozionale/>.

Diverse sono le motivazioni che spingono le imprese operanti nella GDO a sviluppare le promozioni:

- attraverso le promozioni, le imprese riescono a ottenere risultati economici più immediati rispetto a qualsiasi altra attività di marketing. Infatti, il comportamento d'acquisto del consumatore è influenzato rapidamente, con un notevole incremento delle vendite nel breve termine;
- i risultati ottenuti con le promozioni sono facilmente misurabili;
- rispetto agli altri strumenti di comunicazione, la promozione è poco costosa da implementare.

La promozione delle vendite in buona sostanza fornisce al consumatore un incentivo di breve termine all'acquisto di un prodotto: i buoni sconto, le offerte di convenienza, o altre forme, offrono effettivamente ai consumatori una buona ragione per comprare immediatamente un prodotto, visto che tali iniziative durano per un periodo di tempo limitato. L'azione svolta è quindi a livello comportamentale: invece di influenzare la consapevolezza o gli atteggiamenti si mira a influenzare la fase di decisione e di acquisto.

«Le promozioni commerciali possono contribuire alla creazione di competitive customer value se organizzate e programmate dinamicamente con un orientamento al mercato in modo da incidere positivamente sull'equazione di valore per i consumatori contribuendo a massimizzare il differenziale fra valore prodotto dalle

offerte dell'impresa e valore prodotto dal sistema delle offerte dei concorrenti»³⁰. Il compito principale delle promozioni è quello di aumentare il livello di fidelizzazione della clientela mediante azioni continuative nel tempo. La convenienza continua a esercitare un importante richiamo sul consumatore ma quest'ultimo ricerca contemporaneamente immagine, qualità, personalizzazione dell'offerta e novità.

³⁰ Cfr. RIBOLDAZZI S. *Competitive customer value nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli, Torino, 2007, p. 41.

2.5 I PREZZI

Il prezzo rappresenta un fattore determinante della performance dell'impresa e la sua gestione è, quindi, un aspetto critico del marketing e della strategia competitiva dell'impresa. «Il prezzo è infatti la misura impiegata dai clienti industriali e commerciali per giudicare il valore di un'offerta e proprio per questo esso esercita un forte impatto sui processi di scelta tra offerte alternative»³¹. Inoltre, il prezzo è l'unica leva del marketing mix che genera direttamente ricavo, tutte le altre comportano spese per ottenerlo; di conseguenza il prezzo esprime il risultato dello sforzo che ha visto l'impegno di risorse umane e di capitali di rischio che devono essere remunerati. Il prezzo riesce quindi ad essere contemporaneamente uno strumento di stimolo della domanda, influenza il posizionamento competitivo ed è anche un fattore determinante della redditività a lungo termine dell'impresa.

La scelta del prezzo deve essere fatta cercando di conciliare la necessità interna di fissare il prezzo del prodotto, rispettando i vincoli di costo e di redditività dell'impresa, con l'esigenza di non trascurare la capacità di acquisto del mercato e i prezzi delle imprese concorrenti.

Nel contesto della Grande Distribuzione Organizzata le decisioni di prezzo sono caratterizzate da un'elevata complessità, dovuta principalmente all'elevato numero di articoli gestiti da un'impresa commerciale, decisamente superiore a

³¹ Cfr. SHIPLEY D.D, JOBBER D., *Integrative pricing via the pricing wheel*, Industrial Marketing Management, 30(3), p. 301.

quelli gestiti da un'impresa industriale, e all'offerta congiunta di servizi. Di conseguenza, per la fissazione del prezzo vengono utilizzate delle regole empiriche per semplificare questo processo.

Le imprese commerciali definiscono dei margini percentuali sulle vendite, i quali vengono fissati a livello di forma distributiva, a livello di punto vendita, a livello di categoria fino ad arrivare ai singoli prodotti. I prezzi delle singole referenze si differenziano secondo una scala di prezzo: ai valori più elevati sono collocate le marche industriali per le quali i clienti sono disposti a pagare anche un prezzo più alto, in posizione intermedia le private label e in ultimo i prodotti meno pubblicizzati (i cosiddetti *primi prezzi*).

Inoltre, le imprese operano continui interventi sul prezzo al consumo di numerosi prodotti a fronte di modificazioni nel mercato e, soprattutto, adottano un monitoraggio dei prezzi della concorrenza.

La distribuzione geografica dei punti vendita è tra i fattori determinanti sul prezzo: bacino di utenza e capacità di spesa cambiano a seconda che lo store sia dislocato in una zona residenziale, dove si fa la spesa soprattutto nei weekend, oppure in centro città, dove quello che conta è la vicinanza (ci si reca nel negozio di fronte alla sera per comprare quello che serve, non importa quale sia il prezzo). Un altro elemento da considerare sono le dimensioni (mq di superficie) del punto vendita: l'ampiezza degli assortimenti e i prezzi dei prodotti sono diversi a seconda che si tratti di ipermercato, supermercato, mini market in centro abitato, ecc.

La struttura dei margini commerciali viene definita in modo da determinare un dato posizionamento rispetto ai concorrenti: questo emerge da un confronto in termini di rapporto qualità/prezzo con i rivali; tale confronto coinvolge le imprese in un processo continuo di modificazione dei prezzi a fronte di cambiamenti del mercato al fine di mantenere il posizionamento rivendicato. Per poter gestire al meglio il pricing rispetto alle altre insegne, le catene retail effettuano sempre più spesso attività di survey nei punti vendita della concorrenza (laddove è consentito), oppure si affidano ad aziende esterne che si occupano della rilevazione dei prezzi. Una di queste aziende è per esempio Nielsen che si occupa dell'analisi e della misurazione dei dati della Grande Distribuzione Moderna. La Rete Market track di Nielsen prevede la rilevazione diretta presso un panel di circa 9.000 punti vendita della Distribuzione Moderna (Ipermercati, Supermercati e Liberi servizi) e Discount. Di solito poi le imprese commerciali utilizzano degli indici per determinare il proprio posizionamento rispetto ai competitor. Uno degli indici più utilizzati è quello della *Detenzione Massima* che mette a confronto i prezzi dei prodotti cosiddetti confrontabili, ovvero presenti in tutti i punti vendita dei competitor di riferimento. Per calcolarlo bisogna rapportare il prezzo praticato dall'impresa commerciale che vogliamo analizzare su ogni singolo prodotto con il prezzo medio dei concorrenti di riferimento. Infine, l'indice di *Detenzione Massima* esprime la media degli indici calcolati precedentemente.

2.6 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT E FEDELTA'

La rivoluzione tecnologica ha sicuramente modificato in maniera irreversibile l'interazione tra azienda e consumatore. Se da un lato è corretto affermare che i nuovi mezzi di comunicazione abbiano intensificato una comunicazione diretta tra le due parti, è ugualmente corretto affermare che il monitoraggio del cliente sia diventato più complesso e necessita di costanti integrazioni per risultare sempre efficace. Con l'aumento della globalizzazione, la saturazione del mercato e l'aumento della competitività attraverso fusioni e acquisizioni, le imprese commerciali cercano vantaggi competitivi gestendo al meglio le relazioni con i clienti attraverso l'utilizzo di strumenti tecnologici innovativi. Le aziende retail devono quindi adottare un'ottica cliente centrica nello sviluppo delle proprie strategie.

Parallelamente a questo spostamento verso l'attenzione al cliente e il processo decisionale basato sui dati, è emerso il *Customer Relationship Management* (CRM) per consentire alle aziende di vendita al dettaglio di rispondere alle mutevoli esigenze e desideri dei clienti utilizzando strumenti analitici insieme ai loro database a livello aziendale. Si tratta di un insieme di processi, tecnologie e strategie che aziende e organizzazioni utilizzano per gestire la relazione con i loro clienti al fine di incrementare la soddisfazione, la fidelizzazione e la fedeltà dei clienti

stessi³². Il CRM include anche la raccolta, l'analisi e l'utilizzo delle informazioni sui clienti per personalizzare le interazioni con loro e migliorare le attività di marketing, vendita e assistenza clienti.

Il concetto di CRM può essere scomposto in quattro macroaree, in base al ruolo che le strategie e i sistemi assumono all'interno della relazione tra l'azienda e il cliente³³:

- CRM Strategico: si focalizza sullo sviluppo di una cultura aziendale incentrata sul cliente, che ci si prefigge di conquistare e mantenere attraverso la creazione e l'erogazione di un valore maggiore rispetto a quello offerto dai concorrenti. In un'azienda, che persegue una cultura incentrata sul cliente, le risorse dovrebbero essere allocate in modo da accrescere quanto più possibile il valore per il cliente. Dovrebbero essere istituiti sistemi di incentivazione per i dipendenti che, con il loro comportamento, accrescono la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti e dovrebbero essere posti in atto sistemi per la raccolta, la condivisione e la diffusione in tutta l'azienda delle informazioni sui clienti;
- CRM Operativo: rappresenta l'insieme di procedimenti e strumenti finalizzati ad automatizzare, standardizzare e migliorare tutti quei processi

³² Cfr. BARALDI E., PERNA A. PIZZICHINI L., *Comprendere e gestire il cliente nel contesto business-to-business. Processi, variabili e strumenti operativi*, in GREGORI G.L, PERNA A., *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019, p. 135.

³³ Cfr. BUTTLE F.A., MAKLAN S., *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Routledge, Londra, 2015, pp. 4 e ss.

che mettono l'azienda in relazione con il cliente, attraverso software che integrano le funzioni di marketing, vendita e servizio. Disponendo di tali dati, infatti, è possibile segmentare la clientela, gestire le campagne promozionali, automatizzare i processi della forza vendita e gestire i servizi offerti al cliente, come il post-vendita e la customer care;

- CRM Analitico: riguarda l'acquisizione, l'archiviazione, l'estrazione, l'integrazione, l'elaborazione, l'interpretazione, la distribuzione, l'utilizzo e la diffusione dei dati relativi ai clienti al fine di accrescere valore sia per l'azienda sia per i clienti stessi. Si fonda dunque sulle informazioni relative ai clienti che possono essere reperiti in archivi diffusi all'interno dell'azienda e ai quali possono essere aggiunti dati provenienti da fonti esterne. Queste informazioni vengono elaborate attraverso l'utilizzo di strumenti di data mining;
- CRM Collaborativo: si pone come obiettivo quello di facilitare la collaborazione tra i diversi attori offrendo strumenti di comunicazione efficienti. Consente di condividere le informazioni riguardanti i clienti tra le diverse aziende coinvolte nei diversi stadi della supply chain , ma anche tra i reparti interni all'azienda stessa.

Il CRM nella Grande Distribuzione Organizzata è una soluzione tecnologica che aiuta le aziende a gestire le interazioni con i clienti in maniera efficace e a sfruttare al massimo le opportunità offerte dai dati sul comportamento di acquisto

dei consumatori. L'obiettivo, in questo caso, è quello di fidelizzare i clienti, aumentare le vendite e migliorare la reputazione dell'azienda. Per raggiungere questo scopo, le imprese commerciali possono utilizzare tecniche di marketing personalizzato, analisi dei dati, segmentazione dei clienti e programmi di fedeltà.

Un importante ruolo è svolto dalle cosiddette *fidelity card*. Queste sono delle tessere, simili alle carte di credito, nominali o associate ad un codice che danno diritto a chiunque la possiede di:

- sconti;
- accesso a promozioni particolari, riservati esclusivamente a coloro che sono in possesso della carta fedeltà;
- raccolte punti;
- accesso a convenzioni, per usufruire di prodotti o servizi di altre aziende e prodotti a prezzi scontati;
- accesso alle informazioni su promozioni e novità in anticipo, mediante l'iscrizione alla newsletter o ad altri strumenti simili.

Insieme, il CRM e le carte fedeltà possono offrire una soluzione potente per fidelizzare i clienti nella Grande Distribuzione Organizzata. Attraverso le carte fedeltà, le imprese commerciali possono acquisire una quantità elevata di informazioni; con questi dati, le aziende possono creare un profilo dettagliato dei loro clienti, comprendendo le loro preferenze, comportamenti d'acquisto e motivazioni. Questo può aiutare le aziende a personalizzare le loro offerte e a

migliorare l'esperienza di acquisto per i clienti. Ad esempio, una volta analizzati i dati, è possibile creare delle promozioni o dei programmi fedeltà ad hoc per ogni cliente attraverso la carta fedeltà.

Molto spesso, le aziende di vendita al dettaglio utilizzano il CRM per segmentare i clienti, in modo da categorizzarli in base a determinate variabili.

Ad esempio, in base alla durata della relazione, i clienti possono essere distinti in³⁴:

- potenziali: sono quegli individui che non sono ancora clienti dell'impresa ma che sono stati target di iniziative promozionali o pubblicitarie le quali hanno lo scopo di aprire un rapporto commerciale con essi;
- nuovi: qui rientrano i clienti che da poco sono stati acquisiti e che quindi non conoscono ancora bene l'offerta dell'impresa;
- in sviluppo: sono quei clienti che presentano interessanti opportunità di crescita in termini di fatturato;
- consolidati: qui rientrano quei clienti che sono presenti nel portafoglio clienti da molto tempo e che si caratterizzano per elevati volumi di acquisto;
- declinanti: i clienti facenti parte di questa categoria sono quelli con volumi di acquisto limitati o in calo a causa di vicende proprie del cliente o per un deterioramento della relazione commerciale.

³⁴ Cfr. MONTEMARI M., DI GIAMPAOLO J., *Gli strumenti per il controllo strategico dei clienti*, in MARASCA S, CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021, p. 91.

Ad ognuno di questi segmenti di clientela l'impresa commerciale può offrire sconti o promozioni personalizzate: ad esempio, ad un cliente in sviluppo, si potrebbero offrire degli sconti mirati in un determinato reparto (pescheria, ortofrutta, ecc.) dove il consumatore in questione ancora non ha mai acquistato.

In sintesi, il CRM nella grande distribuzione organizzata offre una serie di vantaggi a livello di business, tra cui una migliore gestione delle relazioni con i clienti, una maggiore efficienza nella gestione delle campagne di marketing e una migliore gestione della supply chain. Questi vantaggi possono aiutare le aziende a migliorare la loro reputazione, aumentare le vendite e a fidelizzare i clienti.

CAPITOLO 3 – IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

3.1 CONTROLLO DI GESTIONE: INQUADRAMENTO GENERALE

L'evoluzione del contesto economico esterno alle imprese, sempre più dinamico e instabile e vincolato a fattori continuamente più numerosi e qualitativamente sempre più incontrollabili, contraddistinti da cambiamenti frequenti e repentini, obbliga l'alta direzione a dotarsi di strumenti più adeguati e in grado di tenere sotto controllo la dinamica delle variabili critiche interne ed esterne all'impresa.

L'esigenza di un efficace sistema di controllo di gestione è preponderante in tutte le realtà produttive che intendono conservare e incrementare la propria redditività ed essere durature nel tempo. È infatti fondamentale programmare le fasi in cui si articola l'attività di impresa in modo da riuscire ad utilizzare in maniera più efficiente ed efficace le risorse a disposizione e cercando anche di diminuire al minimo l'impatto di determinati eventi sfavorevoli che sono al di fuori del controllo del management.

Il sistema di controllo di gestione viene inteso come «un insieme di regole e di principi finalizzati a supportare e ad orientare i processi decisionali aziendali per il perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione»¹.

I sistemi e le tecniche di pianificazione e controllo sono ormai patrimonio consolidato nella cultura delle grandi aziende, ma sono ormai diffuse anche all'interno delle piccole e medie imprese.

Il sistema di programmazione e controllo essendo, quindi, uno strumento di governo dell'azienda ha diverse finalità²:

- monitoraggio e supporto dell'attività decisionale: i sistemi di controllo di gestione permettono a preventivo di valutare la validità e la fattibilità, anche dal punto di vista economico-finanziario, dei vari programmi operativi. Durante lo svolgimento dei programmi, i sistemi permettono di effettuare eventuali azioni correttive. Infine, tutte le informazioni raccolte successivamente la realizzazione dei programmi permettono una maggiore accuratezza nella scelta delle azioni future;
- coordinamento: gli obiettivi vengono definiti a livello di singole unità organizzative e una volta verificata la coerenza tra questi e gli obiettivi aziendali viene garantita l'unitarietà della gestione aziendale;

¹ Cfr. GATTI M., CHIUCCHI M.S., *Il sistema di controllo di gestione*, MARCHI L., MARASCA S., CHIUCCHI M.S., *Controllo di gestione*, Giappichelli, Torino, 2018, p. 10.

² Cfr. GATTI M., CHIUCCHI M.S., *Il sistema di controllo di gestione*, MARCHI L., MARASCA S., CHIUCCHI M.S., *Controllo di gestione*, Giappichelli, Torino, 2018, p. 11.

- responsabilizzazione: i sistemi di programmazione e controllo permettono di attribuire a qualsiasi persona all'interno dell'impresa un certo grado di responsabilità al fine di raggiungere determinati obiettivi;
- funzione motivazionale: il successo aziendale dipende sempre di più dalla valorizzazione e dallo sviluppo di capitale umano, il quale è un fattore essenziale di vantaggio competitivo. Di fondamentale importanza è quindi la capacità dell'azienda di motivare gli individui ed incentivarli a raggiungere gli obiettivi prefissati;
- apprendimento: come già accennato in precedenza, il controllo permette il confronto tra i risultati programmati e quelli effettivi offrendo quindi importanti occasioni di apprendimento per l'azienda;
- diffusione di una cultura meritocratica: infine, attraverso l'adozione di questi sistemi è possibile favorire la diffusione di una cultura meritocratica all'interno delle organizzazioni.

Il controllo di gestione è, dunque, uno strumento di governo, di monitoraggio e di valutazione, che risponde a esigenze informative interne e che, non essendo obbligatorio per legge, è organizzato e utilizzato da ogni impresa nel modo più appropriato rispetto alla tipologia di attività svolta e allo stile direzionale del management.

Il controllo di gestione è un processo interno ed è svolto per l'interno, tuttavia, questo processo deve necessariamente ampliarsi dall'interno all'esterno nelle diverse fasi e in rapporto alle diverse finalità del processo³.

3.2 IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLA GDO

Le aziende che operano nel settore della GDO hanno esigenze di gestione che le differenzia dalle altre realtà. Oltre al forte orientamento al servizio, si tratta di un mercato caratterizzato da molte variabili, processi logistici e politiche distributive, andamento dei prezzi e assortimenti, consumatori con comportamenti di acquisto tra fisico e digitale.

Le imprese operanti in questo settore hanno a lungo tardato nel fare propri i principi e le tecniche del controllo di gestione, spesso limitandosi a predisporre una strumentazione modesta se messa a confronto con quella adottata nel comparto industriale. Il livello di diffusione e di affinamento del controllo di gestione non ha mai raggiunto livelli di sofisticazione particolarmente elevati per una serie di ragioni storiche che possono così sintetizzarsi⁴:

³ Cfr. MARCHI L., *L'evoluzione del controllo di gestione nella prospettiva informativa e gestionale esterna*, Franco Angeli, Milano, 2011, p. 6.

⁴ Cfr. SANNINO G., *L'evoluzione del controllo di gestione nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli Editore, Torino, 2008, pp. 67-68.

- il grado di complessità delle imprese di servizi è minore rispetto a quello delle aziende di natura industriale, in quanto la fase di trasformazione economica è assai meno articolata;
- la dimensione delle aziende di servizi è normalmente ridotta;
- i sistemi di controllo, nati e pensati per le imprese industriali, sono di fatto inadatti a quelle di servizi e spesso la loro adozione non porta a risultati soddisfacenti;
- assenza di esclusività dei beni venduti dalle imprese di distribuzione.

La mancanza di riferimenti coerenti con l'approccio gestionale e con le caratteristiche strutturali del terziario ha comportato uno scarso interesse e una limitata cultura del controllo, la cui carenza però inizia oggi ad essere avvertita come una grave lacuna gestionale, almeno in quelle attività di servizi, come per la grande distribuzione, che hanno vissuto i maggiori livelli di crescita e di concentrazione. In settori di questo tipo è cresciuta, dunque, l'esigenza di elaborare un approccio originale che consenta di avere a disposizione sistemi decisionali e di controllo efficaci, che non siano, quindi, semplicemente un trasferimento degli strumenti di controllo industriale alle imprese di servizi.

Ovviamente, il processo di controllo nell'impresa operante nella GDO presenta alcune specificità rispetto agli altri settori. In primo luogo, si caratterizza per un'ampia gamma di prodotti che vengono gestiti e venduti. Ciò richiede un controllo costante dell'inventario per evitare situazioni di *sovrastock* o mancanza di prodotto.

Il processo di controllo dell'inventario deve quindi essere accurato e basato su un sistema informatizzato che tenga traccia delle quantità di prodotto in magazzino, delle vendite e delle scorte disponibili. In secondo luogo, il controllo nella grande distribuzione organizzata deve tenere in considerazione la varietà di canali di vendita utilizzati dall'azienda, che potrebbero includere negozi fisici, negozi online, marketplace e altre piattaforme di vendita. Ciò richiede l'adozione di un sistema di controllo integrato che permetta di monitorare le vendite su tutti i canali e di confrontare le prestazioni dei diversi canali. Infine, il controllo nella grande distribuzione organizzata deve tenere in considerazione la natura altamente competitiva del settore. Ciò richiede un'analisi costante del mercato e della concorrenza, nonché la definizione di strategie di pricing efficaci per attrarre i clienti e mantenere una quota di mercato competitiva.

3.3 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E I LIVELLI CONTROLLO

3.3.1 Le Aree Strategiche d'Affari

Il processo di progettazione del controllo in un'impresa commerciale è notevolmente influenzato da una serie di fattori, ma uno dei principali è rappresentato da un significativo cambiamento di rotta che le imprese analizzate hanno intrapreso negli ultimi anni. «Le manovre volte alla creazione di un'immagine comune delle numerose unità distributive presentate, con il precipuo scopo di suscitare nei clienti la sensazione di visitare la stessa entità dislocata in più

parti del territorio nazionale, hanno lasciato il posto a nuovi espedienti strategici, mirati alla personalizzazione delle predette unità conformemente alle richieste dei rispettivi ambiti locali serviti»⁵. Questa trasformazione ha richiesto una riconsiderazione dei metodi di gestione e delle strategie aziendali, evidenziando la necessità di adattarsi alle nuove dinamiche del mercato e di rispondere alle esigenze emergenti dei clienti. In questo contesto di evoluzione aziendale, la progettazione del controllo si rivela cruciale per garantire un adeguato monitoraggio delle attività, una gestione efficace delle risorse e una valutazione accurata delle performance, consentendo all'impresa di mantenere la competitività e di cogliere opportunità di crescita.

In questo contesto diventa critica la funzione di raccordo tra la sede centrale e le numerose unità periferiche, il quale scopo è quello di evitare che queste ultime perseguano propri obiettivi specifici che vanno in contrasto con quelli generali stabiliti per l'azienda nel suo complesso. Di conseguenza, aumenta notevolmente la variabilità interna di tali imprese.

Sotto il profilo del controllo di gestione, una conseguenza immediata è l'emergere di centri di profitto nelle aree organizzative di contatto con il cliente. Questo sviluppo è dovuto dalla maggior presenza di leve che possono essere manovrate dai responsabili di tali aree, consentendo loro di assumere un ruolo più

⁵ Cfr. SANNINO G., *L'evoluzione del controllo di gestione nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli Editore, Torino, 2008, p. 123.

attivo nella generazione di profitti e nell'ottimizzazione delle performance aziendali. Tale approccio mira a massimizzare il valore per il cliente, creando sinergie tra le funzioni operative e le decisioni strategiche, al fine di raggiungere un equilibrio tra efficienza ed efficacia. Inoltre, questa evoluzione nel controllo di gestione pone un'importante enfasi sulla misurazione dei risultati e sull'allocazione delle risorse in base ai centri di profitto, facilitando una maggiore trasparenza e responsabilizzazione all'interno dell'organizzazione.

L'efficace implementazione di un modello di comportamento strategico in questo contesto presuppone l'adozione di strutture organizzative divisionali, dove ad ogni area strategica d'affari (ASA)⁶ corrisponde una divisione⁷. Ogni ASA corrisponde ad un singolo punto vendita e/o ad un gruppo di punti vendita strategicamente omogenei. La struttura divisionale rappresenta un modello organizzativo caratterizzato da raggruppamenti per output, chiamati divisioni, all'interno delle quali le attività, seppur differenti tra loro, si integrano in modo complementare con l'obiettivo di ottenere prodotti diversificati, servire mercati specifici o gestire tipologie di clientela differenziate⁸. Questa configurazione

⁶ «Un'ASA è costituita da una o più combinazioni prodotto/mercato/tecnologia configurantisi come una unità di sintesi e responsabilità reddituale, con una struttura economica sua propria e con esigenze di conduzione strategica differenziata derivanti dalle caratteristiche della sua arena competitiva». Cfr. CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988, pp. 50-51.

⁷ Cfr. SANNINO G., *L'evoluzione del controllo di gestione nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli Editore, Torino, 2008, p. 124.

⁸ Cfr. VARRA L., SASSETTI S., *Le forme a criterio unico*, in BONTI M., CAVALIERE V., CORI E., *Lineamenti di organizzazione aziendale*, Egea, Milano, 2020, p. 259.

organizzativa consente di concentrare le risorse e le competenze necessarie per soddisfare in modo mirato le esigenze e le preferenze di ciascun segmento di mercato o di cliente, consentendo all'azienda di adattarsi in modo flessibile alle mutevoli dinamiche del settore e di creare un vantaggio competitivo distintivo.

Il ruolo che potrebbe essere chiamata a svolgere la direzione commerciale in questo modello, assistita dall'alta direzione, è quello di:

- definizione delle ASA, per il tramite del raggruppamento di più punti vendita ritenuti simili sotto il profilo strategico;
- identificazione delle più opportune condotte strategiche da tenere ad opera delle varie ASA.

Di conseguenza, la funzione commerciale è a capo di tutte le numerose ASA che si vanno a creare e, per ognuna, viene poi identificato un responsabile che gode di una certa autonomia decisionale. Per consentire alla direzione commerciale di svolgere efficacemente il proprio ruolo, diventa fondamentale il supporto informativo fornito dai gestori dei punti vendita, che permette di monitorare l'evoluzione delle variabili di contesto grazie anche alle competenze possedute da questi.

L'impresa commerciale si impegna a mantenere la sua variabilità interna entro limiti accettabili, raggruppando i punti vendita omogenei rispetto a specifici fattori all'interno delle varie ASA. Gli attuali orientamenti strategici delle imprese della Grande Distribuzione sembrano tendere verso soluzioni che aumentano la

variabilità interna, nonostante dovrebbe esserci l'impegno dell'impresa commerciale a mantenerla entro limiti accettabili. Per evitare che tale situazione si verifici, sarebbe preferibile che l'ASA raggruppasse il maggior numero possibile di punti vendita, evitando tuttavia di utilizzare ciò come pretesto per forzature che porterebbero la direzione commerciale a formulare strategie non pienamente adeguate ai mercati affrontati dai punti vendita.

3.3.2 Criteri per la definizione delle ASA

Dopo aver definito le ASA e delegato effettivamente le decisioni ai loro responsabili, si procede con l'individuazione e l'assegnazione degli obiettivi di performance. Tuttavia, ciò comporta non poche difficoltà nell'adattarli a livello di punto vendita. L'obiettivo dell'ASA è infatti determinato dagli obiettivi individuati per i singoli punti vendita che ne fanno parte. Nonostante i punti vendita perseguano strategie simili, non significa che debbano essere assegnati obiettivi qualitativi identici. La misura degli obiettivi per ogni punto vendita dipenderà dallo stadio di attuazione raggiunto o raggiungibile dalla strategia scelta e dalle specificità della domanda finale e dei concorrenti nei singoli mercati.

Nelle aziende commerciali, il raggruppamento dei punti vendita in classi omogenee all'interno del canale risulta essere funzionale per garantire una partecipazione moderata della direzione commerciale nella formulazione delle strategie delle ASA. Questo sarebbe un compito difficile da realizzare se l'ASA

coincidesse con il singolo punto vendita. Inoltre, questo approccio agevola il sistema di pianificazione e controllo, che rappresenta il meccanismo operativo attraverso cui la direzione commerciale e il vertice possono fornire una guida efficace e coordinare le attività svolte nelle varie ASA.

Per quanto riguarda i criteri di raggruppamento, ci sono molte alternative possibili. Uno dei criteri più immediati è quello geografico-territoriale. Poiché l'impresa commerciale utilizza lo stesso modello di distribuzione in diverse zone del territorio, ognuna con caratteristiche di domanda specifiche, i punti vendita simili situati nella stessa area geografica dovrebbero adottare strategie simili. Questo tipo di diversificazione basata sulla geografia viene chiamata *segmentazione geografica*.

Tuttavia, come anticipato in precedenza, ci sono molti altri criteri che possono essere utilizzati per raggiungere una segmentazione più precisa dei mercati, riducendo l'ampiezza delle ASA a causa del numero limitato di punti vendita ad esse associati. Naturalmente, più complessa e competitiva è l'arena in cui le aziende operano, maggiore è la necessità di ricorrere a criteri più specializzati. Di seguito alcuni criteri specialistici utili alla definizione delle ASA⁹:

- classi di reddito;
- condizione professionale/donne lavoratrici;

⁹ Cfr. SICCA L., *La gestione strategica del dettaglio moderno*, in Finanza Marketing e Produzione, n. 1, 1984, p. 78.

- classi di età;
- area di residenza;
- condizioni sociali;
- composizione delle famiglie;
- ecc.

A loro volta, ognuno dei criteri citati può essere oggetto di ulteriori scomposizioni, che circoscrivano ulteriormente il segmento di mercato cui si rivolge il punto vendita.

Seguendo questo modello, le imprese commerciali dovrebbero fare un ampio ricorso alla delega decisionale in favore dei responsabili di ASA, allo scopo di garantirsi condotte efficaci e tempestive nell'ambito dei distinti mercati serviti. Allo stesso tempo, però, le decisioni di carattere strategico non sono di esclusiva competenza dei responsabili di ASA, sulla base delle indicazioni fornite loro dai gestori dei punti vendita, ma sono anche di competenza della direzione commerciale al fine di garantire la coordinazione tra le ASA e la visione d'insieme posseduta dagli organi gerarchicamente superiori.

I compiti della direzione commerciale sono quindi quello di definire le ASA e quello di predisporre in via preventiva con i rispettivi responsabili di ASA, ad un livello generale, le strategie cui gli stessi dovranno uniformare le proprie condotte nel futuro.

Naturalmente, all'aumentare del numero delle ASA, il compito della direzione commerciale diviene sempre più oneroso, compromettendo probabilmente l'efficacia strategica di questo modello. In tal modo, nei casi estremi in cui non si intenda concedere piena autonomia ai responsabili di ASA, si potrebbe ipotizzare un'organizzazione che preveda l'inserimento di un certo numero di individui tra la direzione commerciale e le ASA stesse, ai quali affidare la gestione di gruppi di ASA.

3.4 GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Con il termine “performance” aziendale si intende l’insieme di «risultati attesi o conseguiti dalle prestazioni legate allo svolgimento dei processi organizzativi e gestionali preordinati al raggiungimento dei suddetti risultati»¹⁰. Gli indicatori di performance costituiscono, quindi, un importante componente del sistema di controllo in quanto consentono di analizzare le prestazioni aziendali e di valutare l'efficacia dell'implementazione della strategia aziendale attraverso l'utilizzo di metriche specifiche. I sistemi di misurazione della performance svolgono un ruolo fondamentale nel fornire al management un feedback informativo sulla congruenza tra gli obiettivi strategici e i risultati ottenuti, identificando eventuali scostamenti e indicando la necessità di azioni correttive. Inoltre, contribuiscono a promuovere la

¹⁰ Cfr. SILVI R., *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995, p. 15.

responsabilizzazione all'interno dell'organizzazione, stimolando la consapevolezza e l'impegno dei dipendenti verso il raggiungimento delle mete prefissate. Grazie alla loro capacità di monitoraggio costante e di valutazione delle performance, tali sistemi favoriscono anche un processo di apprendimento organizzativo, consentendo di identificare le best practice e di adattare la strategia in base alle sfide e alle opportunità che si presentano nel contesto competitivo.

Gli indicatori di performance possono essere raggruppati all'interno di tre categorie¹¹:

- quantitativo-monetari: sono gli indicatori economico-finanziari ricavabili dalla contabilità generale o da quella analitica. Rientrano in questa categoria indicatori come il ROI, il margine operativo, i costi, ecc.;
- quantitativi non monetari: sono indicatori di tipo fisico-tecnico espressi in termini assoluti o percentuali. Ad esempio, la durata di giacenza in magazzino, la percentuale di scarti, ecc.;
- qualitativi: sono indicatori che esprimono un giudizio di valore come ad esempio la customer satisfaction.

Nel prosieguo del capitolo verranno analizzati i sistemi di misurazione della performance all'interno delle imprese di distribuzione, soffermandosi sugli indicatori di performance a livello del singolo punto vendita e del singolo prodotto.

¹¹ Cfr. CICCOLA R., DI GIAMPAOLO J., *I Performance Measurement Systems*, in MARASCA S, CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021, p. 261.

3.4.1 Performance del punto vendita

La performance dell'ASA è strettamente legata alle prestazioni dei suoi punti vendita affiliati, poiché il successo dell'azienda dipende direttamente da essi. Analizzando l'organizzazione nel suo insieme si evidenzia che la performance complessiva è intrinsecamente legata alle prestazioni dei singoli canali di distribuzione che l'azienda gestisce. È fondamentale riconoscere che tali canali rappresentano le diverse ASA, identificate in base ai loro ambiti specifici, che contribuiscono alla performance generale dell'azienda.

Nel contesto della progettazione e implementazione del controllo di gestione, la performance e il sistema di misurazione ad essa associato rivestono un ruolo cruciale. È fondamentale affrontare questo passaggio con estrema attenzione, poiché eventuali errori possono avere gravi ripercussioni sugli equilibri aziendali. In effetti, tali errori potrebbero annullare tutti gli sforzi dedicati alla formulazione delle strategie e all'organizzazione aziendale, rendendo inefficace l'intero processo. Pertanto, è fondamentale adottare un approccio accurato e basato su solide basi concettuali per garantire una misurazione adeguata della performance e garantire che essa rifletta correttamente il successo dell'organizzazione. Solo così si potranno ottenere risultati significativi e sostenibili nel controllo di gestione.

In questo paragrafo l'attenzione verrà posta sulla performance economico-finanziaria del punto vendita e sui principali indicatori atti a misurarla e

successivamente verranno anche analizzati i limiti derivanti dall'utilizzo esclusivo di questi indicatori.

Nei sistemi di pianificazione e controllo, il ricorso agli indicatori di natura monetaria è stato molto diffuso essendo facili da reperire e caratterizzati da una tendenziale oggettività delle misure impiegate per il loro calcolo. Principalmente è il reddito che costituisce una sintesi delle condizioni di efficienza ed efficacia di svolgimento della gestione in un definito arco temporale.

Nel caso dei punti vendita, due indicatori economico-finanziari molto importanti sono il *Reddito Operativo* (RO) e il *Margine Operativo* (MO)¹².

Il primo è dato dalla differenza tra il *Margine Lordo di Vendita* (Ricavi di vendita – Costo del venduto) ed i costi operativi del punto vendita.

Il *Margine Operativo* è un indicatore più rappresentativo della performance del punto vendita rispetto al *Reddito Operativo*. Esso viene calcolato sottraendo dal *Margine Lordo di vendita* solo i costi diretti specifici del punto vendita, tra cui il costo del personale, gli ammortamenti dell'immobile e delle attrezzature, nonché i costi delle risorse consumate dal punto vendita in generale. Questo indicatore offre una visione più precisa dei risultati finanziari del punto vendita, focalizzandosi esclusivamente sui costi direttamente attribuibili all'attività di vendita. Al contrario, il reddito operativo può essere influenzato da altri fattori, come le spese generali

¹² Cfr. SANNINO G., *L'evoluzione del controllo di gestione nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli Editore, Torino, 2008, p. 155.

amministrative e le voci non specifiche del punto vendita. Pertanto, il Margine Operativo fornisce un quadro più accurato della redditività e dell'efficienza del punto vendita, consentendo una valutazione più mirata della sua performance.

Dopo aver identificato i costi e i ricavi di ciascun punto vendita, diventa possibile elaborare una serie di conti economici corrispondenti alle diverse ASA individuate dall'azienda commerciale. Questo implica l'aggregazione algebrica dei ricavi e dei costi dei punti vendita all'interno di ciascuna ASA. Dal punto di vista rappresentativo, è sicuramente preferibile utilizzare uno schema che evidenzii sia i dati analitici per singolo punto vendita, sia i dati complessivi per l'ASA nel suo insieme, in modo da fornire informazioni complete e dettagliate. È importante sottolineare che l'analisi può essere estesa anche al livello superiore del canale, aggregando i ricavi e i costi delle ASA identificate all'interno di tale ambito. Questo consentirà di ottenere una visione più ampia e olistica delle prestazioni del canale nel suo complesso, fornendo ulteriori informazioni utili per la valutazione e la gestione delle attività commerciali.

Prendendo come esempio l'ASA "Supermercati zona X", un prospetto di conto economico sintetico potrebbe essere quello della figura 3.1 di seguito esposta.

Figura 3.1 – STRUTTURA DEL CONTO ECONOMICO DI ASA

ASA - Supermercati zona X	Supermercato X	Supermercato Y	Supermercato Z	Totali
Ricavi di vendita				
- Costo del venduto				
= Margine Lordo di Vendita				
- Costi diretti				
- Quota dei costi indiretti				
= Reddito Operativo				

Fonte: Nostro adattamento da SANNINO G., *L'evoluzione del controllo di gestione nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli Editore, Torino, 2008, p.157.

Sicuramente, un altro indicatore ampiamente utilizzato è il *Return on Investment* (ROI). Nel caso delle imprese commerciali, però, vanno fatte delle considerazioni in merito alle grandezze da porre a numeratore e a denominatore nella formula per calcolare questo indicatore.

La classica formula del ROI è la seguente:

$$ROI = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Capitale Investito}}$$

Per quanto riguarda il numeratore, tuttavia, per evitare di rendere il calcolo troppo complesso e, soprattutto, per escludere elementi soggettivi significativi, è consigliabile utilizzare il Margine Operativo piuttosto che il Reddito Operativo. Ciò

consente di considerare solo gli investimenti diretti specifici dei punti vendita nel denominatore. In altre parole, al fine di ottenere una valutazione accurata del ritorno sugli investimenti, è preferibile utilizzare il margine operativo come misura di profitto generato. Questo evita di considerare elementi soggettivi o discrezionali che potrebbero influenzare la misura¹³. La scelta di includere solo gli investimenti diretti di punto vendita nel denominatore aiuta a focalizzare l'analisi sull'efficienza degli investimenti specifici dei punti vendita. Ciò consente di valutare in modo più preciso il rendimento generato dagli investimenti diretti nel contesto delle attività di vendita.

Al fine di aumentare la significatività delle informazioni ottenute dal confronto delle performance tra diversi punti vendita, è comune escludere dal calcolo del ROI le distorsioni causate dalle diverse modalità adottate dalle imprese commerciali per garantirsi l'accesso agli immobili utilizzati per la vendita dei beni (come la proprietà o il leasing). Ad esempio, nel caso di un punto vendita in un immobile affittato, il ROI non includerà il valore di tale immobile nel denominatore, che invece sarà

¹³ «(...) le grandezze prese tradizionalmente a riferimento sono quelle derivanti dal bilancio d'esercizio, che (...) persegue un esclusivo obiettivo informativo verso terzi in modo prudente e privilegia quindi solo i proventi, quando effettivamente realizzati, ed evidenzia perdite, anche di tipo presunto. Una conseguenza diretta di questo principio è la modalità di valutazione degli elementi del capitale di funzionamento e in particolare dell'attivo che deve avvenire, in generale, al costo storico ovvero, per talune voci, al minore valore tra il costo di acquisto o produzione e il valore di mercato (...). In questo contesto, l'uso acritico delle grandezze di bilancio, la mancata considerazione di valori non ricompresi nelle sintesi contabili (quali leasing, circolazione cambiaria, fidejussioni e garanzie, (...), o l'uso di valori contabili derivanti da calcoli di convenienza fiscale potrebbero portare alla rappresentazione di performance economico-finanziarie non attendibili». Cfr. SILVI R., *Analisi di bilancio: la prospettiva manageriale*, McGraw-Hill, Milano, 2006, p. 80.

preso in considerazione per i locali di proprietà. Questa pratica mira a fornire una valutazione più accurata del rendimento degli investimenti effettuati specificamente nei punti vendita, eliminando gli effetti distorsivi delle diverse modalità di acquisizione degli immobili. Ciò consente di ottenere informazioni più rilevanti e confrontabili sulle performance dei punti vendita stessi.

Per poter proseguire con un confronto tra diversi punti vendita, è opportuno utilizzare la stessa formula di calcolo del ROI, con le considerazioni fatte precedentemente riguardo al numeratore e al denominatore, in modo da avere dati omogenei.

Un altro indicatore piuttosto diffuso è il *Gross Margin Return on Inventory Investment* (GMROI), ovvero la misura del rendimento delle giacenze.

Analizzando l'espressione che collega il ROI al GMROI, si deduce che la redditività complessiva del capitale investito è funzione della somma della redditività di ogni singola merce – intesa come categoria merceologica o referenza o ancora come articolo commercializzato – ponderata dall'ammontare delle giacenze sull'investimento totale e detratta l'incidenza dei costi operativi sul valore del medesimo investimento. Di seguito l'espressione¹⁴:

$$ROI = \sum_{i=1} \left(GMROI_i \cdot \frac{Merce\ i}{Merce\ totali} \right) \cdot \frac{Merce\ totali}{Capitale\ investito} - \frac{Costi\ operativi}{Capitale\ investito}$$

¹⁴ Cfr. SICCA L, *Il marketing dell'azienda dettagliante moderna*, Cedam, Padova, 1990, p. 424 e ss.

Scomponendo il GMROI, si giunge alla seguente formula:

$$GMROI = \frac{\text{Margine lordo sulle vendite}}{\text{Fatturato}} \times \frac{\text{Fatturato}}{\text{Investimento medio nell'inventario}}$$

Nel contesto della grande distribuzione commerciale, l'inventario rappresenta una componente di grande rilevanza finanziaria e logistica. Le aziende devono gestire un ampio assortimento di prodotti per soddisfare le esigenze dei clienti e mantenere un adeguato livello di scorte. L'obiettivo è massimizzare il profitto generato dall'inventario e allo stesso tempo evitare di immobilizzare troppo capitale negli stock. Il GMROI calcola il rapporto tra il margine lordo delle vendite e l'investimento medio nell'inventario. Ciò fornisce una misura della redditività generata dall'investimento nell'inventario. Una cifra elevata di GMROI indica che l'azienda sta generando un ritorno significativo sull'investimento nell'inventario, mentre una cifra bassa potrebbe indicare inefficienze o eccessive immobilizzazioni di capitale.

Per comprendere meglio l'utilizzo del GMROI, prendiamo ad esempio un'azienda che si occupa della vendita di elettronica di consumo. Supponiamo che l'azienda investa €250.000 nell'inventario di televisori e che il margine lordo delle vendite generato da questi sia di €500.000. Il GMROI sarebbe calcolato come:

$$GMROI = \frac{€ 500.000}{€ 250.000} = € 2,00$$

In altre parole, l'azienda di elettronica di consumo analizzata, ha un profitto di € 2,00 per ogni euro che investe nell'inventario dei televisori.

L'utilizzo del GMROI, nonostante questa sia una metrica molto utile, presenta comunque dei limiti¹⁵:

- questa formula non dirà mai quanto efficacemente l'impresa sta spendendo in immobili, forza lavoro, trasporti o marketing, fornisce soltanto una prospettiva parziale sulla redditività. Un'azienda può avere un GMROI molto sano, ma comunque perdere denaro a causa di investimenti sbagliati in altre aree;
- l'utilizzo di questa formula non dà alcuna visione delle prestazioni dei singoli prodotti, raggruppando le linee di prodotti che dissipano denaro e i successi in un'unica metrica. Per utilizzare questa metrica in modo efficace, bisogna scendere più nel dettaglio (misurando il GMROI per le categorie o per i singoli prodotti, ad esempio);
- tuttavia, il tentativo di scomporre il costo fino a un singolo prodotto o combinazione negozio/prodotto è quasi impossibile da eseguire

¹⁵ Cfr. KAUFMAN-SCARBOROUGH C., MORRIN M., BRADLOW E.T., *Improving the crystal ball: harnessing consumer input to create retail prediction markets*, in *Journal of Research in Interactive Marketing*, 2010, Vol.4 No. 1, pp. 30-45.

manualmente, rendendo l'analisi utilizzando questa metrica molto difficile senza strumenti specializzati.

Il GMROI fornisce un'indicazione chiara della redditività degli investimenti nell'inventario dell'azienda. È uno strumento prezioso per valutare l'efficienza dell'utilizzo delle risorse finanziarie e per prendere decisioni informate sulla gestione delle scorte. Un GMROI più elevato indica una maggiore redditività e un migliore utilizzo dell'inventario, mentre un GMROI più basso può suggerire la necessità di apportare miglioramenti o effettuare modifiche nelle strategie aziendali per massimizzare i profitti.

Una volta calcolati i vari indici a livello di punto vendita, è necessario estendere poi questa analisi alle ulteriori aree collocate più a monte nella catena del valore e, quindi, all'azienda nel suo complesso. Altrimenti si rischia di prendere decisioni che, sebbene apportino miglioramenti alla performance del punto vendita, non producono i medesimi risultati a livello globale.

È fondamentale comprendere che le attività del punto vendita sono parte integrante di un sistema più ampio. Analizzare unicamente i risultati economici del punto vendita potrebbe fornire solo una visione parziale della situazione. Ad esempio, potremmo osservare un incremento delle vendite e del margine di profitto del punto vendita grazie a strategie di pricing aggressive, ma se non consideriamo gli impatti a monte, come i costi di approvvigionamento o la qualità del prodotto, potremmo trovarci di fronte a una situazione insostenibile a lungo termine.

Quindi, estendere l'analisi ad altre aree della catena del valore, come la gestione degli acquisti, la produzione o la logistica, permette di valutare l'efficienza complessiva dell'azienda.

Terminata l'analisi dei principali indicatori economico-finanziari, è importante evidenziare le limitazioni associate al loro utilizzo eccessivo. Anche le imprese commerciali, come quelle industriali, non sono esenti dal rischio di una gestione sbilanciata a breve termine, il che può essere attribuito all'eccessiva enfasi data dai sistemi di controllo alle misure contabili. «La valutazione della performance delle singole ASA – rappresentate dai punti vendita (o gruppi di essi) – effettuata per il tramite degli indicatori contabili sconta il pesante limite di indurre i corrispondenti responsabili a scegliere le strategie dai ritorni più ravvicinati nel tempo»¹⁶.

Questo fenomeno viene chiamato “miopia manageriale”¹⁷ e può avere conseguenze negative sia per le aziende che per l'economia nel suo complesso. Le aziende che adottano una visione a breve termine rischiano di perdere opportunità di crescita e di adattamento alle sfide del mercato in rapida evoluzione. Inoltre, possono danneggiare la fiducia degli investitori, dei clienti e degli altri stakeholder, compromettendo la reputazione e la sostenibilità aziendale nel lungo periodo.

¹⁶ Cfr. SANNINO G., *L'evoluzione del controllo di gestione nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli Editore, Torino, 2008, p. 162.

¹⁷ Cfr. STEIN J.C., *Threats and Managerial Myopia*, in *Journal of Political Economy*, 2008, 96(1), pp. 61-80.

È importante considerare che, anche se i responsabili formulassero strategie mirate a garantire la competitività delle rispettive ASA a breve e lungo termine, i tradizionali indicatori contabili non fornirebbero comunque informazioni complete sull'effettiva attuazione di tali strategie per ciascuna area.

I miglioramenti osservati nelle misure di tali indicatori potrebbero essere il risultato di strategie che sono state implementate con successo nel corso del tempo, oppure potrebbero essere dovuti a ritardi o inefficienze accumulate durante il processo di realizzazione delle strategie stesse.

La valutazione delle strategie a lungo termine richiede un approccio più completo rispetto ai soli parametri economico-finanziari. Soprattutto per le strategie di ampio respiro, è importante considerare una gamma più ampia di indicatori per valutare la performance complessiva dell'azienda. Affidarsi esclusivamente ai parametri economico-finanziari limita la capacità di valutare l'efficacia delle strategie nel contesto delle condizioni interne ed esterne dell'azienda. Pertanto, è necessario integrare tali parametri con altri indicatori di diversa natura. L'analisi di indicatori qualitativi, come ad esempio la soddisfazione del cliente, fornisce un quadro più completo dell'adeguatezza della strategia scelta.

Inoltre, la tecnologia è stata determinante per stimolare l'evoluzione del settore della vendita al dettaglio, grazie anche all'introduzione di nuove metriche. Proprio negli ultimi tre decenni, questo settore ha assistito a diverse introduzioni tecnologiche come lo shopping televisivo (a metà degli anni '90), la vendita al

dettaglio elettronica/e-commerce (alla fine degli anni '90), la vendita al dettaglio multicanale (all'inizio degli anni 2000), identificazione a radiofrequenza (RFID) (a metà degli anni 2000), sistemi di gestione delle relazioni con i clienti (CRM) (alla fine degli anni 2000), influenze dei social media (all'inizio degli anni 2010), big data e analisi al dettaglio (a metà degli anni 2010), e l'ampio uso di corsie di cassa automatica e l'implementazione della robotica (alla fine degli anni 2010), solo per citarne alcuni. Inoltre, il panorama competitivo, a livello nazionale e globale, continua a svolgere un ruolo significativo nel plasmare le pratiche di vendita al dettaglio¹⁸.

Nella figura 3.2, vengono riportati alcuni dei nuovi indicatori di performance suddivisi per unità di business, posti a confronto con gli indicatori tradizionalmente utilizzati.

¹⁸ Cfr. KUMAR V., VENKATESAN R., *Transformation of Metrics and Analytics in Retailing: The Way Forward*, in *Journal of Retailing*, 2021, 97(4), pp. 495-506.

Figura 3.2 – METRICHE RETAIL PER UNITÀ DI BUSINESS

Business Function	Traditional Performance Indicators (KPIs)	New Performance Indicators (KPIs)
Sales	Sales per square foot, Sales per category,	Conversion rate, Sales per employee, Rate of return, etc.
Customer management	Foot traffic, customer satisfaction,	Customer retention, Shopper dwell time, etc.
Inventory management	Inventory turnover, Sell-through rate,	Gross margin return on investment (GMROI), Shrinkage, etc.
Growth	, Year-over-year growth, etc.	Online sales vs. Brick & mortar sales, customer acquisition rate, etc.
Transaction management	Gross profit vs. Net profit, Average transaction value, Units per transaction, etc.	Customer lifetime value, category co-incidence rate, shopping cart abandonment rate, etc.

Fonte: KUMAR V., VENKATESAN R., *Transformation of Metrics and Analytics in Retailing: The Way Forward*, in *Journal of Retailing*, 2021, 97(4), p. 502.

Offrire esperienze superiori ai consumatori sembra essere un obiettivo chiave tra i retailer. Lo si nota dal fatto che la maggior parte degli indicatori più recenti sono concentrati sull'analisi dell'esperienza d'acquisto del cliente e sulle relazioni con esso.

Un ruolo importante, in questo caso, lo giocano il CRM e le *fidelity card*. Attraverso i dati raccolti da questi strumenti è diventato molto più facile analizzare i clienti.

È importante ora andare ad analizzare alcuni degli indicatori quantitativi non monetari presenti nella figura 3.2 e collegarli con le leve strategiche descritte nel Capitolo 2 di questo elaborato. In particolare, verranno presi in considerazione: assortimento e merchandising, attività promozionale.

1. Assortimento e Merchandising

Un indicatore di rilievo, che può aiutare nelle scelte di merchandising di un'impresa di distribuzione, è lo *Shopper Dwell Time*. Questo si riferisce alla durata media che un cliente trascorre all'interno di un punto vendita o di un'area specifica all'interno di esso¹⁹.

L'analisi della durata della permanenza dei clienti e il conseguente studio del loro comportamento forniscono preziose informazioni sull'efficacia di una presentazione visiva e su come renderla ancora più efficace. Questa metrica si è affermata come un elemento indispensabile per esaminare il modo in cui i clienti fanno acquisti e per stimolare un aumento delle vendite.

Per misurare lo *Shopper Dwell Time*, le imprese commerciali utilizzano, ad esempio, sofisticati sensori di movimento posti all'ingresso del punto vendita, oppure attraverso il rilevamento di segnali wi-fi e bluetooth emessi dai dispositivi mobili.

Il miglioramento della disposizione dello store considerando le aree di sosta, i prodotti e i percorsi più frequentati, apporta miglioramenti significativi al percorso dei clienti e all'efficacia della conversione delle vendite. Tuttavia, il periodo di permanenza può anche riflettere un'esperienza negativa, come l'attesa in fila o la ricerca di un membro del personale disponibile ad assistere il cliente.

¹⁹ Cfr. GUPTA S., RAMACHANDRAN., *Emerging Market Retail: Transitioning from a Product-Centric to a Customer-Centric Approach*, in *Journal of Retailing*, 2021, 97(4), pp. 597-620.

In poche parole, l'analisi del tempo di permanenza può fornire le seguenti informazioni:

- come i clienti si spostano all'interno del negozio e interagiscono con il display;
- per quanto tempo i clienti interagiscono con i display e in che modo ciò è correlato alle vendite;
- dove si trovano le zone di sosta, i prodotti e gli itinerari di viaggio più popolari;
- quali layout di visualizzazione e iniziative di marketing funzionano meglio per invogliare i clienti ad acquistare più articoli;
- quando e dove impiegare il personale per migliorare il servizio clienti;
- come ottimizzare il layout del negozio per una maggiore accessibilità e un aumento delle vendite.

Fino ad ora ci siamo concentrati prevalentemente sul display e quindi sulla disposizione dei prodotti nello scaffale, in realtà questo indicatore può anche rilevare un problema più a monte. Se, ad esempio, il cliente rimane davanti allo scaffale pochi secondi, potrebbe significare che questo non trova il prodotto desiderato. In questo caso l'azienda non solo deve concentrarsi sul layout degli scaffali, ma, probabilmente, deve rivedere completamente il proprio assortimento andando a sostituire i prodotti con poche rotazioni con quelli che incontrano le esigenze del cliente.

Un altro indicatore che non riguarda in particolare le scelte in campo assortimentale ma la gestione dell'inventario è lo *Shrinkage Rate*.

Con il termine *Shrinkage Rate*, si vuole includere tutte le perdite di prodotto lungo la catena logistica, dovute ad errori nei processi, danneggiamenti, furti o taccheggi, frodi, differenze inventariali²⁰. Questo comprende anche il prodotto reso perché errato, o ritirato perché scaduto, con i relativi danni economici.

In altre parole, questo indicatore è il rapporto tra il valore delle merci perse o sottratte e il valore dell'inventario totale:

$$\frac{\text{Valore delle merci perse o sottratte}}{\text{Valore totale dell'inventario}} \times 100$$

Una volta calcolato, l'azienda può utilizzare queste informazioni per identificare le aree di perdita più significative e adottare misure correttive. Queste possono includere l'implementazione di sistemi di sicurezza migliorati, l'addestramento del personale per la prevenzione delle perdite, il miglioramento dei processi di controllo degli inventari e l'utilizzo di tecnologie come i sistemi di monitoraggio e tracciamento delle merci.

²⁰ <https://gs.lit.org/content/public/45/78/45789359-63ed-4588-80ca-e283337e7ad8/shrinkage.pdf>

La riduzione dello *Shrinkage Rate* può contribuire a migliorare la redditività dell'azienda, garantendo una gestione più efficiente delle risorse e riducendo le perdite finanziarie associate alle merci mancanti o danneggiate.

2. Attività promozionale

Nel contesto analizzato, il *Customer Conversion Rate*²¹ è una metrica fondamentale per misurare l'efficacia delle strategie di vendita e marketing nell'indurre i clienti a compiere un'azione desiderata, come effettuare un acquisto.

Il *Customer Conversion Rate* indica la percentuale di clienti che effettivamente trasformano un'interazione o una visita al punto vendita in un acquisto effettivo. Questo tasso è una misura diretta dell'efficacia delle iniziative dell'azienda nel convertire il traffico o gli interessi dei clienti in vendite effettive.

La formula per il calcolo di questo indice è la seguente:

$$\frac{N. Clienti che acquistano}{N. Clienti visitatori} \times 100$$

²¹ Cfr. GUPTA S., RAMACHANDRAN., *Emerging Market Retail: Transitioning from a Product-Centric to a Customer-Centric Approach*, in *Journal of Retailing*, 2021, 97(4), pp. 597-620.

Un alto tasso di conversione dei clienti indica che l'azienda è in grado di sfruttare al meglio le opportunità di vendita, persuadendo efficacemente i clienti a completare un acquisto.

Un secondo indicatore di performance da menzionare per quanto riguarda l'attività promozionale è il *Customer Retention Rate*²², il quale misura la percentuale di clienti che rimangono fedeli e continuano a fare acquisti presso l'azienda nel corso del tempo.

La formula per il calcolo è la seguente:

$$\frac{(N. Clienti fine periodo - N. nuovi Clienti nel periodo)}{N. Clienti inizio periodo} \times 100$$

In sintesi, questo indice misura la capacità di un'azienda di trattenere i propri clienti in un determinato periodo di tempo. Per avere un buon livello di *Customer Retention*, l'impresa deve essere in grado di invogliare i propri clienti a riacquistare i propri prodotti ed evitare che essi acquistino i prodotti dei competitor.

«Le aziende sagge misurano la customer satisfaction perché essa risulta fondamentale per la customer retention»²³, infatti, per far sì che i clienti continuino ad acquistare i propri prodotti e servizi è necessario che i brand si impegnino a

²² Cfr. GUPTA S., RAMACHANDRAN., *Emerging Market Retail: Transitioning from a Product-Centric to a Customer-Centric Approach*, in *Journal of Retailing*, 2021, 97(4), pp. 597-620.

²³ Cfr. KOTLER P., KELLER K.L., *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2012, p. 84.

garantire la soddisfazione dei clienti, rendendo noto e facilmente percepibile il valore aggiunto della propria offerta.

Il *Customer Retention Rate* è un indicatore cruciale per valutare l'efficacia delle strategie di fidelizzazione dei clienti e la capacità dell'azienda di mantenere una base di clienti stabile. Un alto tasso di fidelizzazione dei clienti indica che l'azienda è in grado di soddisfare le esigenze dei clienti, offrire prodotti e servizi di qualità e creare una relazione a lungo termine con loro. Ciò può portare a maggiori vendite, incremento del valore medio degli ordini e maggiore redditività nel tempo.

Uno dei metodi per aumentare la *Customer Retention*, è l'utilizzo di offerte, sconti o programmi e iniziative pensate per fidelizzare i consumatori. In questo senso, le attività di CRM risultano fondamentali per la gestione delle relazioni con i differenti clienti, attraverso delle personalizzazioni mirate di offerta. Un'impresa commerciale potrebbe mettere in atto una campagna promozionale allo scopo di potenziare un determinato reparto merceologico. Prendiamo, per esempio, un cliente in possesso di *fidelity card* non acquirente nel reparto Ortofrutta di un'impresa commerciale, ma che acquista con regolarità nel reparto Macelleria. Attraverso i coupon emessi ai possessori di *fidelity card*, è possibile rilasciare a questo cliente uno sconto sul reparto Macelleria dopo un minimo di spesa nel reparto Ortofrutta. Nel caso in cui il cliente abbia utilizzato il coupon, è interessante verificare se successivamente il cliente abbia continuato a fare acquisti nel reparto

Ortofrutta. In questo caso, la *Customer Retention* è utile per analizzare l'efficacia delle strategie di marketing adottate.

In relazione a quest'ultima tematica, un indicatore molto utilizzato è il *Redemption Rate* ovvero il rapporto tra le offerte utilizzate dai clienti possessori della *fidelity card* e il numero delle offerte personalizzate effettivamente concesse ai clienti. Un alto tasso di Redemption indica che le offerte promozionali sono attraenti per i clienti e li motivano ad acquistare o a partecipare alle attività proposte. Ciò può portare a un aumento delle vendite, all'acquisizione di nuovi clienti e alla fidelizzazione di quelli esistenti.

La formula per il calcolo del *Redemption Rate* è la seguente:

$$\frac{N. Coupon \text{ utilizzati}}{N. Coupon \text{ Emessi}} \times 100$$

Oltre alle metriche quantitative, è importante raccogliere il feedback dei clienti sul programma di carte fedeltà e sul CRM. Ciò può essere fatto tramite sondaggi di soddisfazione, recensioni online o focus group. Il feedback qualitativo dei clienti fornisce informazioni preziose per migliorare continuamente il programma e adeguarlo alle esigenze e preferenze dei clienti.

Ovviamente, l'adozione di questi indicatori innovativi comporta un adeguamento dei sistemi di controllo aziendali. Nel caso in cui il sistema di

controllo non possieda tutte le informazioni necessarie o quando queste non sono disponibili tempestivamente, l'implementazione di questi indicatori potrebbe presentare delle difficoltà e portare ad una scarsa efficacia nella gestione degli aspetti considerati da parte dell'azienda.

In sintesi, i sistemi di misurazione delle performance «(...) devono necessariamente abbandonare la propria tradizionale vocazione economico-finanziaria e dare visibilità ai risultati raggiunti nella gestione di uno spettro ampio e differenziato di variabili gestionali; si afferma, pertanto, l'esigenza di guardare alle performance di un'organizzazione da diversi punti di vista e attraverso diverse "lenti"»²⁴. La risposta sta, quindi, nel conferire agli individui soggetti al controllo una maggiore responsabilità rispetto a un insieme di indicatori complessi, che comprendono dimensioni economico-finanziaria e altre di natura diversa. Questo approccio equilibrato mira a correggere eventuali disfunzioni causate da un'eccessiva enfasi sulla dimensione finanziaria nelle pratiche aziendali.

3.4.2 Performance del prodotto

Fino ad ora, l'attenzione si è concentrata esclusivamente sulla performance del punto vendita, che, se osservata attentamente, si rivela come il risultato delle prestazioni raggiunte da componenti di calcolo di dimensioni ridotte. Per il

²⁴ Cfr. BARALDI S., *Il Balance Scorecard nelle aziende sanitarie*, McGraw-Hill, Milano, 2005, p. 10.

decisore, acquisire una profonda conoscenza di tali performance risulta di importanza cruciale per prendere decisioni in modo efficace ogni volta che si presentano. I componenti per i quali è necessario valutare le prestazioni possono variare notevolmente: si spazia dal reparto dei prodotti, passando per le diverse categorie, fino ad arrivare a ciascun singolo articolo.

È evidente che quanto più l'oggetto del quale si intende misurare la performance si estende nello spazio, tanto maggiore sarà l'impatto dei costi diretti sui costi totali attribuiti a questo. Viceversa, minore sarà la dimensione spaziale dell'oggetto e maggiori saranno i costi indiretti suscettibili di attribuzione e quindi, minore sarà l'attendibilità dei dati per l'effetto dell'impiego di criteri di ripartizione soggettivi²⁵.

Uno strumento che ha riscosso un discreto successo presso gli operatori internazionali è il *Direct Product Profit (DPP)*²⁶. Esso si ottiene per ognuna delle referenze/prodotto, portando in diminuzione dei ricavi di vendita i costi variabili di prodotto, sostenuti dal momento dell'acquisto a quello della vendita.

Il ragionamento che sta alla base del calcolo è il seguente: prima che il prodotto arrivi al negozio per essere venduto, passa attraverso diverse strutture organizzative, richiedendo l'utilizzo di risorse. Di conseguenza, mentre il prodotto

²⁵ Cfr. MARASCA S., PETTINARI G., *Il sistema di contabilità analitica*, in MARCHI L., MARASCA S., CHIUCCHI M.S., *Controllo di gestione*, Giappichelli Editore, Torino, 2018, p. 136.

²⁶ Cfr. POZZOLI S., *Le imprese di grande distribuzione alimentare. Criteri di analisi dei costi*, Cedam, Padova, 1993, p. 137.

si sposta dalla sua origine al punto vendita e durante tutto il periodo in cui rimane lì, si accumulano costi aggiuntivi legati all'acquisto, alla gestione del magazzino, al trasporto e alle attività di vendita correlate.

La qualifica di variabili dei costi appena citati potrebbe risultare inappropriata dato che questi costi, osservati a livello aziendale, assumono andamenti costanti rispetto al volume dei beni e quindi sarebbero costi fissi. L'originalità del DPP, secondo i suoi proponenti, sta nel considerare variabili, rispetto al prodotto, costi che se osservati a livello aziendale si presentano come fissi²⁷.

Il calcolo del DPP dipende strettamente dalle caratteristiche dei prodotti, come peso, volume, larghezza della confezione, frequenza di vendita, e così via. Questi attributi vengono utilizzati come driver per l'allocazione dei costi. Infatti, è grazie al loro utilizzo che diventa possibile applicare il principio funzionale²⁸, poiché sono le caratteristiche dei prodotti a determinare il consumo di risorse nelle aziende commerciali.

Il corretto calcolo del DPP impone anche alcuni accorgimenti dal lato dei ricavi, consistenti nella separata rappresentazione, sotto la linea del margine lordo di vendita, delle integrazioni connesse ai premi di fine anno, agli sconti (diversi da quelli in fattura), ai benefici finanziari per dilazioni di pagamento, ecc.

²⁷ Cfr. POZZOLI S., TOMASSINI N., *Analisi dei costi e distribuzione commerciale*, Cedam, Padova, 2003, p. 93.

²⁸ «Assegnare ad ogni oggetto di costo, valori che siano espressione quanto più significativa del concorso offerto da ciascun fattore all'oggetto medesimo». Cfr. CODA V., *I costi di produzione*, Giuffrè, Milano, 1968, p. 232.

Si riporta di seguito (Figura 3.3), una delle possibili modalità di strutturazione del calcolo del DPP

Figura 3.3 – IL CALCOLO DEL DPP

Prezzo al dettaglio x Unità vendute
- Sconti in fattura
Prezzo netto di vendita x Unità vendute
- Costo unitario di acquisto x Unità vendute
= Margine Lordo di Vendita
+ Sconti e premi di fine anno
+ Quota sconti e premi di linea ecc.
+ Sconti finanziari
+ Benefici finanziari per dilazioni di pagamento
= Margine Lordo Rettificato di Vendita
- Costi variabili di prodotto
<i>Costi di magazzino:</i>
Ricevimento e controllo
Stoccaggio
Selezione
Differenze inventariali
Preparazione e carico
Costi di occupazione
Costo di giacenza
<i>Costi di trasporto:</i>
(km complessivi x metri cubi di prodotto x costo medio trasporto al metro cubo)
<i>Costi di punto vendita:</i>
Ricevimento e selezione
Movimentazione a corsia
Prezzatura
Messa a scaffale
Check out
Differenze inventariali
Costo di occupazione
Costo di giacenza
= Margine di contribuzione di prodotto (DPP)

Fonte: POZZOLI S., *Le imprese di grande distribuzione alimentare. Criteri di analisi dei costi*, Cedam, Padova, 1993, p. 137

Il *Direct Product Profit*, se adeguatamente supportato da un sistema di contabilità analitica activity-based, può svolgere un ruolo importante nelle decisioni strategiche delle aziende commerciali. Oltre a fornire informazioni sulla redditività di ciascun prodotto e a essere utilizzato come strumento per determinare la combinazione ottimale dell'assortimento, il DPP costringe il management a esplorare i processi centrali, rivelando le molteplici interconnessioni che li caratterizzano e incoraggiando così una gestione olistica delle diverse aree. Visto da questo punto di vista, il DPP si presenta ispirato dalle logiche dell'*Activity Based Costing* e dell'*Activity Based Management (ABM)*, «un'approccio gestionale che individua nelle attività e nei processi aziendali i nuclei su cui il management può agire per migliorare la performance aziendale»²⁹.

Il management si trova nelle condizioni di poter individuare inefficienze precedentemente sconosciute, rivedere soluzioni o fasi di lavorazione che sono state a lungo considerate ottimali. L'ABM si configura come uno strumento strategico di controllo con impatti sia a breve che a lungo termine. Nel breve termine, consente l'eliminazione delle attività che non generano valore per il cliente e delle attività duplicate che producono gli stessi risultati. Nel lungo termine, l'AMB si pone l'obiettivo di migliorare le performance globali dell'azienda attraverso un approccio

²⁹ Cfr. CATTANEO C., *L'approccio basato su attività e processi*, in MARASCA S., CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli Editore, Torino, 2021, p. 156.

di miglioramento continuo, individuando obiettivi e raggiungendoli attraverso incrementi progressivi.

Attraverso l'uso dell'ABM, il management può identificare le inefficienze nascoste nel sistema operativo dell'azienda, consentendo la riprogettazione di processi e fasi di lavorazione in modo più efficiente ed efficace. Questo può portare a una riduzione dei costi, a una migliore allocazione delle risorse e a un aumento della produttività complessiva.

Anche per quanto riguarda il prodotto è importante utilizzare indicatori che non sono esclusivamente economici – finanziari.

Può essere utile, in questo caso, il *Redemption Rate* menzionato precedentemente nel paragrafo. Accade spesso che, quando un'impresa commerciale vuole inserire un nuovo prodotto, questa utilizzi delle attività promozionali, attraverso i coupon, per spingerne le vendite. Ad esempio, vengono emessi coupon che garantiscono un prodotto in omaggio dopo aver acquistato altri determinati prodotti o dopo aver effettuato un minimo di spesa in un determinato reparto. Nel caso in cui il tasso di *Redemption* fosse alto significherebbe che il prodotto dato in omaggio suscita un certo interesse nei consumatori.

Molto importanti sono le interazioni sui canali digitali da parte della clientela. I distributori che hanno un loro sito e-commerce permettono ai propri clienti di rilasciare un feedback attraverso, ad esempio, un “mi piace” sul prodotto o tramite

delle recensioni. Monitorare il numero di interazioni sui canali digitali può offrire un'indicazione dell'interesse e dell'engagement generati dal prodotto online.

CONCLUSIONI

La GDO è un settore caratterizzato da una grande complessità e da una costante evoluzione. Le imprese devono affrontare sfide come la crescente concorrenza, i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, l'adozione di nuove tecnologie e le pressioni sui margini di profitto. In questo contesto dinamico, il controllo di gestione svolge un ruolo cruciale nel garantire il successo delle imprese.

Un aspetto fondamentale del controllo di gestione nella GDO è la capacità di monitorare attentamente i costi e l'efficienza operativa. Le imprese devono essere in grado di ottimizzare i processi interni, ridurre gli sprechi e massimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili. Ciò richiede l'implementazione di sistemi di controllo che consentano di identificare le aree di miglioramento, valutare l'impatto delle decisioni operative e garantire una gestione finanziaria solida.

Oltre all'aspetto finanziario, il controllo di gestione deve anche considerare fattori quali la gestione delle scorte e la gestione delle relazioni con i fornitori. L'ottimizzazione degli stock, evitando sia la carenza che l'eccesso di prodotti, è cruciale per soddisfare la domanda dei clienti e ridurre i costi legati all'immagazzinamento. Inoltre, una stretta collaborazione con i fornitori può favorire la negoziazione di condizioni di approvvigionamento più vantaggiose e la riduzione dei tempi di consegna.

Un altro elemento da considerare è l'utilizzo delle tecnologie digitali nel controllo di gestione. L'adozione di sistemi informativi avanzati, l'analisi dei dati e l'intelligenza artificiale possono fornire alle imprese della GDO una maggiore visibilità sull'andamento delle vendite, la redditività dei prodotti e le preferenze dei clienti. Ciò consente una presa di decisione più tempestiva e informata, facilitando l'adattamento alle nuove tendenze di consumo e ai cambiamenti nel mercato.

Infine, il controllo di gestione nella Grande Distribuzione Organizzata deve essere orientato alla creazione di valore per l'azienda e per i suoi stakeholder. La misurazione delle performance finanziarie è importante, ma è altrettanto cruciale considerare altri indicatori di successo, prima fra tutti la soddisfazione del cliente.

In conclusione, il controllo di gestione nella GDO è un processo complesso che richiede una visione olistica e una stretta integrazione con la strategia aziendale. Le imprese devono essere in grado di monitorare le performance finanziarie, ottimizzare i processi operativi, adattarsi ai cambiamenti del mercato e creare valore per il cliente. L'adozione di strumenti e tecnologie avanzate, insieme a una cultura aziendale incentrata sul miglioramento continuo, può consentire alle imprese di affrontare le sfide e sfruttare le opportunità offerte da questo dinamico settore.

BIBLIOGRAFIA

- ANCILLAI C., GREGORI G.L., SABATINI A., *Strategie e modelli di business nel contesto business-to-business: il valore come concetto chiave*, in GREGORI G.L., PERNA A., *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019.
- ANSOFF H.I., *Strategies for Diversification*, in Harvard Business Review, 1957.
- BACCARANI C., *Imprese commerciali*, in BACCARANI C., *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino, 2001.
- BARALDI E., PERNA A. PIZZICHINI L., *Comprendere e gestire il cliente nel contesto business-to-business. Processi, variabili e strumenti operativi*, in GREGORI G.L., PERNA A., *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, Milano, 2019.
- BARALDI S., *Il Balance Scorecard nelle aziende sanitarie*, McGraw-Hill, Milano, 2005.
- BUTTLE F.A., MAKLAN S., *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Routledge, Londra, 2015.
- CASTALDO S., *Retail & Channel Management*, Egea, Milano, 2008.

- CATTANEO C., *L'approccio basato su attività e processi*, in MARASCA S., CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli Editore, Torino, 2021.
- CICCOLA R., DI GIAMPAOLO J., *I Performance Measurement Systems*, in MARASCA S., CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.
- CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.
- FONTANA F., *La "moderna distribuzione", Aspetti economico-aziendali delle imprese commerciali complesse*, Giuffrè, Milano, 1993.
- FORNARI E., *Economia della marca commerciale. Le dimensioni del branding distributivo*, EGEA, Milano, 2007.
- GATTI M., CHIUCCHI M.S., *Il sistema di controllo di gestione*, MARCHI L., MARASCA S., CHIUCCHI M.S., *Controllo di gestione*, Giappichelli, Torino, 2018.
- GRANT R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2020.
- GUPTA S., RAMACHANDRAN., *Emerging Market Retail: Transitioning from a Product-Centric to a Customer-Centric Approach*, in *Journal of Retailing*, 2021, 97(4).

- KAUFMAN-SCARBOROUGH C., MORRIN M., BRADLOW E.T., *Improving the crystal ball: harnessing consumer input to create retail prediction markets*, in *Journal of Research in Interactive Marketing*, 2010, 4(1).
- KOTLER P., KELLER K.L., *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2012.
- KUMAR V., VENKATESAN R., *Transformation of Metrics and Analytics in Retailing: The Way Forward*, in *Journal of Retailing*, 2021, 97(4).
- MARASCA S., *L'analisi e il controllo del settore e della concorrenza*, in MARASCA S., CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.
- MARASCA S., PETTINARI G., *Il sistema di contabilità analitica*, in MARCHI L., MARASCA S., CHIUCCHI M.S., *Controllo di gestione*, Giappichelli Editore, Torino, 2018.
- MARCHI L., *L'evoluzione del controllo di gestione nella prospettiva informativa e gestionale esterna*, Franco Angeli, Milano, 2011.
- MINISTERO DELL'INDUSTRIA DEL COMMERCIO E DELL'ARTIGIANATO, *Caratteri strutturali del sistema distributivo italiano al 1 gennaio 1996*.
- MONTEMARI M., DI GIAMPAOLO J., *Gli strumenti per il controllo strategico dei clienti*, in MARASCA S., CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021.

- PELLEGRINI L., *Economia della distribuzione commerciale*, Giuffrè Editore, Milano, 1990.
- PORTER M.E., *The Five Competitives Forces that Shape Strategy*, in Harvard Business Review, 2008.
- POZZOLI S., TOMASSINI N., *Analisi dei costi e distribuzione commerciale*, Cedam, Padova, 2003.
- POZZOLI S., *Fattori critici di successo. Un'analisi ai fini di strategie e controllo*, Cedam, Parma, 1996.
- POZZOLI S., *Le imprese di grande distribuzione alimentare. Criteri di analisi dei costi*, Cedam, Padova, 1993.
- RIBOLDAZZI S. *Competitive customer value nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli, Torino, 2007.
- SANNINO G., *L'evoluzione del controllo di gestione nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli Editore, Torino, 2008.
- SBRANA R., GANDOLFO A., *Contemporary Retail: Il governo dell'impresa commerciale moderna*, Giappichelli, Torino, 2007.
- SHIPLEY D.D, JOBBER D., *Integrative pricing via the pricing wheel*, Industrial Marketing Management, 30(3).
- SICCA L., *Il marketing dell'azienda dettagliante moderna*, Cedam, Padova, 1990.
- SICCA L., *La gestione strategica del dettaglio moderno*, in Finanza Marketing e Produzione, n. 1, 1984.

- SILVI R., *Analisi di bilancio: la prospettiva manageriale*, McGraw-Hill, Milano, 2006.
- SILVI R., *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995.
- STEIN J.C., *Threats and Managerial Myopia*, in *Journal of Political Economy*, 2008, 96(1).
- VARRA L., SASSETTI S., *Le forme a criterio unico*, in BONTI M., CAVALIERE V., CORI E., *Lineamenti di organizzazione aziendale*, Egea, Milano, 2020.

SITOGRAFIA

<https://www.ama.org/topics/branding/page/41/>

<https://www.federdistribuzione.it/app/uploads/2021/07/Osservatorio->

[Federdistribuzione_Consumi_v.3.0.pdfhttps://www.gdonews.it/2023/01/22/leditor](https://www.gdonews.it/2023/01/22/leditor)

<iale-facciamo-tornare-a-parlare-lo-scaffale-non-si-abbia-paura-del-calo-della->

<pressione-promozionale/>

<https://www.foodweb.it/2023/01/marca-2023-mdd-e-gdo-sempre-piu->

<protagoniste/>

<https://gs1it.org/content/public/45/78/45789359-63ed-4588-80ca->

<e283337e7ad8/shrinkage.pdf>

<https://www.istat.it/it/archivio/279831#:~:text=a%20dicembre%202021.->

[.La%20variazione%20media%20annua%20del%202022%20%C3%A8%20pari%](.La%20variazione%20media%20annua%20del%202022%20%C3%A8%20pari%20a%20%2B8,con%20maggiore%20capacit%C3%A0%20di%20spesa)

<20a%20%2B8,con%20maggiore%20capacit%C3%A0%20di%20spesa>