

**POLITECNICO DI TORINO**

**Corso di Laurea Magistrale**

**Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica**

Tesi di Laurea Magistrale

**ECONOMIC RISK MANAGEMENT:  
IL CASO EATALY**



**Relatore**

Prof.ssa Sabrina Grimaldi

**Candidato**

Andrea Brunello

**Ottobre 2018**



# 1. Sommario

<b>1. INTRODUZIONE</b> .....	<b>7</b>
<b>2. PRESENTAZIONE AZIENDA: EATALY DISTRIBUZIONE SRL</b> .....	<b>8</b>
2.1. STORIA E SVILUPPO .....	11
2.2. MODELLO DI BUSINESS .....	17
2.3. IL FORMAT EATALY .....	19
2.4. IL CATEGORY MANAGEMENT .....	21
2.5. STRUTTURA SOCIETARIA .....	26
2.6. LA STRATEGIA DELLE ACQUISIZIONI .....	28
2.7. ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI .....	29
2.8. LO SVILUPPO PROGETTUALE SECONDO OSCAR FARINETTI .....	36
2.9. ANALISI MERCATO DI RIFERIMENTO .....	39
2.10. TREND DELLA GDO .....	42
<b>3. GESTIONE DEL RISCHIO</b> .....	<b>46</b>
3.1. DEFINIZIONE DI RISCHIO .....	46
3.2. RISK MANAGEMENT .....	47
3.3. INDICATORI DI PERFORMANCE .....	50
<b>4. BUSINESS CASE: EATALY ROMA</b> .....	<b>55</b>
4.1. IL PUNTO VENDITA: EATALY ROMA .....	57
4.2. SCENARIO INIZIALE .....	62
4.3. CRITICITÀ .....	69
4.4. STRATEGIA .....	75
4.4.1. ANALISI DELLE ZONE COMMERCIALI .....	77
4.4.2. ALLESTIMENTO E MIX PROMO/NO PROMO .....	83
4.4.3. GESTIONE DEGLI ORDINI .....	84
4.5. SCENARIO FINALE .....	86
4.5.1. ANALISI DELLE ZONE COMMERCIALI .....	87
4.5.2. MIX PROMO/NO PROMO .....	92
4.5.3. GESTIONE DEGLI ORDINI .....	94
4.6. I RISULTATI OTTENUTI .....	96
<b>5. CONCLUSIONE</b> .....	<b>101</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>102</b>

## INDICE TABELLE

Tabella 1 Profilazione Clienti.....	44
Tabella 2 Diagramma di Gantt .....	56
Tabella 3 Risultati mercato gennaio .....	64
Tabella 4 Risultati grocery gennaio.....	65
Tabella 5 Conto economico gennaio .....	67
Tabella 6 Key Process Indicators - gennaio .....	68
Tabella 7 Risk Breakdown Structure.....	70
Tabella 8 Work Breakdown Structure .....	71
Tabella 9 Valori Target KPI giugno .....	76
Tabella 10 Effetti spostamenti zone commerciali .....	81
Tabella 11 Risultati scambi zone commerciali.....	88
Tabella 12 Fatturati zone commerciali.....	89
Tabella 13 Esempio modello analisi zone commerciali.....	90
Tabella 14 Promo - No Promo totale onomastico .....	92
Tabella 15 Dettaglio Onomastico Promo.....	93
Tabella 16 Promo – Dettaglio Onomastico No Promo .....	93
Tabella 17 Gestione stock marmellata Erberossi .....	94
Tabella 18 Risultati mercato giugno.....	96
Tabella 19 Risultati grocery giugno.....	97
Tabella 20 Conto Economico giugno .....	98
Tabella 21 Key Process Indicators – giugno .....	99
Tabella 22 Key Process Indicators - confronto obiettivi.....	100
Tabella 23 Key Process Indicators - confronto promozioni.....	100

## INDICE GRAFICI

Grafico 1 Andamento aperture punti vendita.....	15
Grafico 2 Aperture punti vendita.....	29
Grafico 3 Andamento Fatturato Italia .....	30
Grafico 4 Andamento risultato netto d'esercizio .....	32
Grafico 5 Andamento numero dipendenti.....	32

Grafico 6 Andamento Fatturato Italia - Estero .....	33
Grafico 7 Andamento EBITDA.....	34
Grafico 8 Fatturato 2016 gruppi GDO.....	40
Grafico 9 Quota percentuale fatturato estero gruppi GDO .....	40
Grafico 10 Fatturato 2016 gruppi GDO Italia .....	41
Grafico 11 Quote mercato GDO italia.....	41
Grafico 12 Suddivisione mercato .....	58
Grafico 13 Fatturati zone commerciali onomastico.....	89
Grafico 14 Andamento stock marmellata Erberossi.....	95

## INDICE FIGURE

Figura 1 Bozza negozio Eataly (2002).....	11
Figura 2 Punti vendita di Eataly nel mondo.....	14
Figura 3 Annuncio pubblicitario Eataly Milano.....	16
Figura 4 Grafica pubblicitaria Eataly.....	20
Figura 5 Struttura societaria Eataly S.r.l.....	27
Figura 6 La Pesca di Eataly.....	38
Figura 7 Fattori di influenza distributore.....	43
Figura 8 Fasi Risk Management.....	47
Figura 9 Tipologie di strategie di gestione del rischio.....	49
Figura 10 Diagramma di Gantt progetto.....	56
Figura 11 Grafica Promozionale Eataly Roma.....	57
Figura 12 Grafica pubblicitaria Eataly Roma.....	60
Figura 13 Eataly Roma entrata.....	61
Figura 14 Eataly Roma interno.....	61
Figura 15 Grafica promozionale compleanno Eataly .....	63
Figura 16 Risk Breakdown Matrix .....	72
Figura 17 RBM con KPIs.....	74
Figura 18 Mappatura piano terra fuori banco.....	79
Figura 19 Mappatura primo piano fuori banco.....	79
Figura 20 Mappatura secondo piano fuori banco .....	80
Figura 21 Matrice BCG.....	91



# 1. INTRODUZIONE

Il presente elaborato, tesi di laurea magistrale in Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica, tratta delle metodologie di gestione del rischio e si focalizza sulla loro applicazione nel mondo del retail gastronomico.

In particolare, si tratta dell'applicazione del processo di analisi di una situazione iniziale negativa, a cui segue la definizione delle criticità, dei fattori di rischio e di una strategia aziendale per annullarli e, infine, i risultati ottenuti dalla sua implementazione.

L'obiettivo di questa tesi è dimostrare come un processo di analisi e gestione del rischio possa comportare effetti positivi sui risultati economici di un punto vendita.

La tesi si divide in tre capitoli:

1. Presentazione azienda Eataly Distribuzione S.r.l.
2. La gestione del rischio
3. Business Case: Eataly Roma

Se il primo e secondo capitolo hanno un approccio introduttivo e descrittivo, nel terzo capitolo si adotta un taglio analitico per descrivere le fasi del progetto e dell'implementazione di strumenti di analisi delle vendite per le categorie merceologiche sviluppati nel corso del mio tirocinio svolto in Eataly Distribuzione S.r.l. nel periodo marzo – settembre 2018.

Il punto di partenza del terzo capitolo, in cui si tratta il caso Eataly, è il periodo promozionale affrontato in gennaio e i risultati negativi conseguiti in termini di margine e fatturato. Si prosegue con la fase di definizione delle problematiche e della strategia aziendale, per concludere con i risultati ottenuti nel secondo periodo promozionale, a giugno, ed il valore creato da questo approccio.

## 2. PRESENTAZIONE AZIENDA: EATALY DISTRIBUZIONE SRL

Eataly è il più grande centro enogastronomico del mondo dove poter comprare, mangiare e conoscere cibi e bevande di alta qualità. Nasce nel 2007 a Torino per mano dell'imprenditore Oscar Farinetti, con l'obiettivo di dimostrare che l'alta qualità dell'enogastronomia italiana è alla portata di tutti.

Il nome di Eataly è una chiara combinazione, e geniale intuizione, di due parole che riassumono l'identità dell'azienda: *EAT*, mangiare, e *ITALY*, Italia. Eataly vuole raccogliere e raccontare le eccellenze dell'enogastronomia italiana, comunicarne le storie, i metodi di produzione, le persone e le aziende che si nascondono dietro ogni prodotto, per diffonderle in Italia e nel mondo. Fin dalla sua nascita la compagnia ha proposto il meglio delle produzioni artigianali del nostro Paese a prezzi ragionevoli che garantiscano una giusta retribuzione al produttore, creando un rapporto diretto fornitore – distributore, e ispirandosi a concetti chiave quali sostenibilità, responsabilità e condivisione. Viene così a crearsi un nuovo modello di business, che si differenzia fortemente dagli standard delle catene della grande distribuzione, per l'offerta di prodotti, il format di negozio e la filosofia su cui si regge.

Quanto detto nelle righe precedenti viene sintetizzato nella *mission* aziendale:

*“L'obiettivo che Eataly si pone è provare a percorrere una nuova via nel sistema della distribuzione alimentare e della commercializzazione dei migliori prodotti artigianali, ispirandosi a parole chiave quali sostenibilità, responsabilità e condivisione. Eataly vuole dimostrare che esiste la possibilità di offrire a un pubblico ampio cibi di alta qualità a prezzi sostenibili comunicando, al tempo stesso, i criteri produttivi, il volto e la storia di tanti produttori che costituiscono il meglio dell'enogastronomia italiana.”<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Eataly sito web (2018), “*Informazione aziendali – mission*”. [Online] Consultabile a: <https://www.facebook.com/pg/eataly/about/> [Data consultazione: 15 giugno 2018]

Nel manifesto di Eataly troviamo i 10 autocomandamenti a segnare la direzione, gli obiettivi e la vita quotidiana delle persone che fanno parte dell'azienda, la vivono e la godono.

## **0. SIAMO INNAMORATI**

Siamo persone innamorate dei cibi e delle bevande di qualità. Delle loro storie, delle tradizioni, delle donne e degli uomini che li producono, dei luoghi in cui questi prodotti nascono, dei bambini che in quei luoghi crescono.

## **1. IL CIBO UNISCE**

Il “buon cibo” avvicina le persone, crea comunione tra i diversi strati sociali, aiuta a trovare punti di vista comuni tra gente di diverso pensiero. Abbiamo capito che la convivialità che nasce intorno ad una tavola imbandita aiuta a trovare momenti di vera felicità.

## **2. IL NOSTRO MESTIERE**

Abbiamo deciso di trasformare questa passione nel nostro mestiere, in modo da poter dedicare la parte principale della nostra giornata a studiare e a proporre cibi e bevande di alta qualità.

## **3. LA QUALITÀ DI VITA**

Pensiamo così di migliorare la qualità della nostra vita. Inoltre, contiamo di poter apportare un aiuto a migliorare la qualità di vita dei nostri clienti.

## **4. TUTTI**

Il nostro target di clienti è molto semplice: TUTTI! Abbiamo pensato di creare grandi luoghi aperti, in cui chiunque possa sentirsi a proprio agio non solo come consumatore, ma come protagonista di un informale percorso di avvicinamento e comprensione dei cibi e delle bevande di qualità.

## **5. MANGIARE, COMPRARE, STUDIARE**

In questi luoghi chiunque può comprare, mangiare e imparare, scegliendo liberamente quali esperienze vivere.

## **6. COPRODUTTORE**

Raggiungeremo il nostro obiettivo quando il consumatore capirà di essere un coproduttore, cosciente di determinare con le sue scelte la qualità e la quantità dei cibi. Responsabile quindi, non solo della qualità della propria vita, ma anche di chi produce: contadini, allevatori, pescatori, affinatori, trasformatori.

## **7. TRE ESPERIENZE**

Offriremo un vasto assortimento di cibi e bevande di alta qualità. Offriremo la possibilità al maggior numero di persone di accedervi garantendo prezzi convenienti e sostenibili. Infine, metteremo a disposizione di tutti, in modo non invasivo, gli strumenti per conoscere i valori e la storia che stanno alla base di questi prodotti.

## **8. SINCERI**

Mai dovremmo incorrere nella tentazione di utilizzare strumenti di persuasione occulta per incitare a comprare più del necessario.

## **9. RAGGIUNGERE LO SCOPO**

La nostra inguaribile determinazione ci aiuterà a raggiungere l'obiettivo: aprire una nuova via nel mondo della distribuzione alimentare e della commercializzazione di prodotti artigianali. Vorremmo che i nostri clienti percepissero questi valori e condividessero le nostre esperienze. Se avremo successo potremo assicurare anche ai nostri collaboratori un soddisfacente livello di qualità di vita.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Eataly (2018), *“Il manifesto”* [Online] Consultabile a: [https://www.eataly.net/it\\_it/chi-siamo/manifesto](https://www.eataly.net/it_it/chi-siamo/manifesto) [Data consultazione: 15 giugno 2018]

## 2.1. STORIA E SVILUPPO

La prima sede di Eataly apre il 27 gennaio 2007 a Torino, nel quartiere Lingotto, a pochi passi dallo storico complesso, ex stabilimento Fiat.

La storia dell'azienda, però, inizia diversi anni prima, con un lungo periodo di analisi del mercato di riferimento, di sviluppo dell'idea e di ricerca dei fornitori. Come racconta più volte Farinetti in occasione di incontri pubblici, lo sviluppo di un progetto si divide in una fase di analisi e una di costruzione del progetto; la prima però ricopre il ruolo fondamentale, uno sbaglio nella costruzione è più facile da recuperare se si ha come base di partenza uno studio solido dello scenario di riferimento, mentre se l'errore sta nell'analisi, il progetto è certamente destinato a non avere esiti positivi. Nel paragrafo 2.8 si fa un focus sulla concezione di progetto per Oscar Farinetti e come ha strutturato quello di Eataly.

I lavori iniziano nel 2002, anno a cui risale la prima bozza del layout del negozio, disegnata dallo stesso Farinetti su un foglio mentre in attesa dal notaio aspetta di firmare la cessione di UniEuro, catena di elettrodomestici di cui Farinetti era direttore e fondatore.

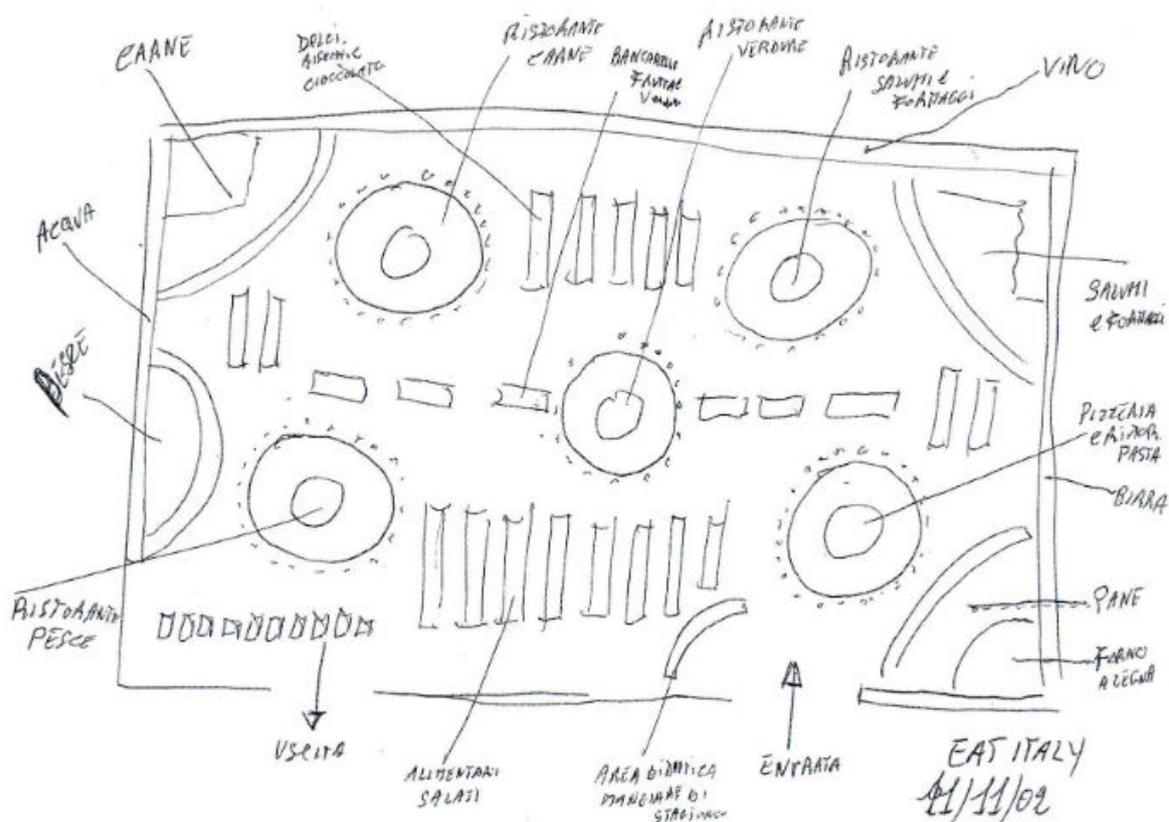


Figura 1 Bozza negozio Eataly (2002)

Nei 5 anni successivi, l'azienda ha cominciato un lavoro di ricerca di brand e produttori partner che rispettassero dei parametri quali:

- La qualità dei prodotti
- Sostenibilità e tradizione delle tecniche produttive utilizzate
- Capacità di garantire una quantità sufficientemente elevata e una continuità nei rifornimenti.

In questa fase che porterà alla definizione della griglia di prodotti venduti in Eataly, è forte la collaborazione con Slow Food, l'associazione con a presidente Carlo Petrini, la cui filosofia già aveva influenzato il pensiero di Oscar Farinetti, come si evidenzia dalla seguente dichiarazione dell'imprenditore:

*“Carlin mi ha insegnato a mettermi in un rapporto diverso con il cibo, è stato il primo a farmi capire che il cibo è l'unico bene di consumo che noi mettiamo dentro il nostro corpo e non fuori e quindi è molto più importante di tutti altri. Mi ha fatto capire che dietro al cibo c'è un mondo di cultura, di tradizioni, di valori, che alla fine è politica ... Lui mi ha fatto prendere coscienza di queste cose. Io ho questo spirito imprenditoriale, di business dentro di me e ho cercato di tradurre in pratica queste idee.”<sup>3</sup>*

I dati mostrano come il primo anno di Eataly Torino è un successo sopra le aspettative: i ricavi lordi ammontarono 31.769.927 € con un utile del 10%, un totale di visitatori di 2 milioni e 500 mila con 1 milione e 500 mila scontrini emessi. Le novità introdotte da Eataly, come i corsi didattici, portano anch'esse risultati soddisfacenti: 18.000 partecipanti agli eventi, 1.200 bambini ad aver seguito i corsi di educazione alimentare e 540 pensionati a partecipare ai corsi di cucina.<sup>4</sup>

Dunque, è chiaro fin dal primo anno come vi siano solidi presupposti per ripetere il formato di negozio torinese, sviluppandosi sia nel territorio nazionale che internazionale, dando inizio alla missione di esportare le eccellenze della gastronomia italiana nel mondo.

Ad oggi, in undici anni di sviluppo, le sedi presenti in Italia sono 13, per il 2019 è prevista la quattordicesima apertura, a Verona, prima nel nord-est Italia e probabilmente ultima

---

<sup>3</sup> Tommaso Venturini (2011), *“Il nostro pane quotidiano, Eataly e il futuro dei supermercati”*, consultabile al link: [http://www.tommasoventurini.it/web/uploads/tommaso\\_venturini/IlNostroPaneQuotidiano.pdf](http://www.tommasoventurini.it/web/uploads/tommaso_venturini/IlNostroPaneQuotidiano.pdf)

<sup>4</sup> Tommaso Venturini (2011), *“Il nostro pane quotidiano, Eataly e il futuro dei supermercati”*, consultabile al link: [http://www.tommasoventurini.it/web/uploads/tommaso\\_venturini/IlNostroPaneQuotidiano.pdf](http://www.tommasoventurini.it/web/uploads/tommaso_venturini/IlNostroPaneQuotidiano.pdf)

italiana. Inoltre, Eataly è presente nel territorio italiano con formati differenti, come “Eataly in collina” ad Asti ed “Eataly in campagna” a Chieri, franchising come “Hamburgeria di Eataly”, “Caffè Vergnano alla Mole” a Torino, e progetti in collaborazione con Starhotels a Milano e Autogrill nei pressi di Modena.

Di seguito, vengono riportati in ordine cronologico le aperture italiane di Eataly:

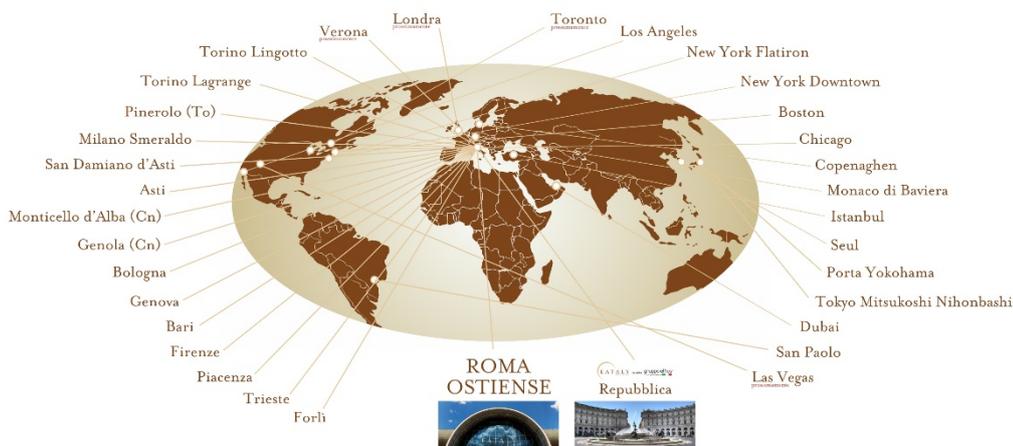
- **2008** Eataly Bologna Ambasciatori
- **2009** Eataly Pinerolo
- **2010** Eataly Monticello d’Alba
- **2011** Eataly Genova  
Eataly Torino via Lagrange
- **2012** Eataly Roma
- **2013** Eataly Bari  
Eataly Firenze
- **2014** Eataly Milano Smeraldo
- **2015** Eataly Forlì  
Eataly Piacenza
- **2017** Eataly Trieste  
Eataly FICO Bologna

La potenzialità del progetto Eataly al di fuori nei confini nazionali è chiara fin da subito alla compagnia: la prima avventura internazionale del gruppo ha luogo in Giappone già a settembre 2007. Diversi imprenditori del Sol Levante avevano mostrato interesse immediatamente nel modello Eataly. Viene inaugurata a Tokyo una sede principale con sei punti vendita di dimensione molto minori, in centri strategici della città ed adattandole alle usanze locali. Le aperture in Giappone però non ripagano il forte rischio preso dall’azienda, nel 2015 sette delle nove sedi del paese vengono infatti chiuse a causa delle perdite che portavano. La scelta di aprire in Giappone è stata probabilmente troppo avventata, richiedeva uno studio del mercato locale più approfondito e una struttura maggiormente consolidata da esportare.

Qualche anno dopo, ha avuto un esito completamente differente la prima apertura negli Stati Uniti, il 31 agosto 2010 a New York. Il negozio, 7.000 metri quadri in una delle posizioni più strategiche della città, la famosa 5<sup>th</sup> Avenue, diventa subito uno dei luoghi più visitati dai turisti dell’intera città, ottenendo numeri che indicano come la scelta dell’internazionalizzazione sia azzeccata.

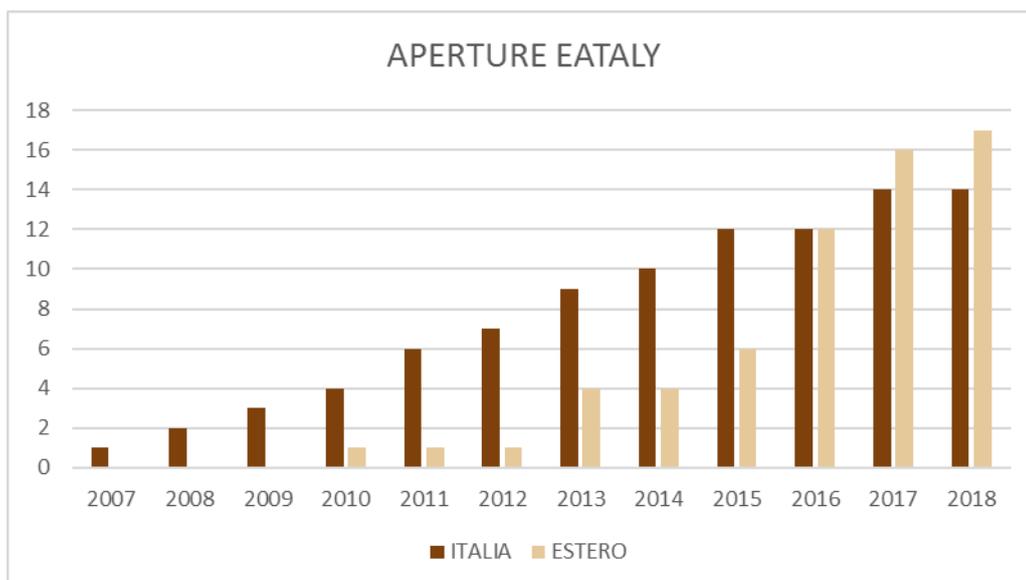
La seconda apertura a stelle e strisce avviene nel 2013, a Chicago. Nello stesso anno apre la sede di Istanbul ed avviene il primo approdo negli Emirati Arabi, alla Dubai Mall. Nel corso del 2015, anno di Expo in cui Eataly è impegnata con un ruolo molto rilevante, Eataly sbarca nel Sud America con l'apertura del negozio di San Paolo, ed in Germania, a Monaco di Baviera. Il 2016 è l'anno in cui si delinea in maniera evidente la strategia espansionistica all'estero di Eataly, con ben sei aperture: la seconda apertura a New York in Downtown all'interno del noto World Trade Center, e Boston negli USA, a Copenaghen, e con tre aperture asiatiche: Dubai Festival City, Riyadh (Arabia Saudita) e Doha Mall of Qatar. A queste seguono nel 2017 le aperture di Los Angeles, Doha Festival City e Mosca. Infine, nel 2018 Eataly apre a Stoccolma. La Figura 3 rappresenta le presenze nel territorio mondiale dei punti vendita della compagnia.

## EATALY NEL MONDO



*Figura 2 Punti vendita di Eataly nel mondo*

Ad oggi la compagnia conta in totale 13 negozi nel territorio italiano, e 19 sedi estere. Sono già pianificate molteplici aperture per i prossimi anni, in diverse metropoli mondiali: Londra, Parigi, San Francisco, Las Vegas e Toronto.



*Grafico 1 Andamento aperture punti vendita*

L'espansione all'estero segue alcuni criteri, selezionando i paesi in cui la popolazione è interessata alla cucina italiana, pronta ad accogliere un punto vendita innovativo e con un alto potere d'acquisto. Vengono inoltre strette partnership con enti locali, così da basarsi sulla loro conoscenza del mercato in cui si vuole insediarsi e sfruttare il loro network ed esperienza. Ad esempio, negli Stati Uniti il partner è B&B Hospitality Group di Joe e Lidia Bastianich e Mario Batali, chef molto celebri nei loro paesi e con già una rete di ristoranti e contatti nel settore della ristorazione.

Dalla figura 4 allegata nella pagina successiva, con la quale si promuove l'apertura della sede di Milano Smeraldo, si può cogliere la filosofia che distingue Eataly da una normale azienda che opera nella GDO. L'apertura di diverse sedi nel mondo non fa della compagnia una catena, viene rivendicata l'identità di ciascun negozio, lo spirito familiare dell'azienda, a sottolineare l'impronta di azienda etica che è stata da subito data da Oscar Farinetti.

# NOI NON SIAMO UNA CATENA...



...SIAMO  
UNA FAMIGLIA.

Ogni Eataly è un fratello che, come in famiglia, porta lo stesso cognome ma ha un nome, una personalità, un'anima, un carattere, un'estetica. Valori mai contrastanti ma spesso diversi..... gli Eataly non sono cloni perché crediamo che la diversità sia un valore da difendere.

ABBIAMO DEDICATO OGNI EATALY AD UN VALORE:

IN ITALIA:

TORINO *L'ARMONIA*, ROMA *LA BELLEZZA*, FIRENZE *IL RINASCIMENTO*, GENOVA *IL MARE*,  
BOLOGNA *LA CULTURA*, BARI *IL LEVANTE*, ASTI *IL TERRITORIO*,  
SAN DAMIANO D'ASTI *LA CAMPAGNA*, PINEROLO *LA VITA NELL'ALIA*, MONTICELLO D'ALBA *LE NOSTRE RADICI*

ALL'ESTERO:

NEW YORK *IL DUBBIO*, CHICAGO *HEMINGWAY*, TOKYO e OSAKA *LA SEMPLICITÀ*,  
ISTANBUL *L'ORIENTE*, DUBAI *IL FUTURO*...

*e ora tocca a MILANO: LA MUSICA.*



Figura 3 Annuncio pubblicitario Eataly Milano

## 2.2. MODELLO DI BUSINESS

Eataly ha l'obiettivo di offrire alla propria clientela una selezione di alimenti di alta qualità che provengono da piccoli produttori, la cui selezione è avvenuta con il supporto di Slow Food durante gli anni antecedenti all'apertura del primo punto vendita. L'impegno di Eataly nella costruzione del suo innovativo business model, che ha portato la catena ad avere un successo globale, ha come base di partenza la consapevolezza del fondatore a proposito dell'incompatibilità tra produzioni tradizionali di alta qualità e le logiche dei business model esistenti nella grande distribuzione. L'intento di Farinetti è stato quello di costruire un modello di business che riuscisse a conciliare le logiche moderne della grande distribuzione con i ritmi di produzione delle piccole imprese, attuando quella che viene definita un'*innovazione tradizionale*<sup>5</sup>. Tramite questo modello, Eataly e i suoi produttori si pongono l'obiettivo di "gestire il limite", cioè non superare quella soglia di quantità di prodotto oltre la quale non è più possibile garantire la qualità a causa di modifiche nelle tecniche di produzione. La gestione di tale limite è uno dei capisaldi del modello di business Eataly. Il venire meno dello stesso, comporterebbe la non riuscita del progetto e la generazione di un disallineamento tra i valori sui quali è stato fondato il modello, e su cui si basa l'immagine di Eataly, e le effettive attività dell'impresa, portando l'azienda ad allinearsi con gli standard ed i competitors della grande distribuzione tradizionale.

Al fine di avere un controllo più diretto sulle filiere produttive, e quindi sulla qualità dei prodotti da inserire in assortimento, Eataly ha cercato di ridurre al minimo la catena degli approvvigionamenti, cercando di eliminare tutti gli intermediari e facendosi consegnare direttamente la merce dal produttore senza ricorrere a terzi. Anche per tale motivo, è stata messa in atto una strategia di acquisizioni mirate al controllo di una serie di piccole aziende produttive di alimenti chiave per il business. La selezione di tali aziende, come di tutte le altre tra i fornitori di Eataly, devono rispettare determinati parametri riguardanti la qualità dei cibi, la sicurezza, la sostenibilità e la giustizia sociale, tutti parametri che si possono riassumere nei concetti di *buono, pulito e giusto*, la triade dei capisaldi di Slow Food. Lo stretto legame con l'associazione di Carlin Petrini, ed il modello di business plasmato sui valori di tale movimento, l'articolazione dell'offerta in vendita, ristorazione e didattica, gli

---

<sup>5</sup> Tommaso Venturini (2011), "*Il nostro pane quotidiano, Eataly e il futuro dei supermercati*", consultabile al link: [http://www.tommasoventurini.it/web/uploads/tommaso\\_venturini/IlNostroPaneQuotidiano.pdf](http://www.tommasoventurini.it/web/uploads/tommaso_venturini/IlNostroPaneQuotidiano.pdf)

impegni sociali, le partnership con altri marchi e il rapporto di dialogo instaurato con i consumatori, hanno dato modo a Eataly di costruirsi un'immagine molto forte, la quale ha contribuito al successo del marchio in tutto il mondo.

La sfida che si è posta il management di Eataly, in collaborazione con gli esponenti di Slow Food, è stata la traduzione di valori etici come la sostenibilità, il rispetto per i lavoratori, per l'ambiente e per gli animali, in una realtà di business che potesse fungere da mezzo per la diffusione di tali valori al mercato. Come già detto, la collaborazione tra le due organizzazioni ha avuto inizio antecedentemente all'apertura del primo punto vendita, e continua tutt'oggi. Inizialmente la collaborazione era volta alla ricerca dei produttori che, con i loro prodotti, sarebbero andati a fare parte della griglia di Eataly. Una volta messo a punto il progetto, e la *corporate identity*, il supporto di Slow Food è continuato, soprattutto, per quanto riguarda l'organizzazione della didattica interna, il mantenimento delle caratteristiche etiche alla base dell'immagine di Eataly e per garantire la coerenza d'identità dei punti vendita esteri con i valori alla base del progetto. Inoltre, Slow Food si occupa della verifica circa la qualità dei prodotti e della supervisione di quel limite riguardo alla qualità/quantità dei prodotti. Per essere in linea con le ideologie del progetto, tali produttori dovranno mantenere alta la qualità degli alimenti rispettando i tre capisaldi della filosofia Slow Food: buono, pulito e giusto. È anche per tale motivo che Eataly ha abbandonato le logiche delle economie di scala, affidandosi ad un numero sempre più elevato di produttori, in modo tale che la crescita della domanda possa essere soddisfatta senza avere nessuna implicazione a livello qualitativo.

Il rischio assunto da Eataly nel volere creare un modello di business basato sui valori di Slow Food ha generato una serie di perplessità soprattutto in capo ai soci più radicali del movimento sociale. Tale modo di operare e la coniugazione dei valori di Slow Food con un progetto di business il quale tende alla commercializzazione degli stessi, ha fatto sì che tali soggetti esprimessero delle critiche soprattutto per quanto riguarda la formula generale adottata da Eataly. È anche compito di Slow Food, la garanzia e il mantenimento della coerenza tra modello di business e immagine, in modo tale che la forte *corporate identity* creata in fase di progettazione non si faccia influenzare troppo dalle logiche della grande distribuzione. Se avvenisse ciò, si creerebbe un disallineamento tra l'immagine etica creata dall'azienda e il suo modo di operare. Quindi, dal punto di vista dell'eticità, il progetto potrebbe ritenersi fallito.

## 2.3. IL FORMAT EATALY

Uno dei punti di forza di Eataly, che ha permesso alla compagnia di inserirsi nel mercato della distribuzione alimentare e competere con aziende radicate da decenni nel territorio italiano e internazionale, è stata la capacità di differenziarsi presentando un format di negozio molto innovativo. Eataly non si limita a essere semplicemente un supermercato di prodotti di alta qualità, ma è un luogo dove si può *mangiare, comprare ed imparare*. Il manifesto pubblicitario in figura 4 riassume il format della compagnia. Eataly, infatti, permette di compiere un *full immersion* nel mondo della gastronomia italiana, mangiare in ristoranti tematici, fare la spesa e comprare gli stessi prodotti con cui vengono preparati i piatti nelle cucine, partecipare a corsi di cucina e conoscere prodotti e produttori. Nei primi anni, una delle immagini più rappresentative di Eataly è stata la possibilità di girare tra gli scaffali per far la spesa sorseggiando un calice di vino preso in enoteca. Un'idea di spesa totalmente nuova rispetto agli standard, che negli anni ha influenzato i format di molte compagnie di supermercati, sempre più propensi a creare un'esperienza innovativa e coinvolgente per il consumatore: lo *story-telling* dei prodotti venduti e la crescente offerta di prodotti di qualità sono due esempi.

La scelta è di creare un luogo in cui le tre attività, *mangiare comprare imparare*, sono tutte nello stesso livello, non viene creata una separazione tra di loro. I ristoranti sono distribuiti per il negozio e creano un tutt'uno con il reparto o gli scaffali: il ristorante del pesce è situato a fianco del banco della pescheria, il ristorante della pasta vicino agli scaffali dove poter comprare gli stessi formati e marche utilizzate in cucina. A minimizzare il distacco contribuisce la scelta di utilizzare sedie e tavoli trasparenti nella ristorazione, scaffali bianchi nel mercato. Nel paragrafo 4.1. si descrive nel dettaglio il punto vendita romano della compagnia.

da **EATALY** puoi



**MANGIARE**

*oltre 200 proposte nei nostri menu*



**COMPRARE**

*oltre 14.000 prodotti selezionati di alta qualità*



**IMPARARE**

*4 aule didattiche dedicate ai corsi di cucina per grandi e piccini*



TANTI PRODOTTI ITALIANI DI ALTA QUALITÀ CHE RACCONTANO  
STORIE, PERSONE, CULTURA E TRADIZIONE...

*Figura 4 Grafica pubblicitaria Eataly*

## 2.4. IL CATEGORY MANAGEMENT

La continua e rapida evoluzione del mercato e dei trend che lo caratterizzano spinge le aziende a rinnovare non solo nella propria offerta di prodotti o servizi, ma anche la loro struttura organizzativa. L'obiettivo di soddisfare i bisogni dei clienti rimane il goal principale di ogni azienda, ma non è più sufficiente per guadagnare il vantaggio competitivo nel proprio mercato di riferimento. Per raggiungere questo obiettivo in maniera efficace, si è rivelato necessario rivedere il rapporto tra produttore e distributore, in un impegno comune di comprendere il comportamento dei consumatori ed i propri bisogni. Questo è lo scenario di partenza che ha portato alla nascita del concetto di *category management*: “un processo gestionale che consente ai punti vendita e ai produttori di migliorare le performance di vendita dei propri prodotti ed ai consumatori di effettuare gli atti d'acquisto con minore impegno e maggiore facilità”.<sup>6</sup>

La definizione di *category management* non è però così immediata, vi sono infatti quattro elementi chiave che vanno trattati.

- 1) Con *category management* si intende un approccio al business del distributore e del produttore che classifica l'assortimento dei prodotti venduti dal distributore in categorie, basate sulle preferenze del consumatore e non limitandosi a criteri di tipologia di prodotto o brand.
- 2) Le categorie vengono gestite come singole unità strategiche gestite autonomamente dal retailer insieme al fornitore, ponendosi obiettivi finanziari annuali di performance.
- 3) Le categorie vanno gestite nella loro totalità, dalla fase di acquisto a quella di vendita, curando tutti i processi decisionali (*merchandising, pricing, stock...*)
- 4) Ciascuna categoria è gestita indipendentemente da un *category manager*, responsabile di tutte le operazioni e dei risultati conseguiti

Semplificando, si può spiegare il *Category Management* come un processo comune tra produttore e distributore in cui le categorie sono gestite come Unità Strategiche di Business, con l'obiettivo di aumentare il fatturato e l'utile attraverso una maggiore soddisfazione dei

---

<sup>6</sup> Cavaliere Retailing (2007), “*Il category management: le scelte migliori nella gestione del prodotto*”, [online] consultabile al link: <https://www.cavaliere-retailing.com/press/gallery-il-category-management-le-scelte-migliori-nella-gestione-del-prodotto/>

consumatori. Dove con *categoria* si intende un gruppo di prodotti o servizi ben definito, che il cliente percepisce come collegati o sostituibili per soddisfare una sua esigenza.

L'approccio del category management in Eataly, adottato fin dalla fondazione, gioca un ruolo estremamente importante nella compagnia. Questa scelta è dovuta alla filosofia stessa del gruppo di vendere e celebrare l'eccellenza della gastronomia italiana, ed è dunque fondamentale porre un'attenzione maggiore nella gestione delle griglie dei prodotti e scelta dei fornitori rispetto ad un'organizzazione tradizionale.

Qui, a ricoprire il ruolo di manager sono persone altamente specializzate nella categoria di prodotti con cui hanno a che fare e con un background importante nel settore, che garantisca una conoscenza a 360°

- Il lavoro di selezione dei prodotti che compongono la griglia della categoria è frutto di uno studio e ricerca profondissima, basata sul rispetto di standard di qualità, tipologie di processi produttivi. La scelta non si basa esclusivamente su valori quantitativi ma soprattutto qualitativi, dunque si richiede una competenza e specializzazione elevata nella categoria di riferimento.
- Per trattare con i piccoli produttori a cui si appoggia Eataly è fondamentale che si costruisca un rapporto personale e continuativo tra fornitore e category che vada oltre il puro rapporto commerciale. Questi non sono infatti abituati a trattare con la grande distribuzione, non hanno la struttura né le capacità produttive per potere garantire un livello di servizio comparabile a quelli industriali: è grazie al rapporto che si crea tra i due ruoli ed alla strategia adottata che è possibile collaborare.
- Per soddisfare il cliente medio di Eataly, che si può definire come più competente e informato sui prodotti rispetto la media, il category non si deve limitare alla definizione di prezzi e quantità. Il cliente è disposto a pagare qualcosa in più ma si aspetta in cambio un prodotto altamente valido e qualitativo, ed è compito del manager non commettere errori che danneggerebbero l'*appeal* dell'azienda.
- In Eataly, la maggior parte dei category sono i proprietari dell'azienda principale che rifornisce la categoria. In seguito, si parla della strategia delle acquisizioni che ha garantito ad Eataly il controllo di una compagnia per categoria. Molti dei

proprietari di quelle aziende hanno assunto, chi in una fase iniziale e chi lo è tutt'ora, il ruolo di category manager per Eataly.

In una comunicazione dell'aprile 2007, Oscar Farinetti definisce in questo modo il ruolo di category manager nell'azienda:

*“Chi sono i Category? Persone che, godendo di una profonda e speciale conoscenza di una categoria di prodotti o servizi, si assumono la responsabilità di portare al successo questa categoria, occupandosi di tutto a 360°: persone, cose, prodotti, comprare, vendere, margini, prezzi, giacenze e tecniche espositive... come se la categoria fosse di sua unica proprietà, immettendo le proprie specificità ma nel rispetto totale dell'armonia che il cliente deve percepire di Eataly come unico luogo portatore di valori comuni” (Oscar Farinetti).<sup>7</sup>*

Queste le categorie in cui Eataly ha deciso di segmentare la propria attività:

- Grocery
- Cantina
- Macelleria
- Pescheria
- Panetteria
- Salumi e Formaggi
- Ortofrutta
- No Food

Più nel dettaglio, come funziona il lavoro per il category in Eataly?

In primo luogo, la scelta dei produttori e dunque dei prodotti con cui approvvigionare i diversi punti vendita è riassumibile in due strategie:

- La posizione geografica del negozio non influenza la scelta del fornitore
- La posizione geografica del negozio influenza la scelta del fornitore

Nel primo caso, il category compie una selezione di prodotti valida per tutti i punti vendita, sia nel territorio nazionale che estero. Questa strategia è valida per quelle tipologie di prodotti non freschissimi, dunque con una durata di conservazione medio-lunga e che non subiscono alterazioni alle caratteristiche nutrizionali dai trasporti logistici. L'esempio più eloquente è la categoria del grocery, cioè i prodotti confezionati. La conseguenza di questa strategia è che i consumatori possono trovare lo stesso prodotto in tutti i punti vendita, il prodotto verrà considerato un prodotto “simbolo” e associato nella mente dei consumatori

---

<sup>7</sup> Tommaso Venturini (2011), *“Il nostro pane quotidiano, Eataly e il futuro dei supermercati”*, consultabile al link: [http://www.tommasoventurini.it/web/uploads/tommaso\\_venturini/IlNostroPaneQuotidiano.pdf](http://www.tommasoventurini.it/web/uploads/tommaso_venturini/IlNostroPaneQuotidiano.pdf)

ad Eataly. Inoltre, il prodotto raggiungerà bacini di mercato molto più vasti, che senza Eataly ad agire da distributore probabilmente non avrebbe mai raggiunto.

Nel secondo caso, il category opta per selezionare differenti fornitori a secondo della posizione geografica. Questa scelta è principalmente dovuta alla caratteristica dei prodotti appartenenti alla categoria: per garantirne un livello di qualità e di freschezza si minimizzano i passaggi logistici affidandosi a produttori locali. Naturalmente in questo caso è fondamentale la scelta del partner, deve infatti garantire quel livello di qualità del prodotto che richiede Eataly. Ad esempio, il pesce della pescheria viene tipicamente selezionato da fornitori locali per ogni negozio, garantendo così al mattino la vendita di prodotti pescati poche ore prima.

Naturalmente, vi sono delle eccezioni a questi due casi. Ad esempio, nel caso di tipicità caratteristiche di una città/regione alcuni prodotti verranno selezionati esclusivamente per un punto vendita. Nel negozio di Roma ha senso andare ad ampliare l'offerta di guanciale al reparto dei salumi approvvigionandosi da diversi fornitori, essendo un prodotto molto caratteristico e con un'attrazione maggiore per il consumatore. Altro caso interessante sono i punti vendita all'estero, in cui l'offerta viene selezionata tenendo in considerazione i gusti e tendenze del mercato di riferimento e le differenze rispetto al mercato italiano.

Altro compito importante del category manager è legato al *pricing*: la procedura di determinazione dei prezzi di vendita dei prodotti. Questi devono essere prezzi competitivi, ma che permettano un livello di marginalità utile all'azienda e che rispettino i costi di acquisto dai fornitori. Prodotti identici possono avere prezzi differenti in base al punto vendita, se il manager ritiene che il mercato di riferimento abbia un potere di acquisto più alto. Il category è anche responsabile delle promozioni effettuate sulla propria categoria, sia nella scelta dei prodotti da promuovere sia nella definizione del prezzo scontato. La gamma di prodotti in offerta è valida per tutti i punti vendita, in modo da riuscire a contrattare con i fornitori costi più convenienti a fronte di ordini di grandi dimensioni, mentre il prezzo di vendita scontato può essere differente e bilanciato al consumatore.

Queste sono scelte fatte dal category per raggiungere l'obiettivo principale del suo lavoro: massimizzare il fatturato della categoria mantenendo un margine di profitto adeguato.

Tra i compiti di questa figura lavorativa rientra l'attività di *merchandising*. Con questo termine si intende il “*complesso di attività e tecniche utilizzate per promuovere le vendite nei punti vendita; per estensione, il termine si riferisce anche al materiale promozionale ed espositivo: le modalità di esposizione del prodotto sugli scaffali, le dimostrazioni nel punto vendita, i campioni gratuiti, gli sconti, la distribuzione di materiale promozionale*”.<sup>8</sup>

Come allestimenti consideriamo quello fisso dei prodotti a scaffale e quello temporaneo dei prodotti in promozione nelle zone fuori banco del negozio (gondole, avancassa...). Il category deve riuscire a creare un allestimento che bilanci la necessità di vendere prodotti che portino a buoni risultati economici con quelli più attraenti per i clienti. Non essendo la struttura dei negozi Eataly standardizzata e ripetuta in tutti i punti vendita, è compito dei category dare le indicazioni generali per l'allestimento, che possono essere poi riviste e adattate al negozio.

---

<sup>8</sup> Glossario Marketing, “*Merchandising*”, [online] consultabile al link: <http://www.glossariomarketing.it/significato/merchandising/>

## 2.5. STRUTTURA SOCIETARIA

Nel corso degli anni è stata creata una solida struttura societaria a reggere l'operato della compagnia, attraverso la definizione di accordi con partner strategici e decisi a sostenere il progetto Eataly ed in cui Farinetti ha visto una connessione, oltre che un valore aggiunto per la compagnia.

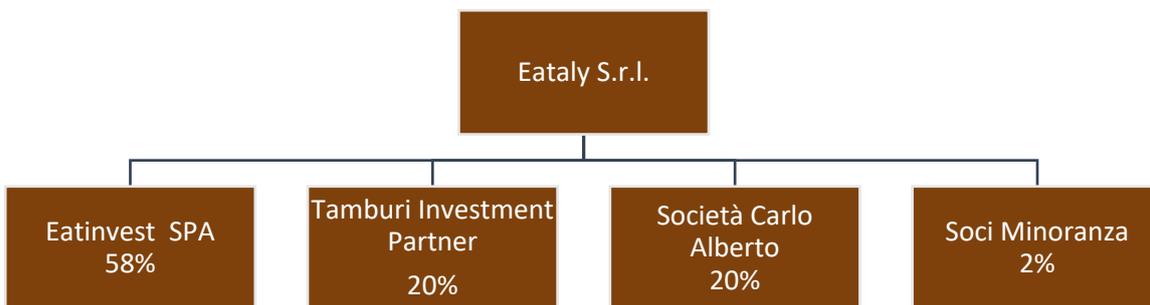
Nell'aprile 2003 viene fondata Eataly S.r.l., inizialmente come società interamente di proprietà della famiglia Farinetti. Successivamente, si assiste all'ingresso di Luca Baffigo (Società Carlo Alberto) con la partecipazione del 20%.

Nell'ottobre 2006 viene creata Eataly Distribuzione, la società operativa, per la quale Farinetti capisce che è fondamentale stringere una partnership con una compagnia già operante nel settore della GDO del settore alimentare, la cui esperienza è necessaria come aiuto per lo sviluppo del progetto. Così viene stretto un accordo con tre cooperative del gruppo Coop (Coop Adriatica, Coop Liguria e Novacoop) che partecipano nel 40% a Eataly Distribuzione, ripartito in identiche percentuali del 13,3%. Qualche mese dopo nasce Eatinvest SPA la società che permette di tenere il controllo sul gruppo alla famiglia Farinetti, che detengono il 61%, con il restante in mano a 18 soci minoritari.

Questa era, dunque, la struttura societaria iniziale. Nel 2014 avviene un passo importante: Farinetti cede il 20% di Eataly S.r.l a Tamburi Investment Partner, per un valore di 120 milioni di euro. L'imprenditore giustifica così l'operazione: *“Perché sono specializzati nelle operazioni di borsa e ci accompagneranno alla quotazione di Eataly nel 2016-2017. E poi perché è una società italiana: abbiamo ricevuto molte proposte da stranieri, che ci offrivano anche di più, ma abbiamo scelto Tip perché Eataly deve restare al 100% italiana”*<sup>9</sup>(R. Fiori; La Stampa; 11 marzo 2014)

---

<sup>9</sup> R. Fiori, La Stampa (2014) *“Farinetti cede un quinto di Eataly per 120 milioni: è il momento giusto”*, [online] consultabile al link: <http://www.lastampa.it/2014/03/11/cuneo/farinetti-cede-un-quinto-di-eataly-per-milioni-il-momento-giusto-8FbASMd6M0WUi9nlYsxbyO/pagina.html>



*Figura 5 Struttura societaria Eataly S.r.l.*

Ad oggi, la *governance* aziendale vede Andrea Guerra presidente esecutivo, con tre amministratori delegati, Nicola e Francesco Farinetti e Luca Baffigo, socio di Eataly.

Guerra prende l'incarico su richiesta di Farinetti alla fine del 2016, dopo 10 anni di esperienza come CEO in Luxottica e dodici mesi a servizio dello Stato, come consigliere di Matteo Renzi. Si tratta dunque di una figura di spiccata notorietà ed esperienza nel mondo del business, basti pensare che nei suoi anni di gestione Luxottica ha triplicato il valore di mercato dell'azienda. Come presidente di Eataly sta cercando di dare una un'impostazione più manageriale all'impresa, puntando sulla crescita e sull'internazionalizzazione, mantenendo però i valori dati da Farinetti su cui è stata costruita la filosofia aziendale di Eataly.

## 2.6. LA STRATEGIA DELLE ACQUISIZIONI

Eataly S.r.l. però non può essere un'azienda che si limita alla sola distribuzione del prodotto. I fornitori, artigiani e piccole aziende, non garantiscono i ritmi della grande distribuzione, non hanno la struttura e i canali logistici per soddisfare la domanda di Eataly in maniera continuativa ed a prezzi competitivi. Oscar Farinetti decide dunque di ridurre questo fattore di rischio optando per una politica che prevede l'acquisizione, totale o parziale, di aziende chiave per garantire il rifornimento delle categorie merceologiche chiave (pastasciutta, carne, salumi, formaggio, birra e vino). Eataly S.r.l., dunque, con un piano di acquisizione riesce a controllare una decina di filiere produttive, guidandole in quelle trasformazioni che garantiscono i ritmi e le quantità necessarie, mantenendo però la qualità del prodotto e i metodi di produzione tradizionali, che caratterizzavano le filiere produttive acquisite.

Queste le aziende controllate da Eataly S.r.l. con la percentuale di partecipazione: <sup>10</sup>

1. Pastificio Afeltra di Gragnano: 100%
2. Vini San Romano: 100%
3. Vini Cantine del Castello di Santa Vittoria: 97,5%
4. La Granda: 50%
5. L'acqua Lurisia: 50%
6. Salumi Antica Ardenga: 50%
7. Golosi di Salute: 100%
8. Vini Azienda Agricola Brandini: 40%
9. Distilleria Montanaro: 36%
10. Vini Serafini & Vidotto: 25%
11. Birra Lurisia: 20%
12. Azienda agricola Caseificio Agrilanga: 50%

---

<sup>10</sup> Tommaso Venturini (2011), *“Il nostro pane quotidiano, Eataly e il futuro dei supermercati”*, consultabile al link: [http://www.tommasoventurini.it/web/uploads/tommaso\\_venturini/IlNostroPaneQuotidiano.pdf](http://www.tommasoventurini.it/web/uploads/tommaso_venturini/IlNostroPaneQuotidiano.pdf)

## 2.7. ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI

Nel seguente paragrafo si va ad analizzare il gruppo Eataly dal punto di vista quantitativo/finanziario,<sup>11</sup> portando esempi di dati quali fatturato, EBITDA, numero di dipendenti ed altri indicatori utili per classificare l'azienda.

Ciò che oggi è possibile vedere da Eataly consiste nell'ultima fase di un lungo percorso di ricerca che ha consentito agli operatori dell'azienda di costruire una gamma ampia di prodotti alimentari da vendere e cucinare nei ristoranti interni ai locali, nonché di creare un modello di business nell'ambito della grande distribuzione organizzata, capace di operare nei mercati di Paesi di tutto il mondo. Questo studio intrapreso dall'azienda, finalizzato alla sua crescita, ha comportato dei cambiamenti interni.

La società negli anni sembra avere avuto un andamento crescente. Dal 2015 però le tendenze hanno cambiato rotta: l'analisi, attraverso grafici, sull'andamento storico delle vendite, degli investimenti (attivo), dei dipendenti, dei punti vendita e dei risultati economici, permetterà di comprendere i percorsi di evoluzione dell'azienda nel periodo 2007-2016 e le logiche interne che hanno portato a un momentaneo periodo negativo.

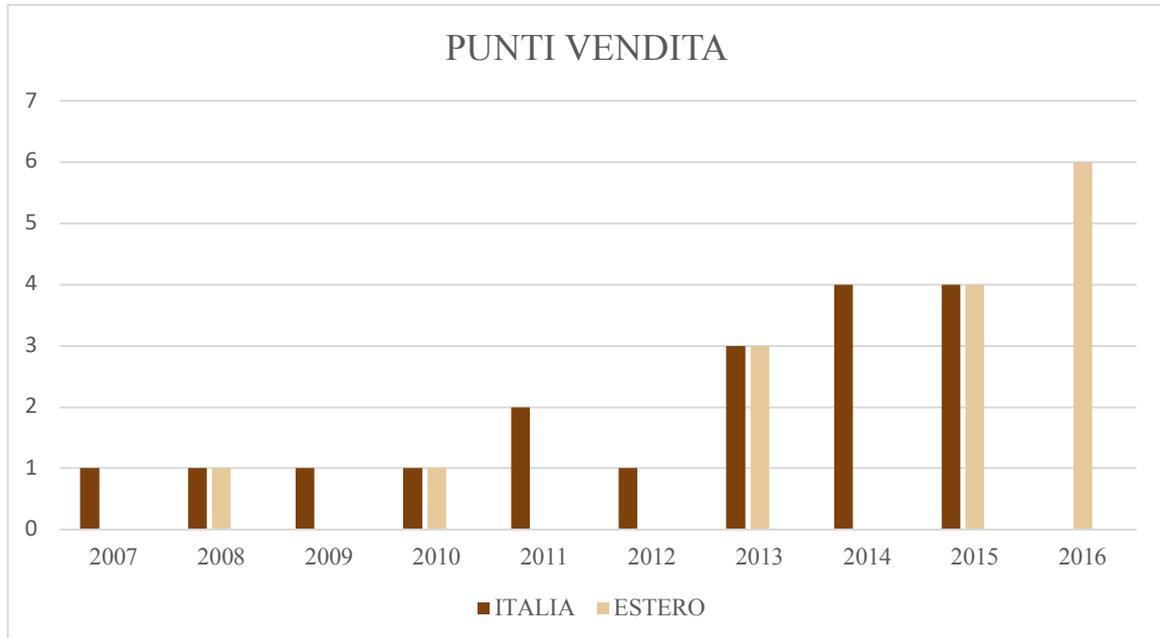


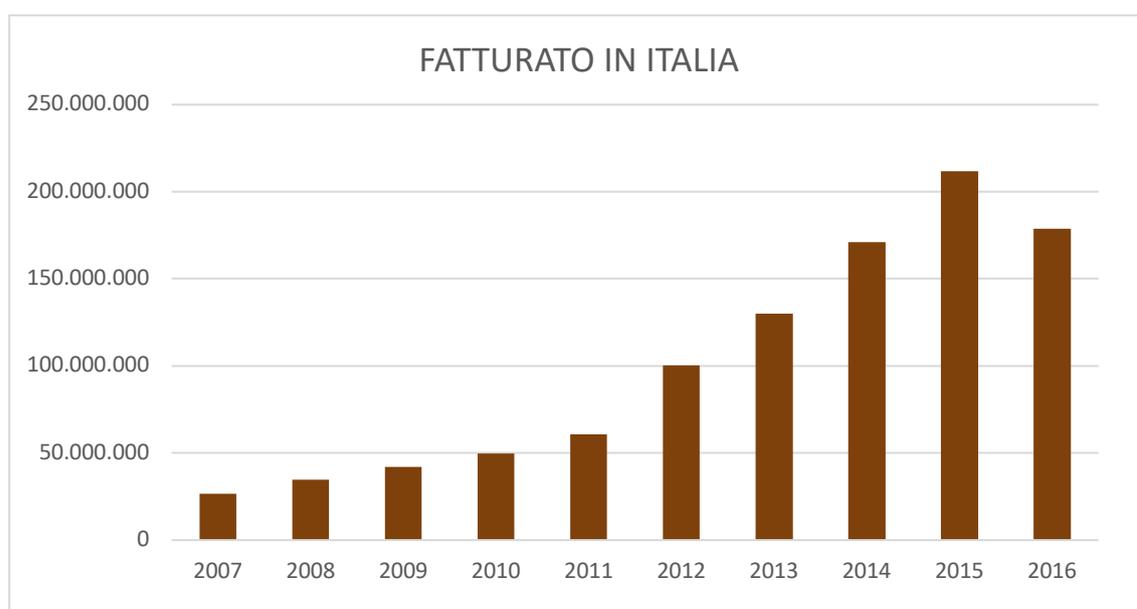
Grafico 2 Aperture punti vendita

<sup>11</sup> I dati presentati in questo paragrafo provengono da documenti interni aziendali

Nei primi anni di vita dell'azienda, le aperture procedevano lentamente. I primi sei anni vedono un equilibrio tra i punti vendita aperti in Italia e quelli aperti all'estero. I numeri sono sostanzialmente bassi: solamente un'apertura all'anno e due nel 2011.

Al contrario, dal 2013 i numeri iniziano ad aumentare: tre negozi aperti sia in Italia che all'estero nel 2013, quattro in Italia nel 2014, quattro sia in Italia che all'estero nel 2015, e infine sei solo all'estero nel 2016. In contrapposizione con i primi anni di vita dell'azienda, è evidente il ruolo centrale che assume l'internalizzazione dal 2013.

Si precisa che il primo punto vendita aperto nel 2007 all'estero, quello di Tokyo Daikanyama, legato ad un partner minoritario e a gestione diretta, è stato chiuso nel 2015 per errori di format. Nello stesso anno però un accordo strategico ha permesso all'azienda di rilanciarsi in Giappone.



*Grafico 3 Andamento Fatturato Italia*

Nuovi punti vendita generano l'utilizzo di un maggior numero di investimenti, che, infatti, dal 2013 iniziano a raggiungere livelli ben più alti rispetto a quelli degli anni precedenti.

Per quanto concerne la gestione della disponibilità, il ciclo monetario di Eataly (vista le peculiarità della sua gestione caratteristica) è negativo: incassa dai clienti e paga i fornitori a dilazione.

Ingenti investimenti sostenuti negli anni hanno permesso e continuano a permettere la nascita e successiva crescita organica di nuovi punti vendita. Questi, come precedentemente affermato, oltre a generare una crescita di fatturato, causano anche una gestione dei costi maggiore (nel caso specifico, si stanno sostenendo costi di struttura). Inoltre, per i principi contabili americani, molti investimenti (capex), devono rientrare nel conto economico dell'esercizio di competenza (opex).

Rispetto al passato (a conferma di nuovo del fatto che gli investimenti negli ultimi anni sono maggiori), con l'arrivo del presidente Andrea Guerra sono stati messi in atto numerosi

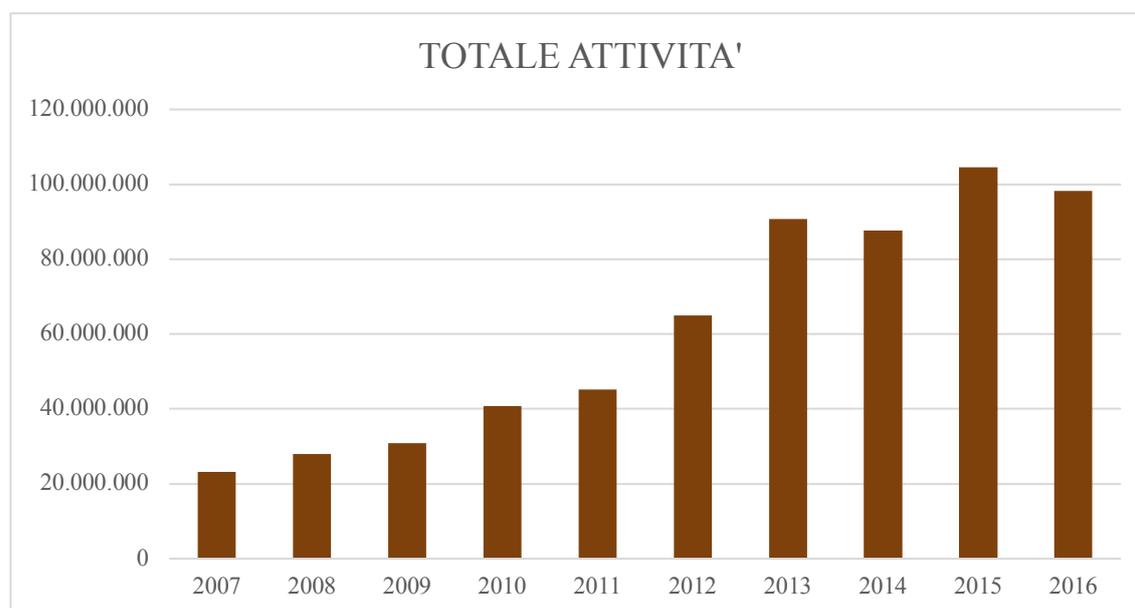
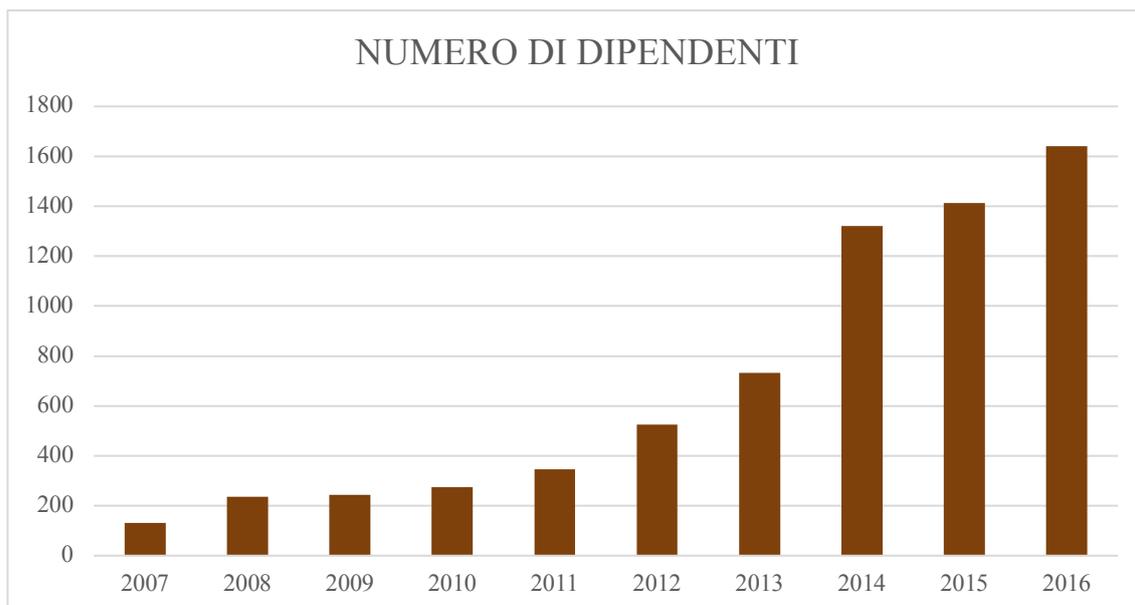


Grafico 4 Totale Attività Eataly

miglioramenti interni all'azienda che comportano dei costi iniziali, legati agli investimenti, che hanno però come fine ultimo quello di azionalizzare Eataly in futuro.

Nuovi punti vendita richiedono un maggior numero di dipendenti per la gestione di operazioni aziendali interne ed esterne. Il grafico sottostante evidenzia che per Eataly, proporzionalmente alle aperture, nel tempo, è susseguito un aumento dei dipendenti impiegati all'interno dell'azienda



*Grafico 5 Andamento numero dipendenti*



*Grafico 4 Andamento risultato netto d'esercizio*

Così, da una parte, le immobilizzazioni immateriali e materiali hanno iniziato ad aumentare significativamente proprio dal 2013, dall'altra, le immobilizzazioni finanziarie, acquisizioni di partecipazioni da parte dell'impresa, hanno avuto un trend in crescita rispettivamente nel 2012 e nel 2016; nel 2014 e nel 2015 hanno comunque raggiunto livelli più alti rispetto agli altri anni. Allo stesso modo, scorte, crediti e liquidità hanno avuto dei boom proprio a partire dal 2013.

All'aumento degli investimenti consegue una determinata gestione della disponibilità: il ciclo monetario di Eataly è negativo, incassa subito e paga a dilazione. L'impresa dunque non ha alcun fabbisogno di capitale di giro dato che si manifesta un "surplus finanziario", ossia l'impresa ha delle disponibilità finanziarie. Inizialmente l'azienda aveva molta cassa, recentemente invece utilizza il canale dei debiti finanziari.

Ingenti investimenti hanno quindi permesso e continuano a permettere la nascita e la successiva crescita organica dei punti vendita, nonostante in un primo momento, soprattutto a causa della poca efficienza del mercato italiano, attraversino un periodo di declino.

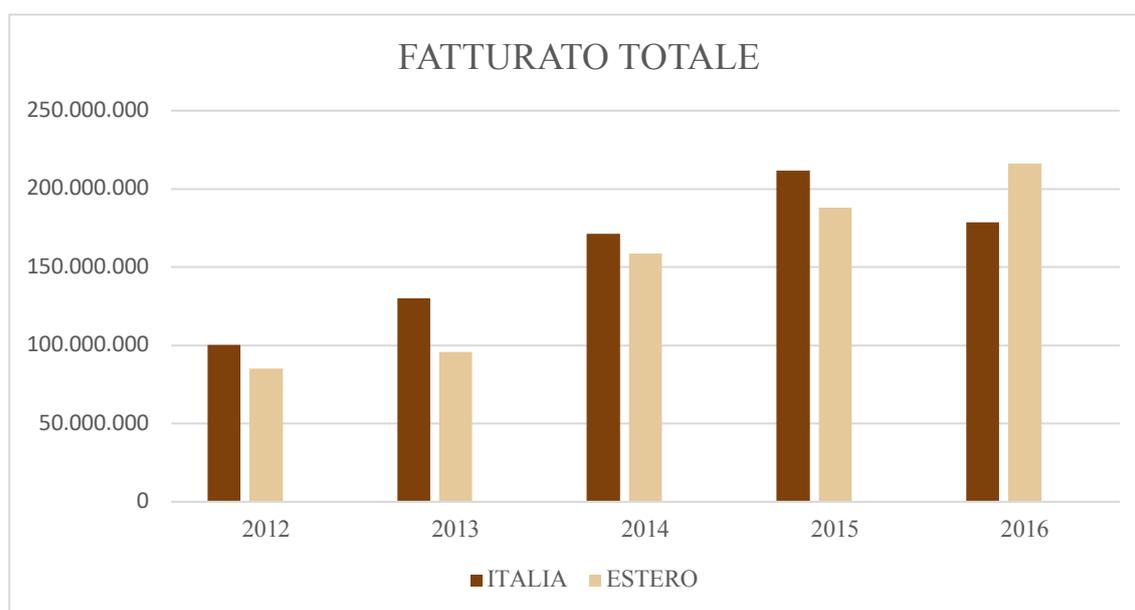


Grafico 6 Andamento Fatturato Italia - Estero

Il fatturato in Italia ha iniziato a crescere proprio nel periodo 2013-2016. Nel 2016 è in calo, ma comunque raggiunge una quota maggiore rispetto a quella degli anni precedenti. Il fatturato totale dell'azienda, dal 2013 al 2016, che tiene conto sia dell'Italia che dell'estero, permette di evidenziare che, nonostante i punti vendita oltreconfine siano di numero minore rispetto a quelli in Italia, la maggior parte del fatturato derivi proprio dai mercati internazionali, in particolare da quello nord-americano.

Eataly, con l'arrivo di Guerra, sta cercando di dare alla società un'impostazione più manageriale rispetto i primi anni, puntando sulla crescita e sull'evoluzione dei punti vendita.

L'intenzione è quella di migliorare l'efficacia soprattutto di due aspetti:

1. Potenziamento struttura management
2. Rafforzare sistema logistico/IT

Questo ovviamente, come suesposto, comporta dei costi iniziali, legati agli investimenti. Infatti, nonostante il fatturato aumenti negli anni, il risultato netto d'esercizio ha avuto, in Italia, i picchi più alti negli anni 2012 e 2013, ma nei due anni successivi è diminuito, nel 2016 si è registrata addirittura una perdita di esercizio. Questo fatto però non sembra essere sinonimo di arretratezza bensì il prezzo da pagare, nel breve periodo, per un'evoluzione futura.

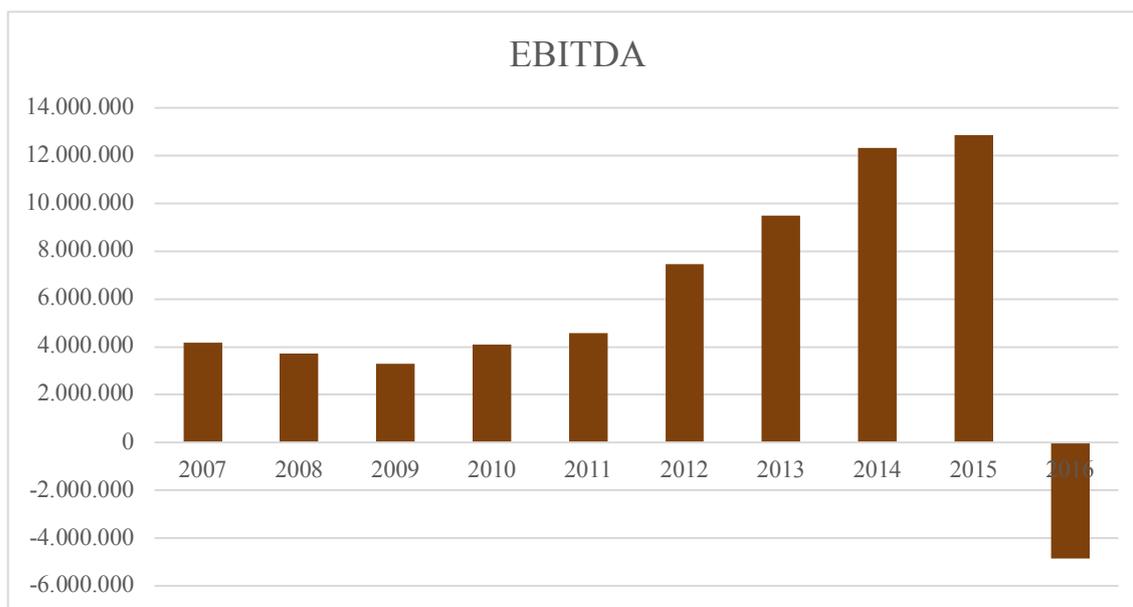


Grafico 7 Andamento EBITDA

È possibile analizzare in quest'ottica anche l'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) che è aumentato di molto nel periodo 2013-2015 ma nel 2016 in contrasto si è registrato un valore negativo.

A testimonianza del processo di crescita prima descritto dell'azienda, il 2017 si è concluso con risultati positivi:

- Fatturato pari a 465 Milioni di Euro (+20% sul 2016)
- Utile Netto pari a 1 Milione.
- Crescita del 7% (Italia) e del 48% (USA)
- EBITDA pari a 25 Milioni (5% vendite)
- Margine Industriale: 55% (+3% sul 2016)
- Costo del Personale: 30% (-4% sul 2016)

Particolarmente rilevante il dato EBITDA, pari al 5% delle Vendite (risultato positivo in tutti i principali Paesi di presenza) che va ad invertire il dato negativo del 2016 e raddoppiare il valore del 2015, quando raggiunse il picco più alto di marginalità operativa lorda.

Obiettivi futuri: secondo le previsioni del Gruppo, in media, l'azienda punta a crescere ogni anno del 17% in termini di Fatturato (550 Mln nel 2018, 580 Mln nel 2019 e 700 Mln nel 2020) e raggiungere un EBITDA a doppia cifra (10%) nel 2020.

## 2.8. LO SVILUPPO PROGETTUALE SECONDO OSCAR FARINETTI

Oscar Farinetti non è certamente un imprenditore tradizionale. Nasce ad Alba il 24 settembre 1954, a ventidue anni lascia gli studi in economia all'università di Torino per dedicarsi completamente al mondo del lavoro, nel negozio del padre, dove gestisce il piccolo reparto di elettrodomestici. In pochi anni, grazie a diverse intuizioni, trasforma i 1.500 metri quadrati del negozio di famiglia triplicandone gli spazi e aprendo due nuove sedi. Nasce il gruppo Unieuro, che nel 1989 diventa un ipermercato esclusivamente di elettrodomestici, abbandonando il reparto alimentare. Il successo del gruppo Unieuro si deve a tre fattori. In primo luogo, la capacità di creare un circolo virtuoso tra crescita delle dimensioni commerciali e possibilità di ottenere condizioni di acquisto vantaggiose dai fornitori. In secondo luogo, l'utilizzo di politiche di marketing molto aggressive sotto il profilo dei prezzi. In particolare, con il cosiddetto "Fuori Tutto", Farinetti introduce (per la prima volta in Italia) il concetto di svendita nel settore dell'elettronica. In terzo luogo, la scelta di investire in un settore in rapida crescita negli anni ottanta, quello degli elettrodomestici e dell'elettronica di consumo. Dunque, nei primi anni della sua carriera lavorativa, precedenti alla creazione di Eataly, Farinetti aveva trasformato un piccolo supermercato locale nella più grande catena italiana di elettrodomestici, in soli dieci anni.

L'imprenditore, dopo la creazione di Eataly, tiene nel corso degli anni diversi interventi pubblici e lezioni raccontando la sua idea di progetto, portando ad esempio il caso Eataly. Nelle righe seguenti viene riassunta la concezione di progetto secondo Oscar Farinetti spiegata in occasione del Festival della Mente di Sarzana (2014)<sup>12</sup> e in "*Le cinque P del Marketing*" in Milton Class della Scuola Holden di Torino (2015).<sup>13</sup>

Un progetto si articola in due fasi: analisi e costruzione. Delle due, la fase di analisi però ricopre il ruolo fondamentale: uno sbaglio nella costruzione è più facile da recuperare se si ha come base di partenza uno studio solido dello scenario di riferimento, mentre se l'errore sta nell'analisi, il progetto è certamente destinato a non avere esiti positivi. Farinetti afferma

---

<sup>12</sup> O. Farinetti (2015) "*Le cinque P del Marketing*", Milton Class Scuola Holden

<sup>13</sup> O. Farinetti (2014) "*Lezione al Festival della Mente di Sarzana*" [online] consultabile al link: <https://www.youtube.com/watch?v=TKMMz8f2ISY>

inoltre come sia fondamentale porsi un obiettivo poetico, che va però conseguito utilizzando un metodo matematico.

L'analisi richiede uno studio intenso, continuativo ma semplice dello scenario di riferimento scelto, per ricercare una breccia, l'idea a cui nessuno ha ancora pensato, su cui concentrarsi. Nel caso Eataly, l'analisi riguarda il mercato alimentare in Italia. Un paese che a livello gastronomico non ha pari al mondo, una conformazione geografica che porta a un record mondiale di biodiversità animale e vegetale (7000 vegetali commestibili, 58000 specie animali, 1200 vitigni autoctoni...), ha un export agroalimentare pari a 33 miliardi di euro nel 2012. La Francia 77 miliardi, 44 i Paesi Bassi e 42 la Germania. In questi numeri da cui si può chiaramente cogliere come ci sia una forte incongruenza, Farinetti vi ha visto una grande opportunità di impresa. Inoltre, dalla mancanza di supermercati italiani all'estero, a differenza dei paesi sopra citati, nasce l'idea di *“celebrare la meraviglia della gastronomia italiana”*.

Farinetti paragona la seconda fase del progetto, la costruzione, ad una pesca. Una pesca è composta da tre elementi: il nocciolo, la polpa e la buccia. Nel nocciolo, il cuore della pesca e dunque del progetto, vanno posti gli obiettivi. Nella polpa, le esperienze che si vogliono far vivere ai propri interlocutori (clientela, dipendenti, fornitori...). La pelle, infine, è la parte esterna del frutto, ciò che si vede ad un primo sguardo, e rappresenta l'immagine e la narrazione che si vuole improntare al progetto. Nel corso agli studenti della Scuola Holden di Torino, l'imprenditore fa l'esempio di come ha applicato all'idea di Eataly il modello della pesca.

#### **Nocciolo (obiettivi)**

- Celebrare la bellezza del cibo italiano
- Offrire a tutti la qualità
- Creare posti di lavoro
- Ridare vita a luoghi abbandonati

#### **Polpa (esperienze)**

- “Sono in un luogo bellissimo”
- “Mi posso togliere tutti gli sfizi”
- “Per godere di più devo imparare”
- “La qualità non è così cara”

- “In questo luogo non si vuole solo vendere”
- “Voglio tornarci e portare anche gli amici”
- “Conviene spendere un po' di più nel cibo e meno nel resto”
- “Se mangio meglio vivo meglio”
- “Qui posso crescere e far carriera”
- “Vorrei che ci fosse il mio prodotto”

## Pelle (immagine)

- Arredamento semplice che valorizzi il prodotto
- Utilizzo del colore bianco e dell'arredamento in legno
- Luminosità e luce del cielo
- Tanta scelta di prodotto
- Utilizzo di cartelli per la narrazione
- Aule didattiche a vista
- Comunicazione innovativa
- Integrare vendita e ristorazione in un unico luogo



Figura 6 La Pesca di Eataly

## 2.9. ANALISI MERCATO DI RIFERIMENTO

Si può dire che il mercato di riferimento in cui opera Eataly è quello della GDO (Grande Distribuzione Organizzata), nonostante si tratti di un'azienda che per le caratteristiche è difficilmente collocabile in un settore specifico di mercato e non paragonabile ai colossi della GDO. Integrando nella stessa struttura mercato, ristorazione e didattica Eataly si pone rispetto alla concorrenza come un'eccezione. Considerando anche la tipologia di prodotto venduta, di origine artigianale o semi-industriale, a differenza dei prodotti industriali di massa della GDO tradizionale, si può affermare che con Eataly nasce un nuovo modello di azienda operante nella Grande Distribuzione Organizzata.

Dal rapporto stilato da Area Studi Mediobanca “*GDO: I maggiori gruppi italiani (2012-2016) e internazionali (2014-2016)*” di febbraio 2018 si ha un chiaro quadro del mercato della GDO a livello nazionale e globale, in modo da comprendere il contesto in cui si inserisce Eataly.

A livello internazionale, l'aggregato del fatturato dei quattordici gruppi più profittevoli ha registrato nel 2016 ricavi pari a 1.183 miliardi di euro, dato in crescita del 0,9% rispetto l'anno precedente. Nel grafico allegato in seguito si legge come il gruppo statunitense Wal Mart abbia registrato un fatturato pari a 456,6 miliardi di euro, pari alla somma dei successivi sei gruppi presenti. In seconda posizione troviamo Kroger, anch'essa statunitense, con fatturato di 109,4 miliardi, segue Carrefour con 76,6 miliardi.<sup>14</sup>

Come si nota nel grafico, c'è una presenza forte di gruppi statunitensi e francesi, mentre nessuna società italiana rientra nella classifica. Infatti, il maggior operatore della GDO italiana è Coop, con 11,2 mld. Un altro dato che sottolinea l'inferiorità dei gruppi italiani nel settore è che la somma dei tre principali, Coop Conad e Selex, con 37,3 mld è di poco inferiore al gruppo giapponese Seven&I, dodicesimo in classifica.

---

<sup>14</sup> Area Studi Mediobanca (2018) “*GDO: i maggiori gruppi italiani e internazionali*”, [online] consultabile al link: [https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs\\_Focus-GDO-2017.pdf](https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs_Focus-GDO-2017.pdf)

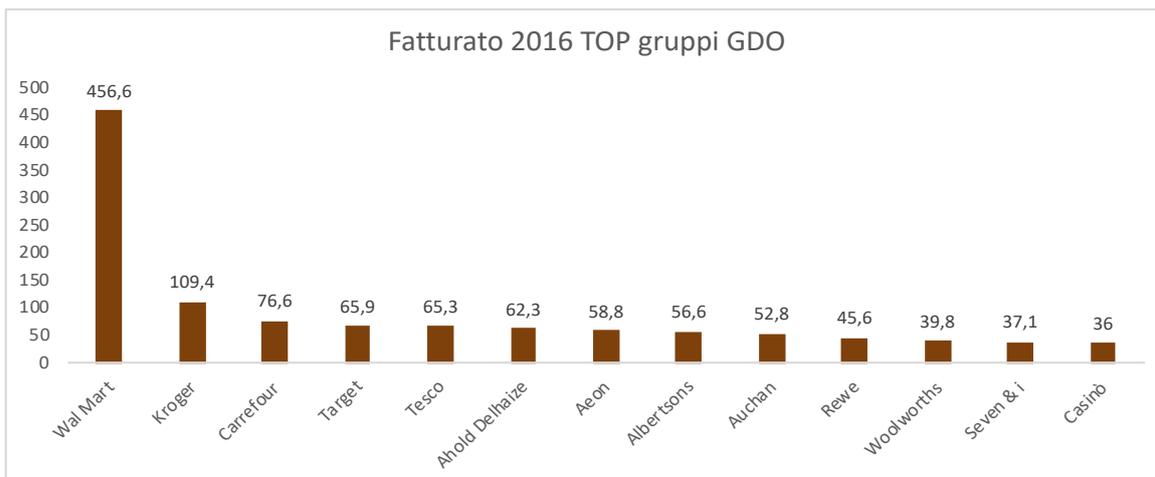


Grafico 8 Fatturato 2016 gruppi GDO

Un aspetto caratteristico dei gruppi stranieri, ed una importante mancanza per i gruppi italiani, è la loro proiezione internazionale, cioè la tendenza a espandersi oltre i propri confini nazionali. Mediamente, il 25,3% delle vendite è realizzato in negozi esteri rispetto alla nazione di origine del gruppo. In cima a questa classifica si posiziona il gruppo olandese Ahold Delhaize con quota a 79,1%, seguito da tre gruppi francesi Auchan, Carrefour e Casino. Auchan (64,1%) principalmente con le sedi in Italia, Cina e Russia, Carrefour (53,2%) in tutta Europa mentre Casino (42,3%) è leader di mercato in Colombia e Brasile. Da sottolineare come i colossi statunitensi, eccezione fatta da Wal Mart (24,1%), agiscono quasi esclusivamente nel mercato domestico. Anche in questo caso, è interessante evidenziare come non siano presenti gruppi italiani in classifica, nonostante le potenzialità dell'export dell'agroalimentare italiano.

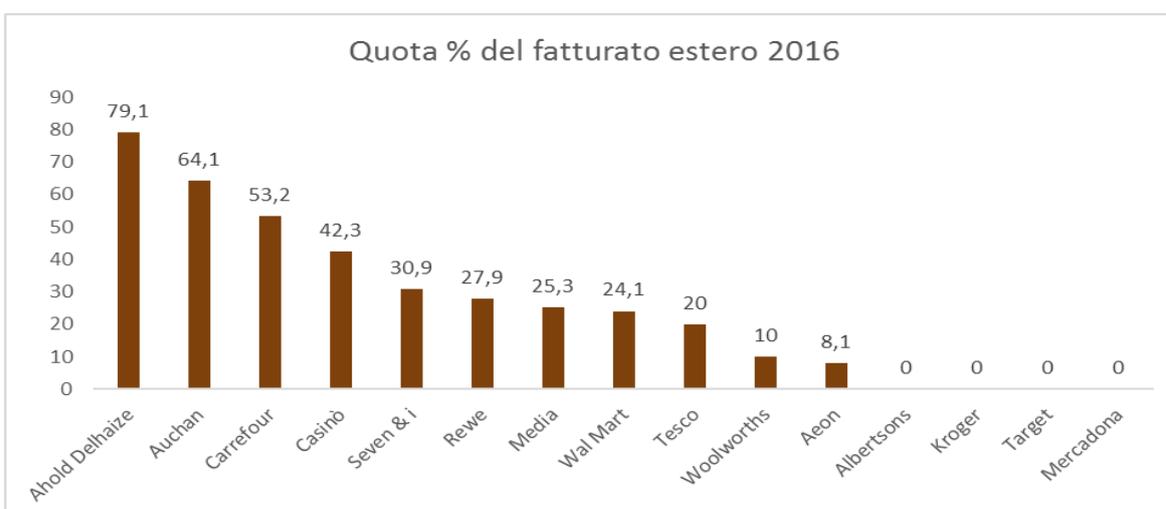


Grafico 9 Quota percentuale fatturato estero gruppi GDO

Per quanto riguarda il contesto nazionale italiano, il fatturato aggregato dei nostri maggiori operatori è pari a 58,1 mld, in crescita di 2,5% rispetto al 2015. È da sottolineare però come i maggiori dati di crescita riguardano i discount, Lidl Italia (+8%) e Eurospin Italia (+6,8%), seguiti da Esselunga che si ferma al +4,4%.

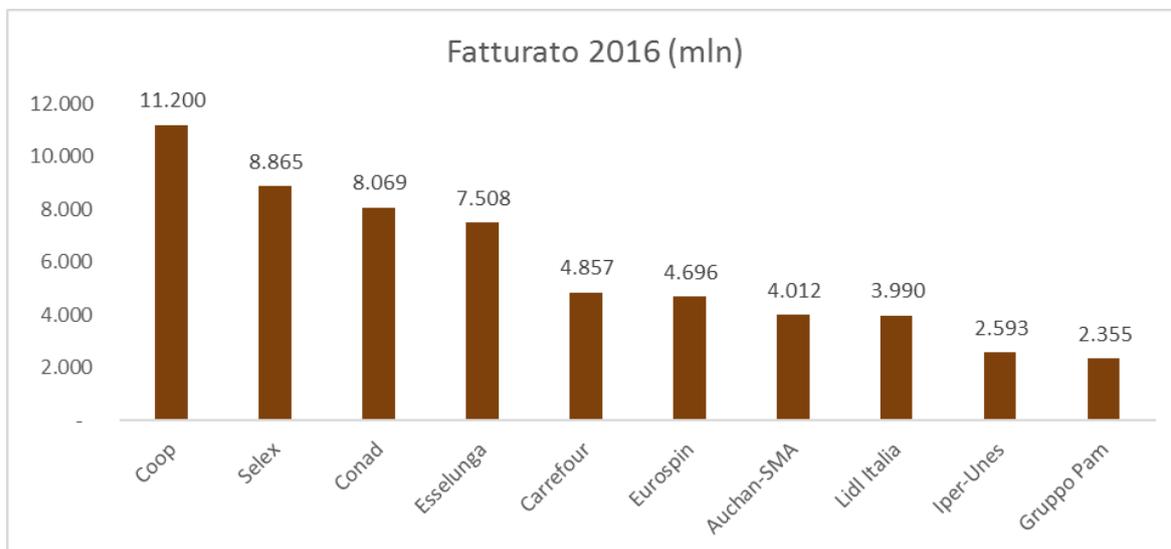


Grafico 10 Fatturato 2016 gruppi GDO Italia

I 58,1 mld, fatturato aggregato dei gruppi della GDO italiana, rappresentano però solo il 72% del mercato alimentare nazionale della grande distribuzione. Tra questi rientrano i gruppi italiani come Pam, Esselunga, Coop e Conad, e gruppi esteri con interessi italiani: Lidl Italia, Auchan, Carrefour.

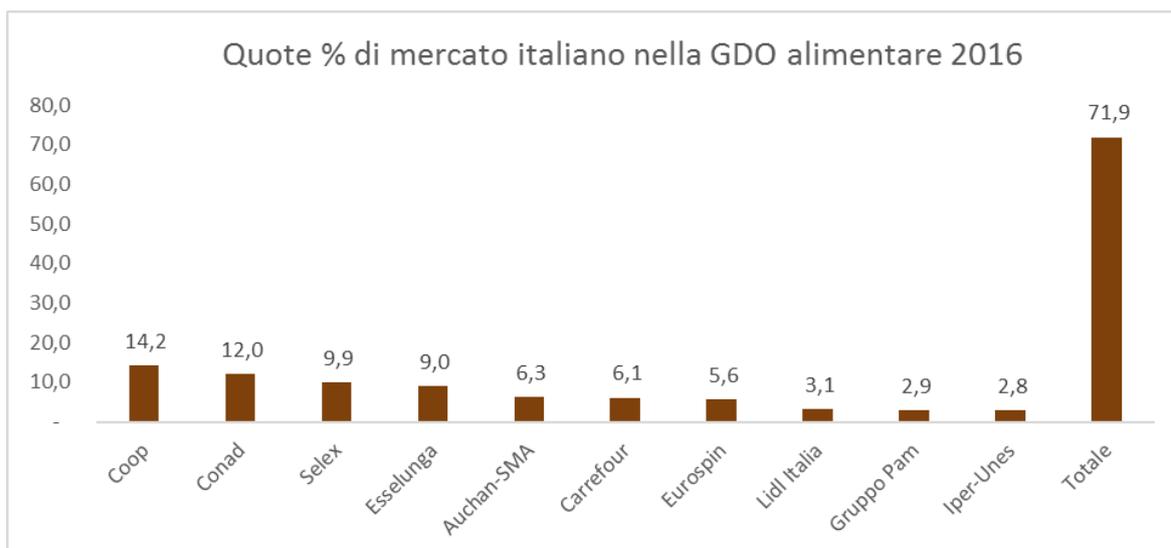


Grafico 11 Quote mercato GDO italia

## 2.10. TREND DELLA GDO

Il settore della distribuzione alimentare ha subito negli ultimi numeri grandi cambiamenti ed è in continua evoluzione, adattandosi a consumatori sempre più esigenti, alla ricerca di prodotti con il miglior rapporto tra qualità e prezzo e del formato di *retail* che possa soddisfare i loro bisogni. La sfida principale di un'azienda è sempre di intercettare, o meglio anticipare, questi trend e porsi in una posizione di vantaggio competitivo verso i propri concorrenti.

Negli ultimi anni, la sfida è stata senza dubbio soddisfare la crescente domanda dei consumatori di prodotti sani, genuini, con origini ed ingredienti chiari. Tutti i supermercati hanno creato un reparto dedicato ai prodotti bio, gluten free, vegani, dopo anni in cui gli scaffali offrivano prodotti sempre più standardizzati e industriali. Quale sono le prossime sfide che dovranno affrontare i retailer?

Troviamo una risposta nel report Nielsen *“Nuove sfide per i retailer”* (2016).<sup>15</sup> Il primo punto toccato è la necessità di migliorare l'esperienza del consumatore quando fa la spesa e soddisfare a pieno le sue necessità. Solo il 45% dei clienti ritiene che i retailer capiscono i loro bisogni nel fare la spesa, nonostante il 61% affermi che i punti vendita hanno tutto quello che il consumatore necessita. C'è quindi un'importante percentuale insoddisfatta del *come*. Per quanto riguarda il *“cosa”*, gli italiani dimostrano sempre più un'attenzione verso il prodotto: il 65% cerca prodotto contenti ingredienti salutari, contro una media europea tra il 50 e 53%, il 55% legge attentamente le informazioni riportate sulle etichette, dichiarando che l'indicazione di ingredienti naturali sia un fattore rilevante nella scelta del prodotto per il 15%, il 7% cercando alimenti BIO. Per accontentare il cliente è importante avere un ampio range di prodotti nella propria offerta, dato che il 48% dei consumatori ama comprare nuovi brand per il gusto di cambiare e provare alternative alle classiche soluzioni. Il grafico sotto, tratto dal rapporto Nielsen *“Global Survey Retail Growth Strategies”* (2016),<sup>16</sup> rappresenta i fattori che i consumatori considerano maggiormente nella scelta del punto vendita dove fare la spesa. Risulta che il 55% dei clienti cerchi il miglior rapporto qualità prezzo: questo

---

<sup>15</sup> Nielsen (2016), *“Nuove sfide per i retailer”*, [online] disponibile al link: <http://www.nielsen.com/it/it/insights/reports/2016/new-challenges-for-retailers.html>

<sup>16</sup> Nielsen (2016), *“Global Survey Retail Growth Strategies”*, [online] disponibile al link: <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/docs/pdf/Nielsen%20Global%20Retail%20Growth%20Strategies%20Report.pdf>

significa che i consumers non si limitano più a cercare il prezzo più conveniente, ma la qualità ha una rilevanza importante. Il secondo fattore di influenza è infatti che il negozio offra prodotti freschi e di alta qualità. Nel grafico a barre sono segnalati con un punto beige i fattori che soddisfa Eataly, per evidenziare come si inserisce l'azienda a fronte dei bisogni dei clienti, corrispondendo a due terzi dei fattori. Soddisfa infatti tutti i bisogni riguardanti la qualità e freschezza della merce venduta e le promozioni convenienti, il fatto che il negozio faccia offerte pesa il 50% e che abbia un reparto carni con prodotti di alta qualità il 39%. Dall'altra parte, pecca per quanto riguarda i prezzi, più alti della media rispetto i supermercati tradizionali.



Figura 7 Fattori di influenza distributore<sup>17</sup>

Nel rapporto Nielsen “L’evoluzione delle abitudini di consumo degli italiani” (2018)<sup>18</sup> è illustrata una segmentazione dei consumatori in cinque categorie basate sul loro comportamento d’acquisto e caratteristiche sociodemografiche:

- 1- **I Traditional:** famiglie mature con reddito sotto media
- 2- **I Silver:** famiglie mature con reddito sopra la media
- 3- **I Mainstream:** sono famiglie con figli giovani e reddito sotto la media
- 4- **I Low Price:** sono famiglie più giovani della media con capacità di spesa sotto media

<sup>17</sup> Nielsen (2016), “Global Survey Retail Growth Strategies”, [online] consultabile al link: <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/docs/pdf/Nielsen%20Global%20Retail%20Growth%20Strategies%20Report.pdf>

<sup>18</sup> Nielsen (2018), “L’evoluzione delle abitudini di consumo degli italiani”, [online] consultabile al link: [http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/it/docs/Nielsen\\_Report%205%20sfide%20per%205%20sili\\_Febbraio%202018-updated.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/it/docs/Nielsen_Report%205%20sfide%20per%205%20sili_Febbraio%202018-updated.pdf)

**5- I Golden:** sono in età centrale, senza figli e con reddito sopra la media

Nel report, per ogni categoria di consumatori, vengono sottolineati i diversi approcci alla spesa di alimentari, ad esempio i *Traditional* sono più propensi ad acquistare il freschissimo (frutta e verdura) e gli ingredienti base (uova, pastasciutta, zucchero) mentre i *Gold* puntano a categorie benessere, prodotti etnici e ad alto contenuto di servizio (gluten free, bio ad esempio). Secondo i dati Nielsen, le categorie più numerosa in Italia sono i *Mainstream*, 6.3 milioni di famiglie, ed i *Silver* (5.9 milioni); i *Golden* e *Low Price* invece sono le due categorie maggiormente in crescita: dal 2015 i primi sono cresciuti del 5.4% e rappresentano il 17.4% delle famiglie italiane, i secondi salgono dal 14.9% al 17.4%. I dati di ciò che accade nel largo consumo rispecchiano l'assottigliarsi del ceto medio italiano. Maggiori dettagli sono presentati nella seguente tabella.

Stile Famiglia	Quantità*	%	Età	Reddito	Approccio alla spesa	Azione Commerciale
Mainstream	6,3	25%	giovani	sotto la media	dolci e bevande	accessibilità
Silver	5,9	24%	maturi	sopra la media	freschissimi e benessere	assortimento
Low Price	4,3	17%	giovani	sotto la media	discount	qualità/prezzo
Golden	4,3	17%	centrale	sopra la media	benessere e etnico	precisione
Traditional	4	16%	maturi	sotto la media	freschissimi e ingredienti base	relazione

Tabella 1 Profilazione Clienti

Quali tra questi segmenti sono il target attuale e potenziali target futuri per Eataly?

Il profilo del consumatore che più frequenta il punto vendita rientra tra i *Golden*. Essi ricercano prodotti freschi e di qualità, hanno un potere d'acquisto superiore alla media e rappresentano il 17% delle famiglie italiane. Il dato positivo per l'azienda è sicuramente il tasso di crescita negli ultimi due anni: la categoria ha registrato un +2.7%, se questo dato si ripetesse nei prossimi anni la categoria *Mainstream* aumenterebbe il proprio peso percentuale e dunque le opportunità di allargare il proprio bacino per Eataly.

Oltre i *Golden*, anche i *Silver* rappresentano una profilazione ideale per la compagnia. I *Traditional* invece rappresentano un potenziale cliente, nonostante il reddito sotto la media sono alla ricerca di prodotti base, come farina o pastasciutta, e freschissimi e che sono in fase di diminuzione: negli ultimi anni 150.000 famiglie sono migrate verso la categoria dei *Silver*. Nel report Nielsen “5 sfide per 5 stili, l’evoluzione delle abitudini di consumo degli italiani” si sottolinea come la strategia per attrarre questo segmento di clientela sia l’”umanizzazione” del rapporto tra cliente e punto vendita, regalando un’esperienza più coinvolgente e su misura. Non limitarsi alla pura funzione di supermercato è certamente un punto di partenza importante per Eataly, che nei prossimi anni deve porsi come obiettivo proprio quello di migliorare ulteriormente il proprio rapporto con il cliente e l’esperienza che gli si va ad offrire.

## 3. GESTIONE DEL RISCHIO

### 3.1. DEFINIZIONE DI RISCHIO

Il raggiungimento degli obiettivi prefissati è il più significativo parametro per la valutazione delle performance aziendali. Per questa ragione, la valutazione dei fattori che ne ostacolano il conseguimento rientra nelle attività chiave all'interno di un'organizzazione. Si parla in questo caso di *gestione del rischio*.

Dalla definizione di rischio, che recita “*l'eventualità di subire un danno connessa a circostanze più o meno prevedibili*”<sup>19</sup>, si deducono due punti importanti: le conseguenze negative che questo può comportare e la sua aleatorietà. Infatti, il rischio è un concetto strettamente legata al futuro e alla sua indeterminatezza: maggiore l'incertezza futura, maggiore la probabilità di accadimento di rischi.

Il rischio può essere classificato secondo diversi criteri, come rischio esterno, quando deriva da una fonte esterna all'organizzazione ma il cui realizzarsi comporta effetti negativi sui valori economici e patrimoniali dell'azienda, e rischio interno, derivante da cause interne, ad esempio le scelte manageriali. Può essere di diverse nature (naturale, finanziario, tecnico, umano...). In base alle caratteristiche, varia il suo grado di governabilità.

È di interesse per questa tesi focalizzarci su quelli di natura economica e manageriale, dove per rischio si intende il possibile scostamento rispetto agli obiettivi finanziari prefissati: “*il rischio è collegato ad eventi dannosi per l'impresa, intesi come l'ottenimento di un risultato negativo, ovvero di un risultato positivo inferiore alle aspettative*”.<sup>20</sup>

Il rischio economico può generare sia effetti che positivi sull'attività dell'impresa, e determina impatti sulle attività che possono produrre perdite monetarie per l'azienda.

Troviamo tre sottocategorie di rischi economici:

- Rischi economico-singoli se connessi a fenomeni che avvengono all'interno dell'impresa o ai rapporti che la legano a terzi
- Rischi commerciali se legati alla fase di commercializzazione del prodotto
- Rischi tecnici se riferibili alla fase di produzione

---

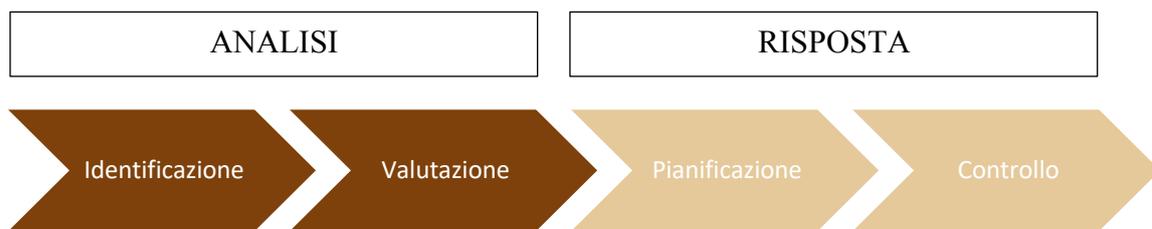
<sup>19</sup> G. Treccani, Dizionario Lingua Italiana

<sup>20</sup> N. Misani (1994), “Introduzione al Risk Management”, Egea

## 3.2. RISK MANAGEMENT

Per limitare i potenziali danni si svolgono dunque processi di gestione del rischio all'interno delle organizzazioni. Con *risk management* si intende il processo sistematico di identificazione, analisi e risposta al rischio. Mira alla massimizzazione della probabilità di eventi positivi e minimizzazione di quelli avversi agli obiettivi prefissati.

La gestione del rischio è divisibile in due fasi, analisi e risposta, a loro volta divise in sotto fasi. L'analisi si articola in identificazione e valutazione mentre la risposta in pianificazione e controllo, come illustrato in figura 8.



*Figura 8 Fasi Risk Management*

Nella fase di analisi, il primo step consiste nell'identificazione di tutti i potenziali rischi legati al periodo, progetto o attività. Questo significa analizzare tutti i fattori, esterni ed interni, il cui accadimento può portare a danni per l'attività aziendale. Esempi di fattori esterni sono l'ambiente, il mercato, la politica, mentre di quelli interni le decisioni, i processi, il personale. L'obiettivo è quello di ricavare un prospetto aggregato di tutti i potenziali pericoli che possono accadere in un dato periodo di tempo. Uno strumento diffusamente utilizzato in questa fase è la *Risk Breakdown Structure* (RBS), una tabella gerarchica ad elencare le possibili origini dei rischi, definita così dall'autore D. Hillison:

*“A source-oriented grouping of project risks that organizes and defines the total risk exposure of the project. Each descending level represents an increasingly detailed definition of sources of risk to the project”.*<sup>21</sup>

Non limitarsi ad un elenco di rischi ma creare una mappa gerarchica consente di capire quali sono le aree più pericolose e quindi su cui focalizzare il lavoro di monitoraggio, oltre ad avere un dettaglio maggiore sulle singole attività e ricorrenze dei pericoli.

Il secondo passo nella fase di analisi è la valutazione dei rischi identificati. Si determinano gli effetti e la portata delle conseguenze ipotizzate e la loro probabilità di accadimento. Un comune metodo di quantificazione è considerando come fattori la probabilità e l’impatto, legati dalla seguente formula:

$$R = P \times I$$

Dove

- R = Rischio
- P = Probabilità di accadimento del fattore di rischio
- I = Impatto che l’accadimento ha sull’azienda, progetto...

I valori delle due variabili possono essere attribuiti con metodologie qualitative o quantitative, in quanto non è semplice valutare precisamente quali valori effettivi assumono questi parametri, per ogni rischio identificato. Tipicamente, si attribuisce un valore di una scala (ad esempio da 1 a 5) alla probabilità di accadimento e all’impatto e si calcola il rischio totale.

La valutazione dei rischi avviene anche mediante l’assegnazione di indicatori specifici (*Key Process Indicators*) a ciascun rischio, determinandone valori ottimali che vanno mantenuti nel corso del processo, come vedremo successivamente.

In seguito alle operazioni di analisi vi sono quelle di risposta: pianificazione e controllo. La prima consiste nell’attuazione del processo di realizzazione del rischio e applicazione di misure correttive, finalizzate a minimizzare le minacce. Nel grafico allegato in figura 9 vediamo quattro differenti strategie applicabili in base ai valori assunti da probabilità e impatto:

---

<sup>21</sup> D. Hillison (2002), *“Use a risk breakdown structure (RBS) to understand your risk”* [online] consultabile al link: <https://www.pmi.org/learning/library/risk-breakdown-structure-understand-risks-1042>

- Accettare: nel caso in cui il rischio non comporta conseguenze negative (basso impatto o bassa probabilità)
- Mitigare: non recando danni esagerati, il rischio può essere gestito (basso impatto e alta probabilità)
- Trasferire: è conveniente trasferire gli effetti finanziari ad una terza parte (alto impatto e bassa probabilità)
- Evitare: l'incertezza va eliminata (alto impatto e alta probabilità)

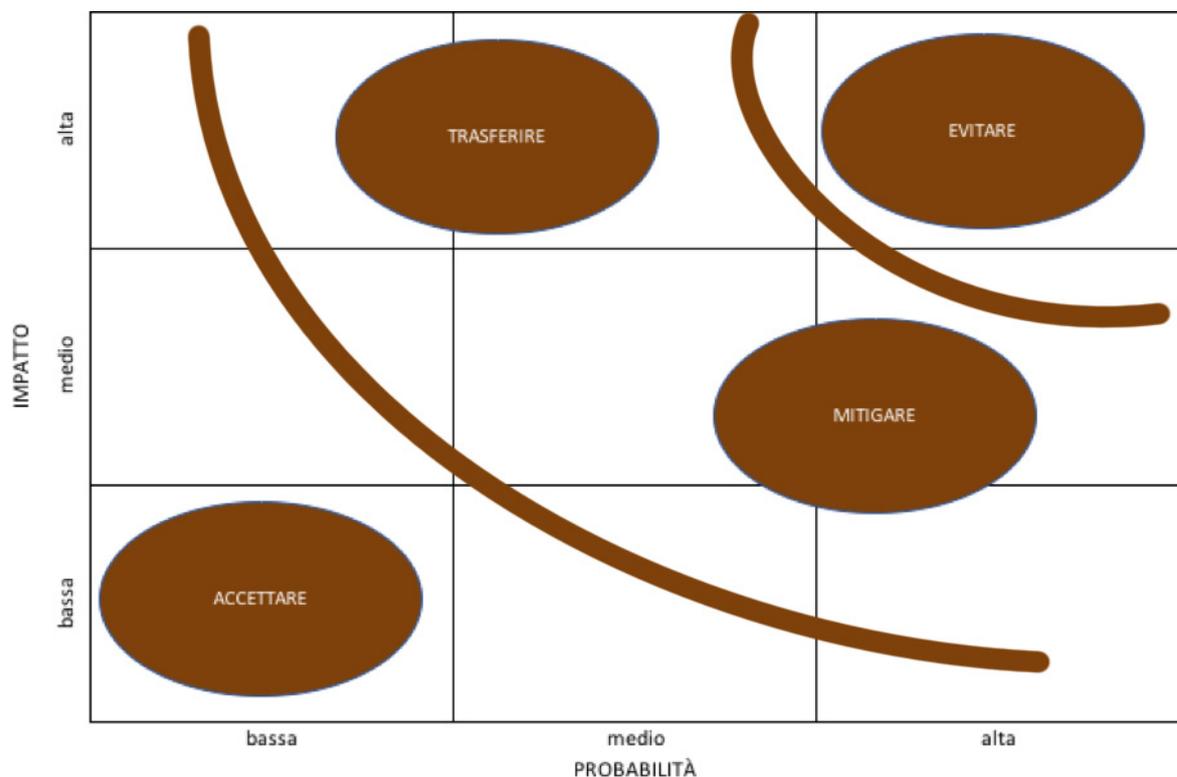


Figura 9 Tipologie di strategie di gestione del rischio

L'ultimo step del processo consiste nel controllo, la verifica dell'evolversi del rischio con l'obiettivo di studiare interventi per rispettare e migliorare gli obiettivi prefissati. Permette di tenere il *risk plan* aggiornato in base all'evoluzione dei progetti nel tempo, rivedendo le priorità e aggiungendo, se necessario, i nuovi rischi insorti. Lo strumento fondamentale utilizzato in questa fase è lo studio dei *Key Process Indicators* (KPI), definiti nella fase di valutazione, mediante i quali si analizza il risultato effettivo e il suo scostamento rispetto quelli che erano gli obiettivi prefissati.

### 3.3. INDICATORI DI PERFORMANCE

Particolare importanza va data agli indicatori di performance (KPI), in quanto di riferimento per valutare quantitativamente l'andamento aziendale.

Il meccanismo di utilizzo dei KPI's consiste in due fasi: la loro definizione, cioè decidere quali parametri è utile avere sotto controllo per il monitoraggio dei processi e lo scostamento dagli obiettivi, e l'assegnazione di valori di riferimento target con cui confrontare i risultati ottenuti dalle analisi dei dati. Il mancato raggiungimento dei parametri obiettivo comporta la messa in atto di azioni migliorative e correzioni alla tattica intrapresa.

Come già sottolineato precedentemente, il più importante tra gli indicatori di performance è l'indice di soddisfazione del cliente, che si misura attraverso i feedback ricevuti, diretti ed indiretti. Altri indicatori possono essere raggruppati in categorie: indicatori sul fatturato, sul margine, sullo stock. Riportiamo in seguito degli esempi di KPI's utilizzati nel monitoraggio delle performance aziendali.<sup>22</sup>

#### KPI FATTURATO

##### **QUOTA MERCATO (PENETRAZIONE SUL MERCATO)**

Con questo indicatore si misura l'incidenza che ha il fatturato di una singola categoria sul fatturato totale del punto vendita. Maggiore la quota, maggiore l'importanza della categoria, e dunque il bisogno di conseguire gli obiettivi prestabiliti.

$$QUOTA\ MERCATO = \frac{FATTURATO\ CATEGORIA}{FATTURATO\ TOTALE} \times 100$$

##### **FATTURATO GIORNALIERO**

Con questo indicatore si monitora la performance in termini di fatturato della categoria, valutando il raggiungimento del target. È forse il parametro più importante da monitorare, essendo l'obiettivo tipicamente più importante di un punto vendita quello di massimizzare il fatturato. Stabilita una cifra di riferimento, un controllo quotidiano del livello di fatturato raggiunto permette un livello molto profondo di analisi, sia sul target fatturato giornaliero che su un periodo di tempo più ampio. È inoltre importante scomporre il fatturato totale in quello generato dai singoli prodotti:

---

<sup>22</sup> Gli indicatori presentati provengono da fonti interne all'azienda.

si avrà così un ranking dei prodotti più performanti e attrattivi per il cliente, da poter consultare al momento dell'allestimento. Questo indicatore, oltre a essere fondamentale per valutare le performance del Prodotto, risulta altrettanto fondamentale per la valutazione degli Addetti alla Vendita. Tale Indicatore è spesso il più utilizzato nell'incentivazione del Personale e nei Piani di Premio Aziendale.

### **SCONTRINO MEDIO (SM)**

Con questo indicatore si ricevono informazioni sul valore medio degli acquisti dei clienti. Si calcola come il rapporto tra il fatturato totale, in questo caso specifico della categoria, e il numero di scontrini battuti nel periodo di tempo. Il parametro è utile in quanto permette di monitorare il comportamento del cliente e il valore della sua spesa. Naturalmente, il target è alzare questo valore il più possibile. L'indicatore può essere calcolato sul periodo di tempo quale il giorno, la settimana, il mese a seconda delle necessità.

$$SM = \frac{FATTURATO}{NUMERO\ SCONTRINI}$$

### **UPT (UNITS POR TICKET)**

Con questo indicatore si ricevono informazioni sul contenuto medio, in termini di pezzi, del carrello dei clienti. Unito al KPI precedente, lo scontrino medio, si ricavano informazioni utili sul prezzo unitario medio per scontrino. Questa informazione è utile per comprendere se il valore dello scontrino medio è elevato perché il cliente acquista un numero elevato di prodotti differenti, o se acquista pochi prodotti ma a prezzi elevati. L'indicatore può essere calcolato sul periodo di tempo quale il giorno, la settimana, il mese a seconda delle necessità.

$$UPT = \frac{PEZZI\ VENDUTI}{CLIENTI\ ACQUISTO}$$

Per definire il Prezzo Medio di vendita è necessario dividere il valore del fatturato complessivo per i pezzi venduti nel periodo.

Il Valore di tali indicatori sarà fondamentale per le Scelte Strategiche in termini di acquisto, comunicazione, marketing e *pricing*.

## CONVERSION RATE

Con questo indicatore si monitorano la percentuale di clienti che entrano nel negozio ed effettivamente compiono degli acquisti. È utile per poter intervenire stimolando i clienti non compratori attraverso promozioni e allestimenti invitanti. Un valore percentuale basso è un dato molto negativo, in quanto significa che il punto vendita, o in questo caso la categoria, non soddisfa i bisogni del consumatore e diminuisce l'indice di soddisfazione del cliente. Tipicamente questo indicatore è variabile in base alla posizione “geografica” dei Punti Vendita. La % del Conversion Rate è tipicamente più bassa nel caso di Locali inseriti in un Contesto di Ampia Zona Commerciale (Centro Commerciale) mentre sarà più alto per Punti di Vendita collocati a sé stanti (in quanto è il vero e proprio **Luogo di Destinazione**).

$$CONVERSION RATE = \frac{CLIENTI ACQUISTO}{TOTALE CLIENTI} \times 100$$

## KPI MARGINE

### MARGINE ASSOLUTO E PERCENTUALE

Con questo indicatore si indica il margine, cioè l'utile dell'azienda al netto dei costi. Si esprime in valore percentuale o assoluto. Il Margine % rappresenta la porzione di Fatturato che sarà destinata a coprire i Costi non considerati all'interno del Costo del Venduto. Tipicamente, nelle Aziende Commerciali, esso è rappresentato dal Costo d'Acquisto e la % di Margine rappresenterà la porzione dedicata alla Copertura dei Costi Operativi quali Costo del Personale e Costi di Servizi Vari (Affitti, Utenze, Marketing). Più articolato, invece, il discorso nelle Imprese Industriali in quanto tale valore dipende dalla Configurazione di Costo accolta e, dunque, i valori inseriti per dare valore al Prodotto (tipicamente, una Configurazione a Costo Industriale Pieno, da utilizzare nella Realizzazione del Bilancio secondo i Principi Contabili Italiani, inserisce anche la porzione di Costo del Personale utilizzato per la Realizzazione del Prodotto).

Se il Valore % risulta molto indicativo, è altrettanto vero che esso si riferisce a una “Porzione” di Fatturato. Il Margine Assoluto definisce il vero e proprio valore destinato alla copertura degli ulteriori Costi e alla Realizzazione dell'Utile.

Posto un margine target, se i risultati del monitoraggio non corrispondono, si può intervenire per alzarlo con delle migliorie, ad esempio un differente allestimento con il giusto mix promozioni e non promozioni.

$$MRG \text{ ASSOLUTO} = \frac{(FATTURATO - COSTO ACQUISTO)}{FATTURATO}$$
$$MRG \% = \frac{(FATTURATO - COSTO ACQUISTO)}{FATTURATO} \times 100$$

### **MARK-UP**

Con questo indicatore si esprime il ricarico che l'azienda applica ad un prodotto rispetto al suo costo di acquisto.

$$MARK \text{ UP} = \frac{(FATTURATO - COSTO ACQUISTO)}{COSTO ACQUISTO} \times 100$$

Esso risulta una conseguenza della Politica sui Margini. Posto un valore al Margine % il Mark Up è dato dalla proporzione:

$$MARK \text{ UP} = \frac{Mrg \%}{1 - Mrg \%} \times 100$$

### **VALORE AGGIUNTO % (SEMINETTO %)**

Valore percentuale al netto dei costi del personale (Payroll), destinato alla copertura dei restanti costi fissi di struttura (utenze, affitti...) non sempre facilmente determinabili per categoria. È strettamente collegato al valore del margine %, dunque azioni migliorative applicate su queste e i monitoraggi hanno effetti positivi anche sul valore aggiunto %. Nelle Aziende più strutturate il Costo del Personale è monitorato attraverso gli indicatori di **Incidenza** (Costo del Personale/Fatturato) e **Produttività** (Fatturato/Ore Utilizzate).

$$VALORE \text{ AGGIUNTO \%} = MRG \% - PAYROLL \%$$

## **KPI STOCK**

### **INDICE DI ROTAZIONE**

Con questo indicatore si calcola la frequenza con cui la merce ruota all'interno del negozio in un dato periodo di tempo. È un indicatore utile per dividere i prodotti della categoria in ordine di importanza e applicare strategie diverse, sia per la vendita che per lo stoccaggio a magazzino. Maggiore il valore dell'indice, maggiore la rotazione che subisce il prodotto nel periodo e dunque l'attrattività nei confronti del cliente.

$$INDICE DI ROTAZIONE = \frac{COSTO DEL VENDUTO}{VALORE STOCK MEDIO}$$

### **NUMERO DI STOCKOUT A PRODOTTO**

Questo indicatore è utile nel monitoraggio delle scorte dei prodotti a magazzino, in quanto indica il numero di rotture di stock di un determinato prodotto nell'unità di tempo (nel nostro caso 15 giorni). Un alto valore dell'indicatore, suggerisce che per il determinato prodotto è necessario adottare una diversa strategia di gestione della scorta.

## 4. BUSINESS CASE: EATALY ROMA

In questo capitolo si tratta l'applicazione del processo di gestione del rischio, presentato nel capitolo precedente, ad un caso concreto. Il *business case* presentato riguarda il punto vendita romano della compagnia Eataly Distribuzione S.r.l. in una situazione di gestione del rischio economico.

Il capitolo si sviluppa seguendo lo schema seguente:

- Scenario iniziale
- Definizione delle criticità
- Definizione della strategia
- Scenario finale

Lo scenario di partenza è riferito al periodo di promozione avvenuto in gennaio 2018 e noto come “Compleanno di Eataly”, tre settimane in cui forti sconti sono applicati ad una selezione di prodotti, al termine del quale nei conti economici aziendali sono risultati dei dati al di sotto delle previsioni, in termini di fatturato e margine percentuale.

Il rischio emerso da questi dati è il possibile tramandarsi del trend negativo nei dati di vendita nel corso dell'esercizio e di conseguenza il non conseguimento degli obiettivi prefissati. In seguito all'analisi del periodo di gennaio e alla definizione delle criticità emerse, è stata studiata una strategia da strutturare ed implementare nel corso dei mesi la cui efficacia sarebbe stata verificata nel mese di giugno, in occorrenza del secondo forte periodo promozionale dell'anno.

La strategia consiste in un processo di miglioramento del mix di vendita fatturato/margine, in particolare mediante l'utilizzo di nuovi strumenti di analisi delle vendite, e viene presentata nei paragrafi seguenti.

Il progetto ha una durata di sei mesi, da gennaio a giugno. Le fasi che lo compongono sono illustrate nel diagramma di Gantt allegato in Figura 10. Questo è uno strumento utilizzato principalmente nella gestione dei progetti, rappresenta nell'asse orizzontale la durata temporale del progetto e in quella verticale le attività e fasi che la costituiscono. Le barre rappresentano le sequenze e la durata di ogni singola attività.

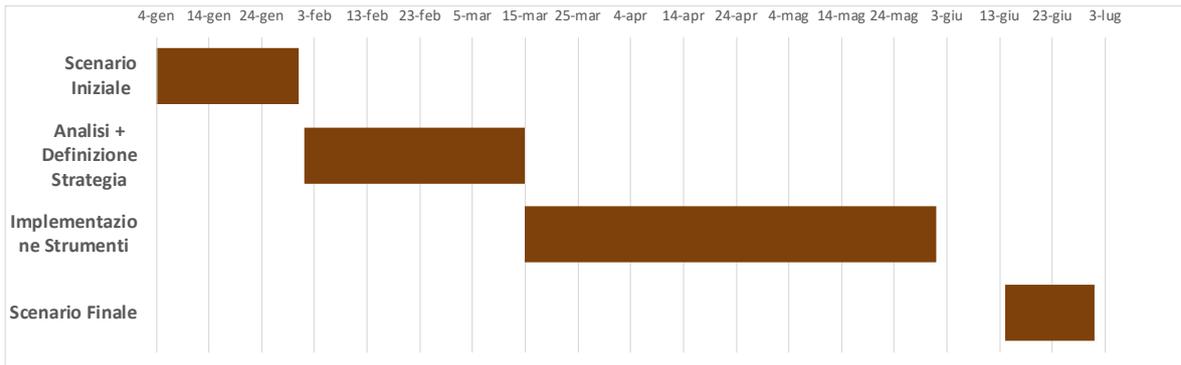


Figura 10 Diagramma di Gantt progetto

Attività	Data Inizio	Durata (gg)	Data di Fine
Scenario Iniziale	4-gen	27	31-gen
Analisi - Definizione Strategia	1-feb	37	10-mar
Implementazione Strumenti	15-mar	78	1-giu
Scenario Finale	14-giu	17	1-lug

Tabella 2 Diagramma di Gantt

Lo scenario iniziale e finale sono i due periodi promozionali che vengono comparati e analizzati in questa tesi. I mesi tra un periodo sono stati utilizzati per definire la strategia, costruire e perfezionare i modelli di analisi e valutarne l'efficacia.

Nei paragrafi successivi, in seguito ad un'introduzione del punto vendita di Eataly Roma, si descrivono nel dettaglio le fasi del processo di *risk management* qui presentato, utilizzando KPI come indicatori per la valutazione dell'efficacia degli strumenti utilizzati.

## 4.1. IL PUNTO VENDITA: EATALY ROMA

Eataly Roma apre il 21 giugno 2012 all'ex Air Terminal della stazione di Ostiense. Si tratta di un edificio di 16.000 m<sup>2</sup> su quattro piani, situato in una posizione strategica nel quartiere Ostiense, al lato dell'omonima stazione ferroviaria e a pochi passi dalla stazione della metropolitana Piramide.

Uno degli obiettivi di Oscar Farinetti è ridare vita agli edifici in disuso grazie alle aperture di Eataly, ne è un esempio la prima apertura a Torino con il rinvenimento dell'antico stabilimento Carpano, storica distilleria torinese dismessa negli anni 80'. Così è stato anche per la sede romana, per la quale è stato recuperato l'enorme edificio costruito in occasione dei mondiali di calcio Italia 90 e diventato in breve tempo un caso di degrado urbano. L'edificio resta in disuso per molti anni, nel 2010 viene rilevato dal gruppo e inizia la progettazione, l'anno seguente hanno inizio i lavori per la costruzione.

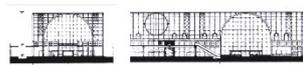
Il risultato è l'Eataly più grande del mondo, 4 piani, 18 punti di ristorazione monotematici tra bar e ristoranti, 8 aule didattiche per corsi, 6 aree di produzione artigianale, come viene celebrato in figura 12, e dedicato alla "bellezza", si veda la figura 11. Le immagini 13 e 14 sono due fotografie del punto vendita, visto sia dall'esterno che dall'interno.

### EATALY ROMA È DEDICATO ALLA "BELLEZZA"



#### LA BELLEZZA DEL CIBO

Celebriamo la bellezza dell'agroalimentare italiano e della biodiversità. Ogni regione ha le sue tradizioni, le sue materie prime, i suoi piatti, addirittura c'è diversità da Provincia a Provincia o da Comune a Comune. Lo spettacolo del cibo di qualità che nasce, che si compra, che si mangia e che si impara.



#### LA BELLEZZA DELL'ARCHITETTURA

Celebriamo la bellezza di questo edificio, struttura costruita per i mondiali del '90 e caduta subito dopo in stato di abbandono. Ci siamo innamorati della luce delle immense vetrate di questa costruzione e nel 2012 abbiamo deciso di creare al suo interno Eataly Roma, restaurandola e donandogli una seconda possibilità.



#### LA BELLEZZA DEL SAPER FARE ITALIANO

Celebriamo la bellezza della capacità tutta italiana di trasformare le materie prime in piatti e specialità conosciute in tutto il mondo. Saperi tramandati di generazione in generazione, che fanno parte della cultura italiana e che troviamo ancora oggi nelle ricette artigianali proposte ad Eataly Roma.

*"La bellezza salverà il mondo" Fëdor Dostoevskij*

Figura 11 Grafica Promozionale Eataly Roma

L'attività del negozio si divide in tre aree: mercato, ristorazione e didattica. Rispettivamente, queste valgono il 70%, 25% e 5% del fatturato totale del negozio, a sottolineare come comunque la funzione di vendita sia quella più significativa per gli *stores* in Italia.

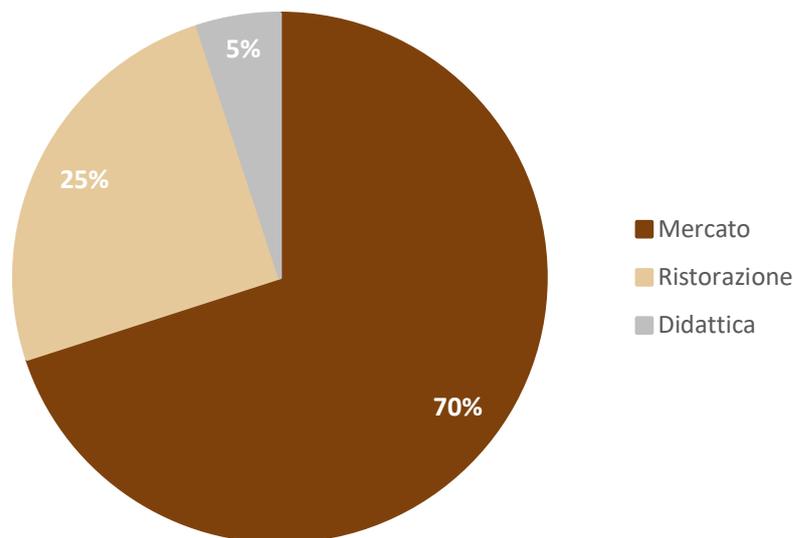


Grafico 12 Suddivisione mercato

## MERCATO

Come già riportato precedentemente, la vera novità proposta da Eataly è la griglia dei prodotti. A differenza che nelle tradizionali catene di supermercati, al cliente viene offerta un'ampia scelta di specialità provenienti da produttori artigianali e semi artigianali, selezionati con cura dal team acquisti dell'azienda. A sua volta, il mercato è diviso in reparti, ciascuna con un responsabile che gestisce in maniera autonoma gli ordini e il personale, facente riferimento al capo mercato.

È essenziale effettuare una divisione all'interno del mercato, tra reparti diretti ed indiretti. I primi sono gestiti direttamente da Eataly, i secondi invece aree del negozio gestite da aziende partner con le quali Eataly ha stretto accordi di diverso tipo. Non si tratta di spazi gestiti sotto affitto, ma l'accordo si basa sulla divisione del fatturato su percentuali prestabilite.

Tra i reparti diretti rientrano la cantina (alcolici, birre e vino), il grocery (bevande, dolce, freschi e salato), la macelleria, la panetteria, la pescheria, salumi e formaggi e no food (casalinghi e cosmesi). I reparti indiretti invece sono la pasta fresca (gestita dal Pastificio

Michelis), l'Ortofrutta (gestita dall'azienda GruppoTuo), il caseificio (gestito dal caseificio Battaglia) e la libreria (gestito da Librerie Coop).

È importante sottolineare come circa il 90% del mercato di Eataly sia rappresentato da prodotti enogastronomici, è infatti il cibo il *core business* dell'azienda. Il restante 10% è composto dalla vendita di utensili da cucina, food design, prodotti di cosmesi e libri. La scelta di limitarsi esclusivamente ai prodotti alimentari risponde a due esigenze: da un lato il bisogno di concentrare l'attenzione del consumatore sull'eccellenza dell'offerta presente in negozio, dall'altro la necessità di differenziarsi nel panorama della grande distribuzione italiana. Per un'impresa nascente e ancora relativamente piccola come Eataly è importante trovare un posizionamento complementare piuttosto che entrare in competizione diretta con i giganti della GDO.

## **RISTORAZIONE**

L'affiancamento di ristoranti al mercato, all'interno dello stesso punto vendita rappresenta una grande novità e fattore di differenziazione nel panorama della distribuzione alimentare italiana. Eataly fin dal suo primo negozio dà un'impostazione tematica ai punti di ristoro, dedicando un intero ristorante a ciascun reparto del negozio. Questo è un modo per celebrare i piatti tipici della cucina italiana ma anche un'azzeccata strategia commerciale. Infatti, tutto ciò che viene cucinato nei ristoranti proviene dal negozio, i ristoranti fanno la spesa dai reparti garantendo uno standard qualitativo alle materie prime e dando la possibilità al cliente di comprare ciò che ha potuto assaggiare nel ristorante.

## **DIDATTICA**

Come si legge nella presentazione sul sito di Eataly, *“da noi puoi imparare cucinando, ascoltando e degustando, perché il cibo, come il vino e la birra, ha delle storie da raccontare”*. L'obiettivo di raccontare le eccellenze e la cultura gastronomica italiana passa anche attraverso la formazione e la didattica. Corsi di cucina, di degustazione, di pasticceria, corsi dedicati ai bambini per avvicinarli al mondo del cibo, incontri con i produttori artigiani o esperti del settore, cene speciali con grandi chef ospiti e show-cooking sono tra le possibilità che Eataly propone al pubblico.

In seguito, si allegano delle immagini del negozio di Eataly Roma.

# EATALY

“Mangi meglio, vivi meglio”

Eataly Ostiense, 16.000mq, 4 piani, 20 luoghi di ristorazione per mangiare. 15 reparti di cibi italiani freschi e conservati di alta qualità per comprare. 10 aree didattiche per capire. 5 aule scolastiche per imparare.



MANGI

COMPRI

IMPARI

*Tanti prodotti italiani di alta qualità  
che raccontano storie,  
persone, cultura e tradizione*

**M B** PIRAMIDE - PIAZZALE XII OTTOBRE 1492  
APERTO TUTTI I GIORNI DALLE ORE 9 ALLE 24  
WWW.EATALY.IT/ROMA   TEL. 06 90279201



Figura 12 Grafica pubblicitaria Eataly Roma



*Figura 13 Eataly Roma entrata*



*Figura 14 Eataly Roma interno*

## 4.2. SCENARIO INIZIALE

Nel seguente paragrafo si va a presentare lo scenario di partenza del business case trattato nella tesi. I risultati di vendita registrati in questa fase hanno segnalato la necessità di mettere in atto una strategia finalizzata al miglioramento delle performance aziendali, che sarà trattata nel corso del capitolo.

Il 2018 in Eataly Roma si apre con un periodo di promozione molto forte chiamato il “*Compleanno di Eataly*”, a celebrare la ricorrenza dell’anniversario dell’apertura del primo punto vendita della compagnia, a Torino nel gennaio 2007. Per quattro settimane, una selezione mirata di prodotti viene venduta sul mercato ad un prezzo molto conveniente rispetto il normale prezzo di vendita. Nella figura 15 è riportato un esempio di grafica pubblicitaria utilizzata nella promozione di questo periodo. La fase analizzata è una delle più intense nell’anno del negozio, in quanto il flusso di clienti quotidiano raddoppia, attratti da prodotti di qualità che vengono posti nel mercato ad un prezzo molto competitivo e concorrenziale rispetto anche i supermercati tradizionali e i loro prodotti surrogati. All’aumento delle attività commerciali consegue un aumento anche delle attività operazionali e gestionali per mantenere gli indicatori di performance ad i valori desiderati. In questo periodo si registra una diminuzione del livello del margine percentuale medio: le vendite di prodotti in promozione assume un peso molto maggiore sulle vendite totali, andando quindi ad abbassare il valore margine medio percentuale. Per compensare questa perdita di utile, l’obiettivo dei periodi di promozione è aumentare fortemente le quantità vendute e il fatturato. In questo modo, l’aumento delle entrate compensa il minor margine di profitto percentuale e il margine assoluto guadagnato assume valori che non dovrebbero portare a perdite rispetto ai target prefissati. Il miglior scenario tra i possibili, naturalmente, è il caso in cui sia fatturato che margine assumano valori sopra le stime.

Il Compleanno Eataly 2018 (4 – 31 gennaio) però non ha portato i risultati sperati.



*Figura 15 Grafica promozionale compleanno Eataly*

Dai risultati riportati nei successivi documenti emergono i dati negativi relativi al negozio di Roma nel corso del compleanno di gennaio.

La tabella 3 illustra i risultati in termini di fatturato e margine percentuale del mercato nel mese di gennaio e del solo periodo promozionale e il confronto con il periodo dell'anno 2017. Questa tabella inoltre evidenzia l'incidenza delle vendite derivanti dalla promozione sul totale delle vendite del mese.

La tabella 4 è un focus sulla categoria di prodotti del grocery e sulle sottocategorie che la compongono. In questa vengono comparati i dati di fatturato e margine con l'anno 2017, suddividendo i risultati derivati dai prodotti in promozione da quelli non in promozione, e il loro totale.

La tabella 5, infine, è il conto economico del mese di gennaio, in cui si ha una visione totale su entrate e costi del periodo, comparate con il 2017.

Al termine del capitolo 4 si riproporranno gli stessi documenti, riferiti al secondo periodo di analisi, per evidenziare i risultati ottenuti dalla messa in atto della strategia aziendale.

Analizziamo inizialmente tabella 3.

Il mercato, nel mese di gennaio 2018, ha raggiunto un fatturato di € 2.422.737, riportando una diminuzione del 7% rispetto l'anno precedente, mentre il margine ha perso 2 punti percentuali, fermandosi al 35,4%. Per quanto riguarda le vendite derivanti dal periodo promozionale, rispetto l'anno precedente non si sono registrate sostanziali differenze. È importante sottolineare come l'incidenza del fatturato derivante dalle promozioni sia del 30% sul totale del mese. Si deduce che la causa del -7% ottenuto nel mercato dunque è attribuibile ad un calo delle vendite dei prodotti non in promozione nel periodo, dunque ad una sbagliata gestione che non ha saputo incentivare il cliente a inserire nel proprio carrello anche prodotti non scontati. Si parla in questo caso di una gestione sbagliata del “mix promo/no promo”. I dati sono consultabili nella tabella riportata in seguito.

Vendite prodotti in promozione 4 - 31 gennaio 2018					Vendite totali mercato gennaio 2018				
Fatturato		Margine %		Peso sul mercato	Fatturato		Margine %		
2018	Δ 2017	2018	Δ 2017		2018	Δ 2017	2018	Δ 2017	
€	727.743	0%	26,5%	-2%	30%	€ 2.422.737	-7%	35,4%	-2%

Tabella 3 Risultati mercato gennaio

La tabella 4 riporta i dati esclusivamente della categoria *grocery*, prende in esame il fatturato e margine percentuale di gennaio 2018 confrontati con lo stesso periodo dell'anno 2017. È particolarmente utile riportare i dati di questa categoria in quanto è quella che maggiormente incide nella composizione del mercato, il suo fatturato rappresenta infatti un terzo del fatturato totale. La tabella 4 è composta da tre sezioni con la stessa struttura; la prima rappresenta il risultato complessivo della categoria, le altre scendono nel dettaglio distinguendo i risultati della promozione e della non promozione. I dati sono suddivisi per sottocategorie per avere un quadro più preciso dell'attività, ripartendo dunque il grocery in salato, dolce, fresco e bibite. Ai risultati di fatturato e margine si aggiunge la matrice delta, espressione del margine assoluto 2018 paragonato al 2017. Con margine assoluto (in tabella 4 riportato sotto la voce | Mrg |) si intende il valore in termini monetari, e non percentuali, del margine di profitto. Da questa si apprende se il delta del margine assoluto sia stato positivo o meno: ad un delta margine percentuale negativo può corrispondere un delta margine assoluto positivo, se il fatturato ha registrato un valore abbastanza elevato, e viceversa.

COMPLEANNO EATALY - GENNAIO													
TOTALE	FATTURATO				MARGINE						MATRICE DELTA		
	2018	2017	Δ	Δ %	2018 %	2017 %	Δ %	2018	2017	Δ	Δ Fatt	Δ Mrg	Mrg
Grocery Salato	€ 409.773	€ 442.927	-€ 33.153	-7%	35,9%	36,5%	-0,6%	€ 146.969	€ 161.711	-€ 14.742	-	-	-
Grocery Dolce	€ 360.188	€ 342.809	€ 17.379	5%	28,4%	33,7%	-5,2%	€ 102.421	€ 115.405	-€ 12.984	+	-	-
Grocery Fresco	€ 116.381	€ 123.012	-€ 6.631	-5%	35,0%	35,1%	-0,1%	€ 40.707	€ 43.174	-€ 2.467	-	-	-
Grocery Bevande	€ 34.594	€ 43.855	-€ 9.261	-21%	42,0%	39,7%	2,2%	€ 14.519	€ 17.427	-€ 2.908	-	+	-
<b>Totale</b>	<b>€ 920.936</b>	<b>€ 952.603</b>	<b>-€ 31.667</b>	<b>-3%</b>	<b>33,1%</b>	<b>35,5%</b>	<b>-2,4%</b>	<b>€ 304.616</b>	<b>€ 337.717</b>	<b>-€ 33.101</b>	-	-	-

PROMO	FATTURATO				MARGINE						MATRICE DELTA		
	2018	2017	Δ	Δ %	Mrg 18	Mrg 17	Δ %	Mrg 18	Mrg 17	Δ	Δ Fatt	Δ Mrg	Mrg
Grocery Salato	€ 218.868	€ 231.873	-€ 13.005	-6%	29,2%	30,1%	-0,9%	€ 63.904	€ 69.741	-€ 5.836	-	-	-
Grocery Dolce	€ 182.714	€ 163.568	€ 19.146	12%	15,5%	24,1%	-8,6%	€ 28.329	€ 39.347	-€ 11.018	+	-	-
Grocery Fresco	€ 63.510	€ 78.130	-€ 14.620	-19%	29,9%	31,9%	-2,0%	€ 18.981	€ 24.911	-€ 5.930	-	-	-
Grocery Bevande	€ 13.570	€ 21.193	-€ 7.623	-36%	33,2%	29,5%	3,7%	€ 4.512	€ 6.261	-€ 1.750	-	+	-
<b>Totale</b>	<b>€ 478.662</b>	<b>€ 494.764</b>	<b>-€ 16.102</b>	<b>-3%</b>	<b>24,2%</b>	<b>28,3%</b>	<b>-4,2%</b>	<b>€ 115.726</b>	<b>€ 140.260</b>	<b>-€ 24.534</b>	-	-	-

NO PROMO	FATTURATO				MARGINE						MATRICE DELTA		
	2018	2017	Δ	Δ %	Mrg 18	Mrg 17	Δ %	Mrg 18	Mrg 17	Δ	Δ Fatt	Δ Mrg	Mrg
Grocery Salato	€ 190.905	€ 211.053	-€ 20.148	-10%	43,5%	43,6%	-0,1%	€ 83.065	€ 91.970	-€ 8.905	-	-	-
Grocery Dolce	€ 177.474	€ 179.241	-€ 1.767	-1%	41,7%	42,4%	-0,7%	€ 74.092	€ 76.058	-€ 1.966	-	-	-
Grocery Fresco	€ 52.871	€ 44.882	€ 7.989	18%	41,1%	40,7%	0,4%	€ 21.727	€ 18.263	€ 3.463	+	+	+
Grocery Bevande	€ 21.024	€ 22.662	-€ 1.638	-7%	47,6%	49,3%	-1,7%	€ 10.007	€ 11.166	-€ 1.158	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>€ 442.274</b>	<b>€ 457.839</b>	<b>-€ 15.565</b>	<b>-3%</b>	<b>42,7%</b>	<b>43,1%</b>	<b>-0,4%</b>	<b>€ 188.890</b>	<b>€ 197.457</b>	<b>-€ 8.567</b>	-	-	-

Tabella 4 Risultati grocery gennaio

Si analizzano inizialmente il dato totale del periodo, per scendere poi nel dettaglio promo e no promo.

In termini di fatturato, i risultati del 2018 sono per la maggior parte al di sotto dei dati dell'anno precedente e delle aspettative: il grocery ha perso il 3%. Tra le sottocategorie che la sola che registra un risultato positivo, se ci si limita ad osservare il fatturato, è il grocery dolce (+5%). Rilevante è la perdita di sette punti percentuali del grocery salato, in quanto rappresenta il 45% del fatturato totale categoria.

In termini di margine percentuale, si può notare come si siano perso 2,4 punti sul 2017 raggiungendo un valore del 33,1%. La sottocategoria con performance peggiore è il grocery dolce, che perde 5.2% (ma con + 5% di fatturato) mentre le bevande unico valore positivo (+2,2%). In termini di margine assoluto però, si evidenzia nella matrice delta come nel 2018 nessuna sottocategoria abbia conseguito un valore positivo.

Scendendo nel dettaglio, è interessante analizzare i dati delle vendite promozionali: il fatturato complessivo perde 3 punti percentuali sul 2017 ed il margine registra addirittura un -4.2% abbassandosi ad 24,2%, un valore troppo basso per le aspettative dell'azienda. Anche i prodotti non promozionali perdono la stessa percentuale di fatturato ma solo mezzo punto di margine.

Esaminando nel dettaglio la categoria del grocery dolce abbiamo un esempio chiaro di promozione errata: il margine % del periodo è stato abbassato di circa 5 punti, in particolare per i prodotti promo si è scesi ad un 15,5% medio contro il 24,1% del 2017. Ad una diminuzione dei prezzi di questo livello dovrebbe conseguire un aumento del fatturato tale da garantire un margine in valore assoluto soddisfacente. Al contrario, questo dato ha registrato un -11%. Non si è quindi riusciti a gestire la promozione in maniera corretta e profittevole.

In tabella 5 si vedano i dati del conto economico di gennaio 2018.

Il conto economico è un documento che evidenzia il risultato economico dell'esercizio di riferimento, è diviso in quattro sezioni: vendite – costi di gestione – margine netto – altri costi. Inoltre, compara i risultati ottenuti nell'anno corrente (in tabella sotto la voce ACT) con i risultati dello stesso esercizio, nell'anno precedente (in tabella sotto la voce LY). I dati del conto economico comprendono i risultati dell'intero negozio, non limitandosi solo al lato mercato.

Ciò che si nota in primo luogo è come il trend negativo del mese di gennaio non riguardi esclusivamente il mercato ma l'intero negozio, con diminuzioni sull'anno precedente sia di fatturato che di margine.

Al totale delle vendite nel periodo (3.653) si vanno a sottrarre i *Costs of Goods Sold (Cogs)*, cioè i costi diretti della merce venduta: si ottiene così il Margine Totale Netto. È questo il nostro dato di maggior interesse, in quanto si nota subito che il valore ottenuto (40%) è in calo rispetto al periodo precedente di 2%. Al margine netto si sottraggono successivamente i costi indiretti di negozio, quali il costo del personale, di marketing e comunicazione, gli affitti, costi logistici ed altri costi. Ne risulta, come dato conclusivo, l'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), anche noto come Margine Operativo Lordo (MOL). A sottolineare una seconda volta il risultato negativo di questo esercizio è proprio questo dato: -3%. Nel periodo di comparazione l'EBITDA valeva il 2%, si sono dunque persi cinque punti percentuali, con un risultato finale molto negativo: il negozio risulta infatti essere in perdita.

Roma	GENNAIO					
	ACT	%	LY		Δ LY	%
Retail Sales	3.470		3.755		(285)	(8%)
Wh. Sales	110		92		18	19%
Other Sales	73		93		(20)	(22%)
<b>Total Sales</b>	<b>3.653</b>	<b>100%</b>	<b>3.941</b>	<b>100%</b>	<b>(288)</b>	<b>(7%)</b>
Retail Cogs	(2.090)	(60%)	(2.205)	(59%)	115	(2%)
Wh. Cogs	(86)	(78%)	(85)	(92%)	(1)	14%
Other Cogs	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total Cogs</b>	<b>(2.176)</b>	<b>(60%)</b>	<b>(2.290)</b>	<b>(58%)</b>	<b>114</b>	<b>(1%)</b>
Retail Net Margin	1.380	40%	1.550	41%	(171)	(2%)
Wh Net Margin	24	22%	7	8%	17	14%
Other Net Margin	73	100%	93	142%	(20)	(42%)
<b>Total Net Margin</b>	<b>1.477</b>	<b>40%</b>	<b>1.651</b>	<b>42%</b>	<b>(174)</b>	<b>(1%)</b>
Payroll	(865)	(24%)	(932)	(24%)	66	(0%)
Marketing	(111)	(3%)	(68)	(2%)	(43)	(1%)
Rent	(213)	(6%)	(217)	(5%)	4	(0%)
Logistics	(87)	(2%)	(97)	(2%)	11	0%
Other Store Cost	(309)	(8%)	(267)	(7%)	(42)	(2%)
<b>Total Costs</b>	<b>(1.585)</b>	<b>(43%)</b>	<b>(1.581)</b>	<b>(40%)</b>	<b>(4)</b>	<b>(3%)</b>
<b>Ebitda</b>	<b>(108)</b>	<b>(3%)</b>	<b>70</b>	<b>2%</b>	<b>(178)</b>	<b>(5%)</b>

Tabella 5 Conto economico gennaio

Per riassumere il quadro negativo del periodo sono stati selezionati degli indicatori (KPI's), riassunti in tabella 6.

- Fatturato Medio Giornaliero: il fatturato totale del periodo promozionale viene rapportato al numero di giorni di durata della promozione
- Delta Fatturato rispetto il 2017: la differenza tra il fatturato corrente (totale o giornaliero) e quello dell'anno passato
- Margine percentuale: espressione percentuale del margine di profitto, ottenuto sottraendo al fatturato i costi di vendita e rapportando il risultato al fatturato
- Delta Margine rispetto il 2017: la differenza tra il margine percentuale corrente (totale o giornaliero) e quello dell'anno passato
- Scontrino Medio: fatturato totale rapportato al numero di scontrini emessi, permette di capire il valore medio del carrello dei clienti
- Unità per scontrino: numero di unità venduti rapportato al numero di scontrini emessi, permette di capire la quantità media di pezzi comprata dai clienti

KPI	Gennaio	Documento
Fatturato Totale	€ 2.422.737	
Delta Fatturato 2017	-7%	
Margine %	35,4%	MERCATO
Delta Margine % 2017	-2%	TOT MESE
Scontrino Medio	€ 29,60	
Unità per Scontrino	11	
Fatturato medio giornaliero	€ 25.991	
Delta Fatturato 2017	0%	
Margine %	26,5%	SOLO
Delta Margine % 2017	-2%	PROMO
Scontrino Medio	€ 29,65	
Unità per Scontrino	11,7	
Fatturato medio giornaliero	€ 32.891	
Delta Fatturato 2017	-3%	
Margine %	33,1%	GROCERY
Delta Margine % 2017	-2,4%	
Scontrino Medio	€ 14,90	
Unità per Scontrino	7,2	

*Tabella 6 Key Process Indicators - gennaio*

In seguito al conseguimento di questi risultati, è emersa la necessità di studiare una strategia da applicare nei mesi seguenti per invertire il trend negativo del negozio. Il punto di partenza è stato individuare quali fossero state le criticità che han portato a questi dati, e quali quelle che potrebbero portarle nei mesi seguenti.

L'obiettivo è quello di prepararsi al periodo promozionale di giugno e ottenere un risultato economico migliore di quello presentato in questo paragrafo.

### 4.3. CRITICITÀ

I risultati ottenuti nel mese di gennaio hanno portato ad un'analisi dello scenario, con il fine di non ripetere gli errori commessi nei mesi successivi. Oltre alle problematiche occorse, è di nostro interesse soffermarci su quelli che sono stati identificati come i potenziali rischi futuri da evitare.

I rischi sono elencati attraverso la *Risk Breakdown Structure*, strumento presentato nel paragrafo 3.2. Il punto di forza di questo schema è la suddivisione delle problematiche in base alla loro origine, esterna o interna, e alle aree di competenza, in quanto da un quadro completo e dettagliato sui rischi e le loro origini.

Come si vede in tabella 7, il primo livello di classificazione viene fatto tra la natura interna o esterna dei rischi. Ai primi appartengono quelli derivanti da scelte operazionali, riferiti al singolo punto vendita, o manageriali, attribuibili a livello corporate, dunque le scelte prese dai manager aziendali e valide per più punti vendita. Sono stati individuati, per esempio, fattori legati alla gestione delle scorte come errori nella gestione degli ordini o problematiche derivanti dalle consegne della merce. Un secondo esempio è legato alle scelte strategiche nella pianificazione della promozione, come la selezione dei prodotti venduti in promozione e la definizione del prezzo di vendita.

Ai rischi con origine esterna appartengono quelli derivanti da fattori incontrollabili quali il clima o il mercato. Ad esempio, la presenza nel mercato di concorrenti che attuano una strategia di promozione in contemporanea con prodotti simili e prezzi più competitivi. Importante da sottolineare sono i rischi dovuti alla clientela e al loro comportamento d'acquisto, in quanto attori principali per il raggiungimento dei livelli di vendita prefissati.

Il passaggio successivo consiste nella stesura della *Risk Breakdown Matrix (RBM)*. La RBM incrocia gli eventi definiti nella RBS con le attività che compongono il processo definite nella *Work Breakdown Structure (WBS)*, consultabile in tabella 8. La RBM consente di definire quali sono le attività più soggette ad eventi rischiosi, quando si originano e accadono eventi rischiosi, quali rischi sono maggiormente ricorrenti nel processo.

RISK BREAKDOWN STRUCTURE				
LVL 0	LVL 1	LVL 2	LVL 3	LVL 4
RISCHI	INTERNO	OPERAZIONALE	Scorte	Ordini
				Consegne
			Merchandising	Allestimento
				Posizionamento
		MANAGERIALE	Planning	Pricing
				Scelta Prodotti
			Comunicazione	Target
				Canali
	ESTERNO	MERCATO	Concorrenza	Prezzi
				Prodotti
			Clienti	Flusso
				Vacanze
			Fornitori	Listino
				Ritardi
		CLIMA	Pioggia	
Caldo				

Tabella 7 Risk Breakdown Structure

<b>WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS)</b>		
<b>LVL 0</b>	<b>LVL 1</b>	<b>LVL 2</b>
<b>PROCESSO PROMOZIONALE</b>	<b>Definizione</b>	Periodo
		Prodotti
		Prezzi
	<b>Pianificazione</b>	Contrattazione fornitori
		Rifornimento negozio
		Pubblicità e comunicazione
		Gestione personale
	<b>Svolgimento</b>	Allestimento e posizionamento
		Ordini
		Comunicazione
		Gestione clienti

*Tabella 8 Work Breakdown Structure*



In figura 16, in cui è riportata la Risk Breakdown Matrix, si vedano sull'asse verticale la lista delle attività di cui si compone il processo. Queste sono state suddivise in tre fasi principali: definizione, pianificazione e svolgimento. Nell'asse orizzontale sono invece stati posti gli eventi di rischio definiti precedentemente, con la RBS. Con una X sono segnate le interazioni tra attività e rischio, per definire l'occorrenza degli eventi rischiosi nel corso del processo, quando e in quante occasioni si possono presentare.

La riga finale della tabella indica il numero di attività durante il quale ogni rischio può presentarsi. In questo modo, si sono valutati quali fossero gli eventi più ricorrenti e da controllare nel corso del periodo. Nella tabella sono evidenziati con una scala cromatica che indica con rosso il rischio maggiormente ricorrente e verde quello minore. Sono stati così identificati due fattori di rischio principali, come vedremo in seguito. La strategia di miglioramento vuole limitare gli effetti negativi di questi potenziali eventi rischiosi.

Il primo è dato da un flusso di clienti che non soddisfa le previsioni: un basso numero di clienti circolante per il negozio è la prima causa per risultati di vendita minori. Il secondo è dato da una gestione erranea delle scorte, effettuando ordini che non permettono di tenere in negozio la quantità di merce necessaria per soddisfare interamente la domanda del cliente.

In seguito alla fase di individuazione dei rischi si passa alla loro valutazione. Questa consente nell'assegnare a ciascun rischio un valore di riferimento per determinare la loro incidenza. In figura 17 si sono andati ad inserire degli indicatori di performance nelle celle della matrice RBM in cui si verifica un'interazione tra attività ed evento rischioso. In questo modo, si è assegnato un indicatore per valutare l'effettivo svolgimento di ciascuna fase ed i suoi discostamenti dalle aspettative. Nella tabella si sono evidenziati le celle di nostro maggior interesse, cioè relative ai rischi di mancato flusso di clientela ed errori nella gestione degli ordini. I KPI sottolineati nella tabella saranno riportati in seguito ed utilizzati come metro di valutazione dell'effettivo successo del progetto. In particolare, sono stati sottolineate in verde le interazioni evento-attività su cui si agirà grazie alle strategie adottate:

- Nel corso della fase di controllo, intervenire con azioni nell'attività di posizionamento dei prodotti e allestimento del negozio serve a risolvere rischi legati al mancato flusso di clientela e massimizzare i dati di vendita
- Nel corso della fase di controllo, agire sugli ordini è fondamentale per minimizzare il rischio di stock-out



## 4.4. STRATEGIA

Emerse le problematiche, è stato possibile definire una strategia che potesse superarle o limitarle, in modo da favorire l'obiettivo di questo progetto, che ricordiamo essere il raggiungimento di valori target di fatturato e margine nel periodo promozionale di giugno.

I fattori su cui si è voluti intervenire sono principalmente a livello di negozio, sui cui la direzione del punto vendita poteva agire direttamente. Come si è detto nel paragrafo precedentemente, si è deciso di minimizzare i rischi riguardanti

- un flusso di clientela insufficiente
- la gestione erronea degli ordini.

La strategia consiste in un miglioramento del processo di vendita e di perfezionamento delle *operations* interne, articolato in tre punti principali:

1. Introduzione di strumenti di analisi delle vendite
  2. Massificazione e mix promo-no promo nell'allestimento
  3. Perfezionamento degli ordini
- 
1. Vengono introdotti nuovi livelli di analisi delle vendite e del negozio, in modo da avere il controllo dell'andamento della promozione e da avere degli strumenti che permettano di intraprendere azioni migliorative per massimizzare le vendite e dunque gli indicatori di performance. Il progetto sarà definito come analisi delle zone commerciali.
  2. Viene rivisto l'allestimento del negozio, aumentando le zone di vendita promozionale e massificando la presenza di prodotti. Inoltre, vengono affiancati ai prodotti venduti in promozione prodotti a prezzo pieno, con l'obiettivo di invogliare il cliente all'acquisto.
  3. Viene introdotto una strategia di gestione degli ordini basata sulle previsioni di vendita e su ordini giornalieri, per minimizzare il livello di scorte in magazzino e nello stesso tempo il rischio di *stockout*.

Per valutare l'andamento del processo e l'efficacia della strategia adottata, si ricorre ai KPI. Sono stati assegnati, per ciascun indicatore già presentato in tabella 6, dei valori target da raggiungere nel corso della promozione estiva. Gli scostamenti, positivi e negativi, saranno utilizzati per determinare la performance del mercato e il valore ottenuto dal progetto qui presentato.

KPI	Target	Documento
Fatturato Totale	€ 1.375.000	
Delta Fatturato 2017	0%	
Margine %	39%	MERCATO
Delta Margine % 2017	1%	TOT MESE
Scontrino Medio	€ 31,00	
Unità per Scontrino	11,5	
<hr/>		
Fatturato medio giornaliero	€ 24.800	
Delta Fatturato 2017	1%	
Margine %	28,5%	SOLO
Delta Margine % 2017	2%	PROMO
Scontrino Medio	€ 31,00	
Unità per Scontrino	12	
<hr/>		
Fatturato medio giornaliero	€ 30.500	
Delta Fatturato 2017	1%	
Margine %	34%	GROCERY
Delta Margine % 2017	1%	
Scontrino Medio	€ 15,00	
Unità per Scontrino	8	

*Tabella 9 Valori Target KPI giugno*

Nei paragrafi successivi vengono presentati nel dettaglio i punti della strategia elencati, ponendo particolare attenzione agli strumenti di analisi delle vendite e al nuovo sistema di gestione degli ordini. La strategia è stata strutturata e implementata nel corso dei mesi di intervallo tra i due periodi promozionali, dunque da marzo a maggio.

#### 4.4.1. ANALISI DELLE ZONE COMMERCIALI

Il principale strumento di analisi introdotto in questa fase permette di monitorare i fuori banco presenti in negozio, ci riferiremo chiamandoli “strumento di analisi delle zone commerciali”.

Con fuori banco si intende la “*tecnica di vendita promozionale legata per lo più al display straordinario. Consiste in un'esposizione preferenziale di uno o più prodotti fuori dalle normali linee di vendita.*”.<sup>23</sup>

In Eatly, i fuori banco sono utilizzati per l'esposizione dei prodotti in promozione, sono situati in posizioni strategiche del negozio e hanno una rotazione dell'allestimento ogni quindici giorni. Sono molto attrattivi per i clienti, il fatturato di prodotti esposti in questi banchi rappresenta circa  $\frac{1}{4}$  delle vendite totali del mercato. Data l'alta incidenza, è fondamentale mantenere un controllo sui prodotti venduti, in modo che il basso margine di questi (dovuti alla promo) non abbassi anche il margine totale del mercato. Le promozioni non vengono decise dai singoli negozi, ma è compito del *category manager* stilare la selezione valida per tutti i punti vendita in Italia. Sta però al negozio, in allineamento con il *category*, curare l'allestimento e le posizioni dei prodotti.

Il sistema di analisi sviluppato serve di sostegno al lavoro del responsabile del reparto nel corso del periodo promozionale, per avere un quadro d'insieme sulle caratteristiche dei prodotti selezionati e sui singoli fuori banco (che chiameremo anche zona commerciale). Il lavoro consiste in una mappatura delle zone commerciali (come sono distribuite nel negozio) e in un'analisi di queste, prese singolarmente. Per ogni zona, si monitorano quotidianamente le performance in termini di fatturato e di margine dei prodotti che la compongono valutando se mantenere l'allestimento così com'è o effettuare delle modifiche. In totale sono state mappate 10 zone, ciascuna con caratteristiche diverse. Nel primo periodo di sperimentazione del sistema le zone erano 17 ma in seguito a modifiche allo strumento di analisi si è deciso di accorpare zone con peculiarità simili e renderne la lettura più immediata.

Tra le 10 zone commerciali, è stato stilato un ranking in base alle loro performance, effettive o potenziali, in modo da sapere quali sono le aree del negozio in cui è conveniente

---

<sup>23</sup> Planogram 3D, definizione fuori banco, [online] consultabile al link: <http://www.planogram3d.com/glossario/fuori-banco.htm>

posizionare i prodotti migliori o intervenire per spostare quelli che non raggiungono le aspettative di vendita. I valori che servono a definire i top fuori banco sono due: fatturato totale della zona e fatturato medio a prodotto della zona. Il solo fatturato della zona non è infatti sufficiente per valutare le potenzialità di un'area, dato che questa potrebbe contenere un alto numero di prodotti che vendono normalmente ma comunque fanno volume. In questo caso la presenza o meno di un prodotto non performante non è rilevante. Lo è invece nel caso in cui una zona porta ad alto fatturato nonostante il numero ridotto di articoli presenti. Questo significa che è in una posizione in cui il cliente è di passaggio "obbligato" ed è quindi conveniente sfruttare a pieno le potenzialità della posizione, scegliendo prodotti con il giusto compromesso prezzo/margine.

Nelle figure 18-19-20 evidenziamo la geografia dei fuori banco studiati. Dal ranking risulta che le tre zone più importanti siano: 1 – 2 – 7, tre esempi di caratteristiche diverse.

- Zona 1: i fuori banco sono posizionati in avancassa, c'è un alto fatturato a prodotto, alto margine % in quanto in questa posizione vengono messi prodotti non in promozione, a sfruttare le azioni di shopping impulsivo del cliente. Segnalata in verde in figura 25.
- Zona 2: alto fatturato totale e a prodotto. Si può considerare la zona migliore del negozio, di passaggi obbligato. Contiene un mix di prodotti promo/no promo per mantenere sopra un certo livello il margine % totale della zona. I prodotti che vengono esposti in questa zona appartengono alla grocery ed enoteca. Segnalata in azzurro in figura 25.
- Zona 7: alto fatturato totale. In questa zona troviamo la maggioranza dei prodotti grocery in promozione, si trova al piano 1 in fronte ascensore, dunque zona di passaggio obbligata. Segnalata in verde in figura 26.

Su queste zone vengono effettuate le azioni migliorative principali, così da garantire, nelle zone più influenti nella spesa dei consumatori, un assortimento di prodotti studiato. L'idea alla base del lavoro è individuare prodotti che, nonostante siano posizionati in fuori banco meno attrattivi, stanno ottenendo buoni risultati di vendita, e andare a spostarli nelle zone top. Viceversa, se ci sono prodotti poco performanti nelle zone top, trovare tra le altre dei prodotti simili che possano sostituirlo e garantire migliori risultati. In seguito, verranno

presentati degli esempi di applicazione di questo sistema e dei benefici, in termini quantitativi, che ha portato.

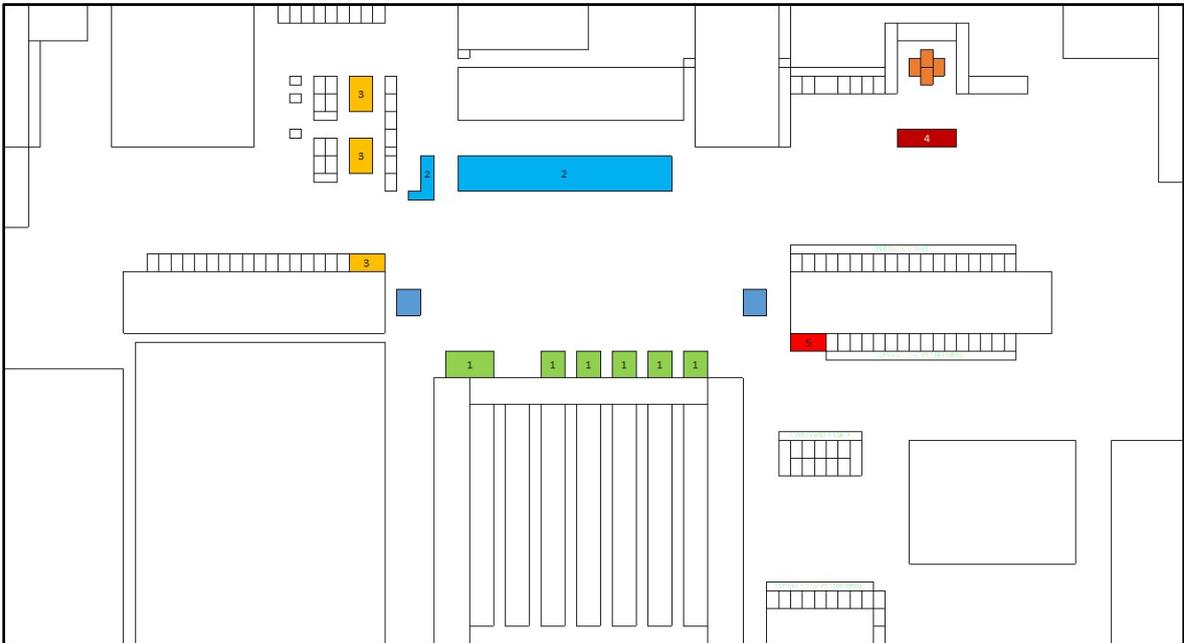


Figura 18 Mappatura piano terra fuori banco

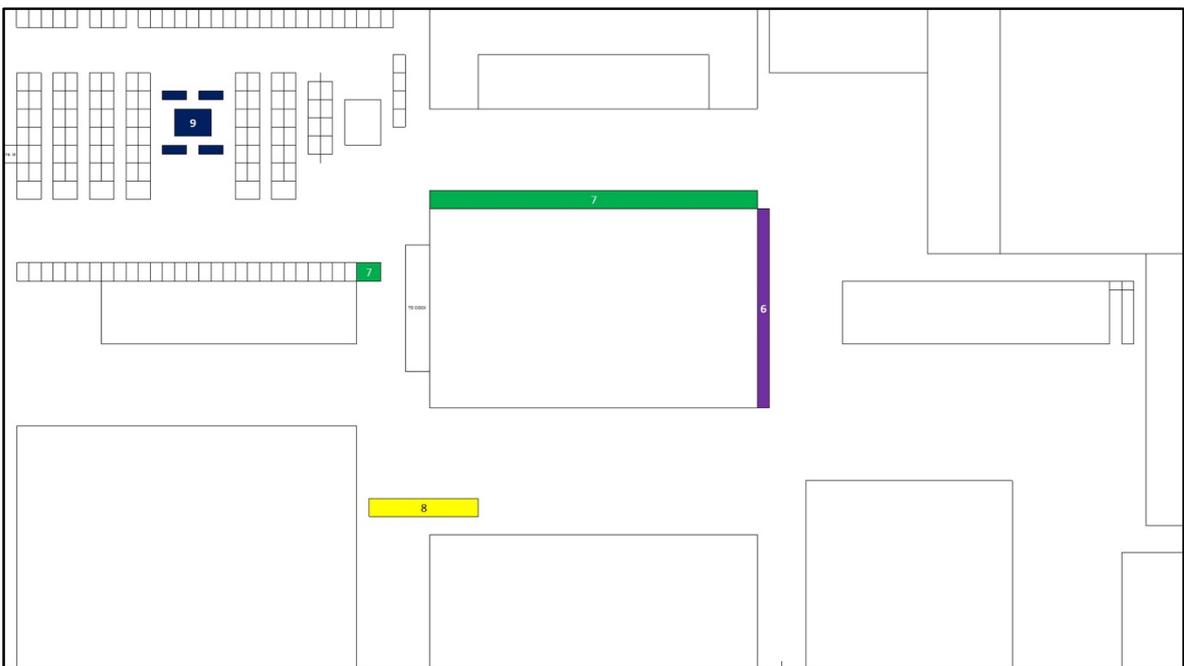
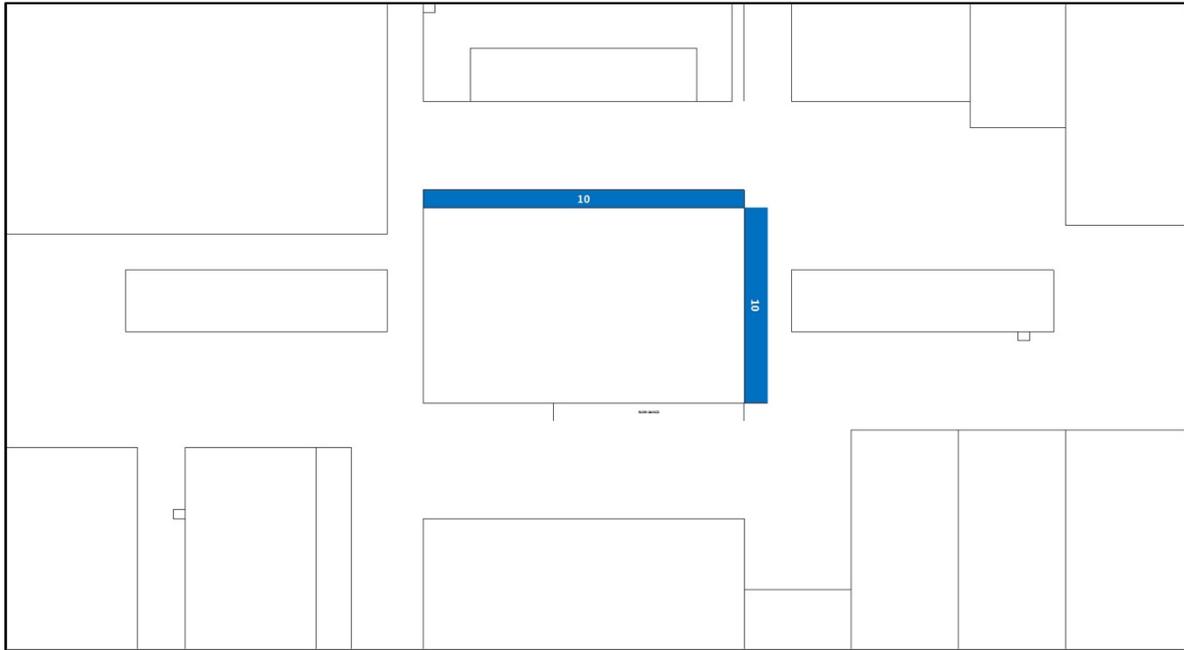


Figura 19 Mappatura primo piano fuori banco



*Figura 20 Mappatura secondo piano fuori banco*

Nelle prime fasi del progetto, l'analisi delle vendite veniva eseguita due volte nel corso della settimana, così da valutare l'andamento dei primi giorni della settimana e del weekend separatamente. Con il perfezionamento del sistema ed i primi effetti positivi dell'attuazione delle modifiche, si è cominciati a effettuare l'analisi con cadenza giornaliera così da avere un quadro continuamente aggiornato sull'andamento delle vendite dei fuori banco.

In tabella 10 sono riportati alcuni esempi ottenuti dall'applicazione di questo strumento nel corso del periodo di implementazione. Si noti come gli scambi avvengano tra prodotti molto simili tra loro, in modo da mantenere il mix scelto per il fuori banco costante. È interessante osservare come queste piccole modifiche mirate abbiano degli effetti immediati importanti, aumentando vertiginosamente il livello di fatturato e margine assoluto. Come nel caso a), rimpiazzare il riccio di mare Acantilado con il tonno in olio d'oliva Campisi ha portato ad un aumento del fatturato del 1829%. Come esempio per l'incremento del valore del margine assoluto, si guardi lo scambio tra la birra Ichnusa e Menabrea nel caso c: due prodotti molto simili ma con un margine rispettivamente del 16% e 52%; a fronte di un fatturato simile, il risultato si è ottenuto sul margine assoluto: 341€ contro 101€ nello stesso arco di tempo. Gli effetti di questo ultimo scambio però bisogna considerarli per un lasso di tempo maggiore, infatti, in seguito allo spostamento, la birra Menabrea è stata mantenuta in quella postazione per due mesi, portando un ricavo decisamente più elevato di quello che avrebbe portato la sua simile.

a)	<b>PRODOTTO OUT</b>			↔	<b>PRODOTTO IN</b>			→	<b>RISULTATO</b>			
	Descrizione	Riccio di Mare 55g			Descrizione	Tonno in Olio d'Oliva			Δ Fatturato	€	695	1829%
	Marca	Acantilado			Marca	Campisi			Δ Margine	€	278	1829%
	Fatturato	€	38		Fatturato	€	733					
	Margine Assoluto	€	15		Margine Assoluto	€	293					
	Margine %	40%		Margine %	40%							
	Numero Giorni	4		Numero Giorni	3							
b)	<b>PRODOTTO OUT</b>			↔	<b>PRODOTTO IN</b>			→	<b>RISULTATO</b>			
	Descrizione	Olio EVO 0,75L			Descrizione	Olio EVO 1L			Δ Fatturato	€	268	268%
	Marca	Olearia San Giorgio			Marca	Roi			Δ Margine	€	101	101%
	Fatturato	€	-		Fatturato	€	268					
	Margine Assoluto	€	-		Margine Assoluto	€	101					
	Margine %	40%		Margine %	38%							
	Numero Giorni	4		Numero Giorni	3							
c)	<b>PRODOTTO OUT</b>			↔	<b>PRODOTTO IN</b>			→	<b>RISULTATO</b>			
	Descrizione	Birra non filtrata 0.33l			Descrizione	Birra bionda 0,33			Δ Fatturato	€	24	4%
	Marca	Ichnusa			Marca	Menabrea			Δ Margine	€	240	237%
	Fatturato	€	631		Fatturato	€	655					
	Margine Assoluto	€	101		Margine Assoluto	€	341					
	Margine %	16%		Margine %	52%							
	Numero Giorni	9		Numero Giorni	8							
d)	<b>PRODOTTO OUT</b>			↔	<b>PRODOTTO IN</b>			→	<b>RISULTATO</b>			
	Descrizione	Passata Pomodoro			Descrizione	Pomodorini Afeltra			Δ Fatturato	€	76	20%
	Marca	GustaRosso			Marca	Afeltra			Δ Margine	€	29	20%
	Fatturato	€	383		Fatturato	€	459					
	Margine Assoluto	€	146		Margine Assoluto	€	174					
	Margine %	38%		Margine %	38%							
	Numero Giorni	9		Numero Giorni	4							
e)	<b>PRODOTTO OUT</b>			↔	<b>PRODOTTO IN</b>			→	<b>RISULTATO</b>			
	Descrizione	Paccheri 500g			Descrizione	Spaghettoni 500g			Δ Fatturato	€	252	1050%
	Marca	Azienda Agr. Mancini			Marca	Benedetto Cavalieri			Δ Margine	€	97	875%
	Fatturato	€	24		Fatturato	€	276					
	Margine Assoluto	€	11		Margine Assoluto	€	108					
	Margine %	46%		Margine %	39%							
	Numero Giorni	3		Numero Giorni	4							

Tabella 10 Effetti spostamenti zone commerciali

È interessante riportare i KPI utilizzati per l'analisi delle zone commerciali, sia nel dettaglio del prodotto che nel totale della zona.

Per il prodotto, gli indicatori utilizzati sono: fatturato e incidenza sul fatturato totale zona, quantità e incidenza sulla quantità totale zona, margine percentuale ed assoluto, scostamento margine % dal margine medio della zona.

Per la zona, invece: fatturato totale, margine totale assoluto e percentuale, incidenza sul fatturato totale delle zone, incidenza sul fatturato totale categoria, incidenza dei prodotti in promo sul totale zona, fatturato medio a prodotto.

Particolarmente utili per valutare l'importanza e il potenziale di una zona sono:

- Peso della zona (fatturato)

$$= \frac{\textit{Fatturato Zona}}{\textit{Fatturato Totale Zona}} \times 100$$

- Fatturato medio a prodotto zona

$$= \frac{\textit{Fatturato Zona}}{\textit{Numero Prodotti Zona}}$$

Le zone più incidenti saranno le più importanti da tenere sotto controllo, in quanto portano le quantità maggiori di fatturato. Il fatturato medio a prodotto però ci dà un'informazione in più: un alto fatturato potrebbe dipendere da un'elevata quantità di prodotti presenti in quella zona, rapportando il fatturato al numero di voci abbiamo informazioni sulla performance media di un'unità della zona. Maggiore questo valore, maggiore il potenziale.

Inoltre, questi KPI ci aiutano a valutare le performance dei prodotti e delle zone in seguito agli spostamenti e capire la loro efficacia.

Il paragrafo 4.5.1 illustra i risultati e il valore portato da questo strumento nel corso della promozione di giugno.

#### 4.4.2. ALLESTIMENTO E MIX PROMO/NO PROMO

Il secondo punto della strategia riguarda interventi nell'allestimento del negozio nel corso del periodo promozionale.

In ordine di massimizzare il venduto, si è deciso di intervenire modificando la tecnica di posizionamento dei prodotti, per far sì che il cliente si imbatta nel maggior numero di prodotti possibile durante il suo processo di compera. Dunque, oltre all'utilizzo dei fuori banco citati nel paragrafo 4.4.3., si sono individuate delle postazioni in punti strategici del negozio in cui posizionare interi pallet di prodotti, con una forte massificazione della promozione nelle aree di maggior passaggio della clientela. Questo accorgimento è utile per aumentare il KPI *units per ticket* (UPT) in quanto il cliente è incentivato ad acquistare un maggior numero di clienti.

Il secondo intervento escogitato per l'allestimento consiste nella creazione di mix di prodotti da esporre insieme nelle zone promozionali, affiancando ai prodotti in promozione prodotti a prezzo pieno. Questo accorgimento è finalizzato a sostenere i risultati del mercato a trecentosessanta gradi, per non limitare gli acquisti della clientela esclusivamente alla merce scontata. Ciò sarebbe svantaggioso in quanto si abbasserebbe il margine operativo del negozio e, se non bilanciate da un forte aumento delle quantità vendute, del fatturato. Il KPI che beneficia di questa manovra è il valore dello scontrino medio.

Per monitorare il mix promo/no promo nel corso dei quindici giorni di promozione è stato utilizzato un nuovo strumento che consentiva di valutare le performance di vendita dei prodotti selezionati e dunque l'efficacia delle scelte. Questo viene presentato nel paragrafo 4.5.2.

#### 4.4.3. GESTIONE DEGLI ORDINI

In un periodo di alta movimentazione della merce come quello dell'onomastico di Eataly, è di grande importanza svolgere un attento e quotidiano controllo delle scorte, in modo da non correre il rischio di finire le scorte, andare in rottura di stock e rinunciare ad una parte delle vendite del giorno di quel prodotto.

Sebbene la soluzione più immediata possa sembrare quella di effettuare un maxi-ordine iniziale che copra l'intero periodo, vi sono diversi aspetti che smentiscono questa idea. In primo luogo, per come è organizzata la logistica di Eataly: i singoli negozi emettono l'ordine alla sede centrale, da dove parte l'ordine verso il fornitore. Con la richiesta troppo alta da parte di un solo negozio c'è il rischio che non vi sia merce a sufficienza per tutti i punti vendita, tenendo in considerazione le caratteristiche operative dei produttori di cui si è parlato nell'introduzione. In secondo luogo, bisogna considerare i costi di giacenza nel tenere per un lungo periodo una quantità elevata di merce, oltre che il rischio di deterioramento per alcune classi di prodotti. Inoltre, l'ordine iniziale stimato su una previsione delle vendite basata solo su dati storici e non attuali rischia di essere errata. In questo caso il pericolo maggiore è quello dello smaltimento delle rimanenze a promozione terminata, in caso l'ordine effettuato sia molto superiore del venduto effettivo.

L'approccio che si è deciso di adottare è di tipo *look back*, cioè l'emissione dell'ordine avviene non appena viene raggiunto un livello di giacenza soglia, per ripristinare il livello di giacenza desiderato. Per impostare il sistema di gestione degli ordini è necessario rispondere a due domande: *quanto* e *quando* ordinare.

L'idea è quella di effettuare ordini quotidiani, che coprano la domanda per uno/due giorni, in base alle previsioni di vendita, in modo da mantenere il minimo livello di stock senza mai correre il rischio di *stock-out*. La gamma di prodotti in promozione ha caratteristiche differenti tra loro, per questo motivo il processo descritto non è stato applicato per tutti i prodotti.

Dunque, il primo passaggio del processo è stato quello di effettuare una previsione delle vendite per l'intero periodo di promozione. Questa è stata fatta basandosi sui dati storici di vendita risalenti ai compleanni passati. I prodotti inseriti nelle diverse promozioni infatti sono sempre simili tra loro, se non identici. Una volta prevista la prima giornata, le date successive sono stimate in base al giorno della settimana: se nel periodo lunedì – giovedì le

vendite sono molto simili tra di loro, nel fine settimana vengono implementate di circa il 30%. La previsione verrà aggiornata *day-to-day* aggiornando il dato della previsione con la vendita reale, in modo da rendere le previsioni dei giorni successivi più precise possibili.

Per ogni prodotto, viene fissato un punto di riordino (PUR) dato dalla somma della quantità minima da avere in negozio per mantenere l'allestimento e la scorta di sicurezza, sotto il quale lo stock non può mai scendere. La quantità ordinata sarà quella prevista per il giorno successivo. Per alcuni prodotti, invece, in base alla dimensione del lotto di spedizione, si decide di coprire uno o più giorni con lo stesso ordine.

Quotidianamente il sistema veniva aggiornato con le vendite del giorno precedente e il nuovo livello di stock ( $\text{stock attuale} = \text{stock giorno precedente} - \text{vendite giorno precedente} + \text{quantità arrivata}$ ). Confrontando la quantità di vendita prevista per il giorno successivo con il livello di stock attuale, venivano effettuati gli ordini per garantire copertura. Il sistema logistico di Eataly garantisce la ricezione della merce, proveniente dal magazzino centrale di Monticello d'Alba (CN), già per il mattino successivo l'evasione dell'ordine.

## **4.5. SCENARIO FINALE**

Gli strumenti elaborati nel periodo successivo al compleanno di gennaio e finalizzati a migliorare i numeri di vendita del mercato hanno il loro primo test nel corso del “Onomastico di Eataly”. In questo periodo, 14 al 31 giugno, ricorre l’anniversario dell’apertura del negozio di Roma, il 21 giugno 2012. Nonostante di minor durata, è paragonabile alla promozione di gennaio, ma sempre caratterizzato da un forte abbassamento dei prezzi per una selezione di prodotti venduti. È quindi il periodo giusto per verificare l’efficacia delle azioni migliorative e del lavoro svolto.

Nel corso dell’onomastico sono state svolte analisi quotidiane (zone commerciali, studio dei margini promo-no promo, controllo stock) e in base a queste messe in atto azioni correttive, sia per i prodotti in promozione che per i non.

Nei paragrafi successivi, in seguito alla presentazione delle analisi svolte, si presenteranno i dati e risultati del periodo onomastico.

#### 4.5.1. ANALISI DELLE ZONE COMMERCIALI

Il monitoraggio delle zone commerciali in questa fase di mercato è particolarmente importante, in quanto su queste vengono disposti i prodotti scontati e soggette ad un'alta movimentazione. A sottolineare questo fatto è l'incidenza delle vendite dei prodotti appartenenti ai fuori banco sulla vendita totale del mercato di riferimento (si considera solo grocery e cantina). Se durante le settimane di promozioni normali, queste valgono il 26%, nel periodo del compleanno l'incidenza raddoppia salendo al 55%, come si vede nello specchio riassuntivo in tabella 12 (58% incidenza della categoria grocery e 44% della cantina sui loro mercati di riferimento).

Per questa ragione, la scelta delle postazioni dei prodotti viene effettuata in maniera accurata valutando le loro caratteristiche e attraverso il lavoro di analisi vengono confermate le scelte o effettuate delle modifiche.

In tabella 11 sono riportati due esempi di azioni intraprese con esiti molto positivi nel corso dell'onomastico.

Nel primo caso, era stato deciso di posizionare la Molecola, prodotto molto caratterizzante di Eataly in è quanto il sostituto italiano e "artigianale" della Coca Cola, nella zona numero due. Questa è la zona a più alto fatturato del negozio, grazie alla sua posizione strategica di passaggio obbligato. Nei primi giorni però si è subito osservato la poca movimentazione che stava ricevendo il prodotto, con un fatturato giornaliero di soli 17€. Si è dunque deciso di sostituirlo con una limonata con eccellenti risultati: il fatturato giornaliero è aumentato a 211€, portando un'entrata totale nella settimana di 845€ con margina assoluto 304€.

PRODOTTO OUT			PRODOTTO IN			RISULTATO	
Descrizione	Molecola 1L		Descrizione	Limonata 250ml			
Marca	Molecola		Marca	Niasca			
Fatturato	€	51	Fatturato	€	845	Δ Fatturato	€ 794 1557%
Fatturato/day	€	17	Fatturato/day	€	211	Δ Margine	€ 283 1320%
Margine Assoluto	€	21	Margine Assoluto	€	304		
Margine %		42%	Margine %		36%		
Numero Giorni		3	Numero Giorni		4		

PRODOTTO OUT			PRODOTTO IN			RISULTATO	
Descrizione	Patatine Rustiche		Descrizione	Patatina Sale Marino			
Marca	Crocchias		Marca	Amica Chips			
Fatturato	€	103	Fatturato	€	581	Δ Fatturato	€ 478 464%
Fatturato/day	€	52	Fatturato/day	€	116	Δ Margine	€ 195 757%
Margine Assoluto	€	26	Margine Assoluto	€	221		
Margine %		25%	Margine %		38%		
Numero Giorni		2	Numero Giorni		5		

Tabella 11 Risultati scambi zone commerciali

Al termine del periodo, i dati relativi alle zone commerciali sono stati decisamente positivi. Il margine percentuale totale (27%) è stato mantenuto in linea con il valore target ed il fatturato di circa 375.000€ è allineato con le aspettative.

In seguito, si vedano i prospetti riassuntivi delle performance delle zone fuori banco. La tabella 12 mostra per ogni zona i valori di fatturato e margine, inoltre mostra il peso delle zone commerciali sul totale del mercato, con il dettaglio grocery e cantina. Inoltre, si allega in tabella 13 un esempio di come è strutturato il foglio di analisi, riferito alla zona commerciale 2 nel corso del periodo di promozione. Questo riporta in riga i prodotti presenti nella zona commerciale, in colonna i dettagli di identificazione del prodotto e gli indicatori che vengono analizzati: fatturato, peso del prodotto sul totale zona in termini di fatturato, quantità e relativo peso sul totale, margine assoluto, margine percentuale, delta percentuale del margine rispetto il margine totale della zona, se si tratta di un prodotto in promozione o meno ed infine vengono registrati i movimenti in/out e relative date.

Zona	Fatturato	Peso	Margine	Mrg %
1	29.459	8%	9.928	34%
2	119.715	32%	30.301	25%
3	22.504	6%	7.600	34%
4	43.405	12%	7.617	18%
5	5.966	2%	1.635	27%
5A	46.254	12%	12.642	27%
FRIGHI	11.105	3%	3.040	27%
6	10.642	3%	2.303	22%
7	41.320	11%	11.969	29%
8	14.031	4%	3.930	28%
9	685	0%	530	77%
10	30.723	8%	8.199	27%
<b>TOT</b>	<b>375.809</b>	<b>100%</b>	<b>99.694</b>	<b>27%</b>

<b>Fatturato di Riferimento (Cantina+Grocery)</b>	<b>686.715</b>	
<b>Fatturato zone totale</b>	<b>375.809</b>	
<b>Incidenza Zone Commerciali su Riferimento</b>	<b>54,7%</b>	
<b>Fatturato di riferimento Grocery</b>	<b>516.370</b>	
<b>Fatturato zone grocery</b>	<b>298.062</b>	75%
<b>Incidenza su fatturato riferimento</b>	<b>57,7%</b>	
<b>Fatturato di riferimento Cantina</b>	<b>170.345</b>	
<b>Fatturato zone Cantina</b>	<b>74.179</b>	35%
<b>Incidenza su fatturato riferimento</b>	<b>43,5%</b>	

Tabella 12 Fatturati zone commerciali

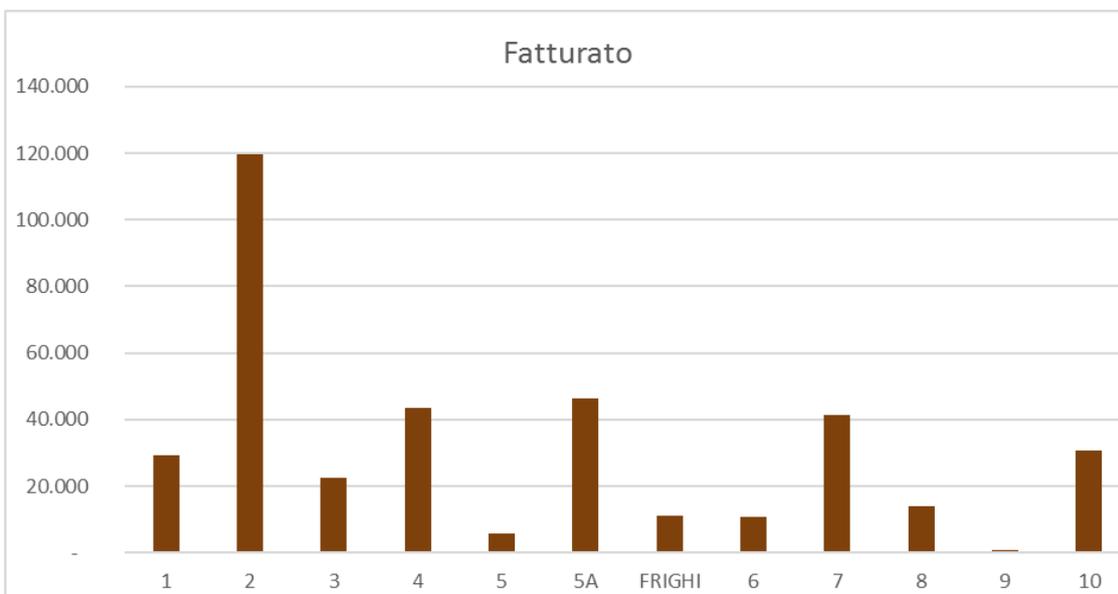


Grafico 13 Fatturati zone commerciali onomastico

ID	Descrizione	Marca	Fatturato	Peso %	Quantità	Peso%	Margine	Mrg %	Δ MMZ	Promo	IN	OUT
140035	TONNO DEL MEDITERRANEO 600G	CAMPISI	17.240	14%	1.264	2%	5.258	30%	5%		SI	
50568	RISO CARNAROLI ITALY 1 KG	GL'ARROI	11.264	9%	5.861	7%	2.436	22%	-4%		SI	
175294	ICHNUSA NON FILTRATA 0.33 ML	ICHNUSA	8.952	7%	12.367	15%	1.284	14%	-11%		SI	
4241	SPAGHETTI 500G RIGOROSA IGP	RIGOROSA	8.679	7%	9.040	11%	1.739	20%	-5%		SI	
79669	SALSA POMO DORO DATTERINO 330G	ALICOS	6.914	6%	5.072	6%	2.707	39%	14%		SI	
183619	KIT 24 ICHNUSA NON FILTRATA	ICHNUSA	6.904	6%	448	1%	237	3%	-22%		SI	
4268	RIGATONI 500G RIGOROSA IGP	RIGOROSA	6.720	6%	6.997	9%	1.439	21%	-4%		SI	
56325	BISCO TTI OSVEGO 250G	GENTILINI	6.462	5%	7.102	9%	1.380	21%	-4%		SI	
22028	TAV FOND EXTRA 70% 75G	BARATTI MILANO	6.018	5%	6.614	8%	2.049	34%	9%		SI	19 giu
90808	AZIMINO INTEGRALE 200G	FORNO ALLEGRI	5.527	5%	5.755	7%	915	17%	-9%		SI	
73233	CREMA DI OLIVE NERE 90G EATALY	DE CARLO	5.097	4%	5.603	2%	1.287	25%	0%		SI	
118572	GRECHETTO	CARDETO	4.993	4%	1.646	2%	1.431	29%	3%		SI	
118632	BOLLICINA GREEN	SERAFINI VIDO	3.518	3%	878	1%	881	25%	0%		SI	
173990	CROSTATINA FR. BOSCO 6X50 300G	TOMMASO MUZZI	3.303	3%	1.815	2%	1.122	34%	9%		SI	
924	NETTARE PESCA 3X 200ML	ALCE NERO ANL COLICI	2.818	2%	2.292	3%	806	29%	3%		SI	
1760	CREMA NOCCIOLE 200G	BARATTI MILANO	2.446	2%	769	1%	796	33%	7%		SI	
739551	LIMONATA 250 ML	NASCA BIBITE	1.987	2%	2.423	3%	717	36%	11%		SI	19 giu
62442	LIMONCELLO PALLINI CL 70	ILAR SPA	1.777	1%	289	0%	950	53%	28%		SI	
212123	OLIVE BELLA CERIGNOLA 290G	GIOVANNI FRATELPIETRO	1.618	1%	842	1%	397	25%	-1%		SI	
119250	MANDARINATA 250ML	NASCA BIBITE	1.609	1%	1.962	2%	566	35%	10%		SI	19 giu
37348	MIRTO DELLA SARDEGNA	SAN MARTINO	1.407	1%	156	0%	373	27%	1%		SI	
215494	PROSECCO IL FRESCO BRUT	VILLA SANDI	917	1%	162	0%	280	31%	5%		SI	
175645	CONEGLIANO BRUT RIVE DI SOLIGO	BIANCA VIGNA	704	1%	101	0%	210	30%	5%		SI	
56530	WEISS 75	BIRIFICIO TURBACCI	677	1%	165	0%	173	26%	0%		SI	
208667	VODKA ZUBROWKA BIALA 70	ZUBROWKA	453	0%	62	0%	199	44%	19%		SI	
139437	EILDORADA PARTY BOX 400G	AMICA CHIPS	452	0%	104	0%	223	49%	24%		NO	
97553	AL TALANGA BOLLIA CIAO	FONITANA FREDDA	412	0%	34	0%	150	36%	11%		SI	
56125	BRUT ROSATO	CONTI DI BUSCAR	366	0%	58	0%	121	33%	8%		SI	
28649	BRUT ROSE	CHARLI CLETO	217	0%	34	0%	73	34%	8%		SI	
165465	PERONI CRUDA 0.33	PERONI	112	0%	114	0%	43	39%	13%		NO	
89740	PERONI CHILL LEMON 0.33	PERONI	94	0%	96	0%	34	36%	11%		NO	
146773	MOLECOLA PET CLASSICA 1L	MOLECOLA	51	0%	69	0%	21	42%	17%		SI	
234676	MOLECOLA CLASSICA PET 1L X6	MOLECOLA	9	0%	2	0%	3	39%	15%		SI	
Totale			119.715	100%	80.196	100%	30.301	25%			91%	19 giu

Tabella 13 Esempio modello analisi zone commerciali

I prodotti venduti in questo periodo sono stati classificati basandosi sulla Matrice BCG (Boston Consulting Group) e ponendo il fatturato e il margine % come variabili. L'utilità di questo strumento si è dimostrata in particolar modo al momento di effettuare gli scambi dei prodotti tra le zone, in modo da avere una visione sui prodotti in promozione e le loro caratteristiche. Inoltre, questa classificazione sarà utile nelle promozioni future al momento della selezione dei prodotti.

La matrice BCG venne ideata negli anni sessanta e permette di classificare le aree strategiche di affari. In questa versione, si pone sull'asse delle ascisse il margine % e sull'asse delle ordinate il fatturato. I prodotti in base a queste due variabili vengono classificati in quattro tipologie:

1. Dog: basso margine e basso fatturato
2. Cash Cow: basso margine e alto fatturato
3. Question Mark: alto margine e basso fatturato
4. Star: alto margine e alto fatturato

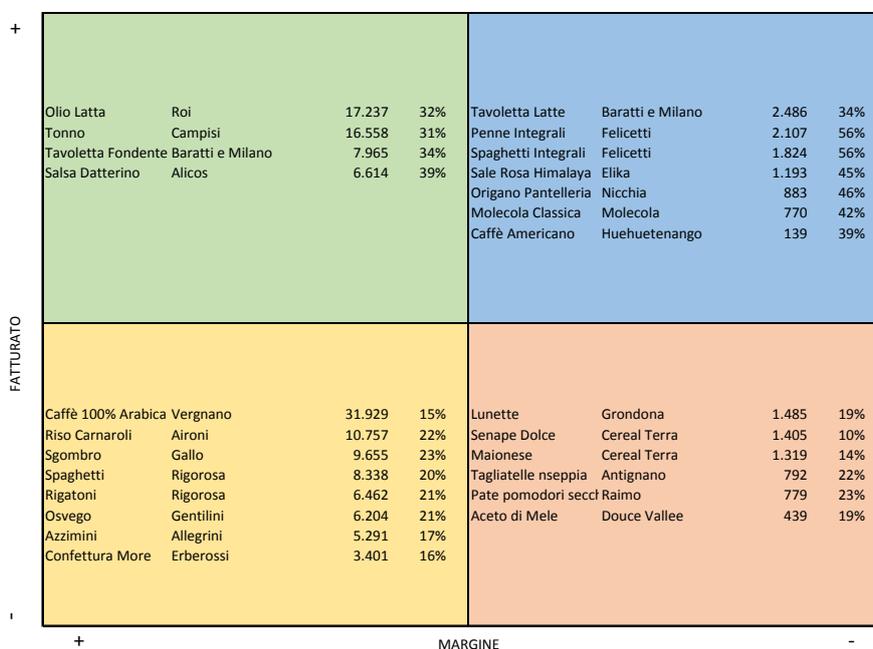


Figura 21 Matrice BCG

#### 4.5.2. MIX PROMO/NO PROMO

Un secondo strumento utilizzato per una visione completa sul mercato, in termini di margini e fatturato, è stato il prospetto promo/no promo.

Questo file, aggiornato quotidianamente, contiene il totale delle vendite del mercato dei singoli prodotti, raggruppati per marca, categorie e macro-categoria (mercato dei freschi, grocery, cantina e no food) e confrontati con l'anno precedente.

I responsabili del mercato e dei reparti avevano così a disposizione uno strumento per controllare l'andamento complessivo delle vendite, con la possibilità di scendere nel dettaglio delle categorie e leggere i dati dei singoli prodotti. L'importanza di questo documento è stata di fornire una visione sul già citato mix di prodotti promo e no promo. Come azione migliorativa rispetto al mese di gennaio, si è scelto di abbinare negli allestimenti dei prodotti in promozione, anche dei prodotti a prezzo pieno. Questo per aumentare la battuta media di scontrino e dunque il fatturato totale mercato.

La tabella 14 riassume il totale del venduto mercato nel corso dell'onomastico, i dati di fatturato e margine comparati con il 2017 e divisi per categorie. Le tabelle 15 e 16 suddividono questi numeri mostrando il dettaglio per prodotti in promozione e a prezzo pieno.

TOTALE ONOMASTICO							
Categoria	Fatturato				Margine		
	2018	2017	Δ	Δ %	2018	2017	Δ
MERCATO FRESCHI	581.949	540.649	41.301	8%	40,7%	41,0%	-0,3%
ORTOFRUTTA	112.609	105.700	6.909	7%	12,7%	12,7%	0,0%
MACELLERIA	107.848	98.866	8.981	9%	34,3%	38,3%	-3,9%
PESCE	84.636	72.012	12.624	18%	49,6%	45,9%	3,7%
FORMAGGI	73.907	66.758	7.149	11%	38,2%	37,2%	1,0%
PANETTERIA	73.057	66.179	6.878	10%	73,0%	73,8%	-0,8%
SALUMI	68.110	64.710	3.400	5%	48,5%	49,8%	-1,3%
CASEIFICIO EAT	28.808	30.810	- 2.001	-6%	50,0%	50,0%	0,0%
GASTRONOMIA	22.598	24.004	- 1.407	-6%	55,2%	56,5%	-1,3%
PASTAFRESCA	10.377	11.610	- 1.233	-11%	20,0%	20,0%	0,0%
GROCERY	566.748	539.446	27.302	5%	34,4%	33,7%	0,8%
GROCERY SALATO	265.606	255.398	10.208	4%	34,6%	33,0%	1,6%
GROCERY DOLCE	190.753	177.506	13.247	7%	32,5%	31,3%	1,3%
GROCERY FRESCO	68.756	68.790	- 33	0%	35,9%	38,0%	-2,1%
GROCERY BEVANDE	40.721	36.962	3.759	10%	40,0%	41,7%	-1,6%
CANTINA	164.472	163.406	1.066	1%	31,1%	31,1%	0,1%
VINO	102.414	110.802	- 8.388	-8%	33,7%	30,4%	3,3%
BIRRE	41.632	37.137	4.495	12%	22,9%	33,2%	-10,2%
ALCOLICI	20.426	15.467	4.959	32%	35,0%	31,0%	4,0%
NO FOOD	118.120	141.739	- 23.619	-17%	42,2%	42,3%	-0,2%
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.431.289</b>	<b>1.385.239</b>	<b>46.050</b>	<b>3%</b>	<b>37,2%</b>	<b>37,1%</b>	<b>0,1%</b>

Tabella 14 Promo - No Promo totale onomastico

PROMO ONOMASTICO							
Categoria	Fatturato				Margine		
	2018	2017	Δ	Δ %	2018	2017	Δ
GROCERY	296.919	275.225	21.694	8%	26,8%	24,3%	2%
GROCERY SALATO	148.845	135.644	13.201	10%	27,5%	23,6%	4%
GROCERY DOLCE	95.413	90.901	4.512	5%	22,8%	20,6%	2%
GROCERY FRESCO	32.823	32.527	296	1%	32,4%	32,9%	-1%
GROCERY BEVANDE	19.832	16.153	3.679	23%	31,6%	34,0%	-2%
MERCATO FRESCHI	103.772	78.106	25.666	33%	32,0%	34,4%	-2%
MACELLERIA	28.696	20.050	8.646	43%	8,4%	12,3%	-4%
FORMAGGI	19.692	19.254	438	2%	29,8%	27,7%	2%
SALUMI	17.156	17.142	15	0%	42,6%	43,6%	-1%
PESCE	14.367	13.005	1.361	10%	55,7%	54,5%	1%
PANETTERIA	11.237	4.808	6.429	134%	68,8%	71,5%	-3%
ORTOFRUTTA	10.077		10.077		12,5%	-	-
PASTAFRESCA	2.169	2.745	- 577	-21%	20,0%	20,0%	0%
CASEIFICIO EAT	210	1.058	- 848	-80%	50,0%	50,0%	0%
GASTRONOMIA	169	44	126	288%	48,1%	52,4%	-4%
CANTINA	84.438	82.742	1.696	2%	24,9%	23,5%	1%
VINO	50.863	62.712	- 11.849	-19%	28,0%	23,8%	4%
BIRRE	26.547	17.428	9.118	52%	15,9%	22,5%	-7%
ALCOLICI	7.028	2.602	4.427	170%	37,1%	21,1%	16%
NO FOOD	21.613	30.561	- 8.947	-29%	39,6%	36,4%	3%
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.431.289</b>	<b>1.385.239</b>	<b>46.050</b>	<b>3%</b>	<b>37,2%</b>	<b>37,1%</b>	<b>0%</b>

Tabella 15 Dettaglio Onomastico Promo

NO PROMO ONOMASTICO							
Categoria	Fatturato				Margine		
	2018	2017	Δ	Δ %	2018	2017	Δ
MERCATO FRESCHI	478.177	462.543	15.635	3%	42,6%	42,1%	1%
ORTOFRUTTA	102.532	105.700	- 3.168	-3%	12,7%	12,7%	0%
MACELLERIA	79.152	78.816	336	0%	43,8%	44,9%	-1%
PESCE	70.269	59.007	11.262	19%	48,3%	44,0%	4%
PANETTERIA	61.820	61.371	449	1%	73,7%	74,0%	0%
FORMAGGI	54.215	47.504	6.711	14%	41,3%	41,0%	0%
SALUMI	50.953	47.568	3.385	7%	50,5%	52,1%	-2%
CASEIFICIO EAT	28.599	29.751	- 1.153	-4%	50,0%	50,0%	0%
GASTRONOMIA	22.428	23.960	- 1.532	-6%	55,2%	56,5%	-1%
PASTAFRESCA	8.208	8.865	- 657	-7%	20,0%	20,0%	0%
GROCERY	269.829	264.221	5.608	2%	42,9%	43,4%	-1%
GROCERY SALATO	116.761	119.754	- 2.993	-2%	43,7%	43,7%	0%
GROCERY DOLCE	95.341	86.605	8.736	10%	42,3%	42,4%	0%
GROCERY FRESCO	35.933	36.263	- 330	-1%	39,1%	42,6%	-3%
GROCERY BEVANDE	20.889	20.809	80	0%	48,0%	47,6%	0%
NO FOOD	96.506	111.178	- 14.672	-13%	42,7%	44,0%	-1%
CANTINA	80.034	80.663	- 629	-1%	37,7%	38,9%	-1%
VINO	51.551	48.090	3.462	7%	39,3%	38,9%	0%
BIRRE	15.085	19.708	- 4.623	-23%	35,3%	42,6%	-7%
ALCOLICI	13.398	12.865	532	4%	33,9%	33,0%	1%
<b>Totale complessivo</b>	<b>924.546</b>	<b>918.605</b>	<b>5.941</b>	<b>1%</b>	<b>42,3%</b>	<b>42,4%</b>	<b>0%</b>

Tabella 16 Promo – Dettaglio Onomastico No Promo

#### 4.5.3. GESTIONE DEGLI ORDINI

Questo lavoro, svolto spalla a spalla con il responsabile del reparto grocery, ha permesso di non andare mai in rottura di prodotti nel corso del compleanno, e di terminare il periodo promozionale senza avanzzi di merce in magazzino.

Vediamo un esempio concreto di come sono stati gestiti gli ordini nel periodo dell'onomastico per uno specifico prodotto: la confettura extra di mora Erberossi. Lo stesso metodo è stato applicato a gran parte della merce in promozione.

Come primo step, si è determinata la quantità minima di stock da mantenere in negozio in modo da avere sempre allestita la postazione dedicata al prodotto, più una scorta di sicurezza. Questa quantità è il PUR, cioè quel livello di stock sotto il quale non si può scendere e che indica la necessità di emettere l'ordine. In questo caso si è stabilito fosse di 40 unità.

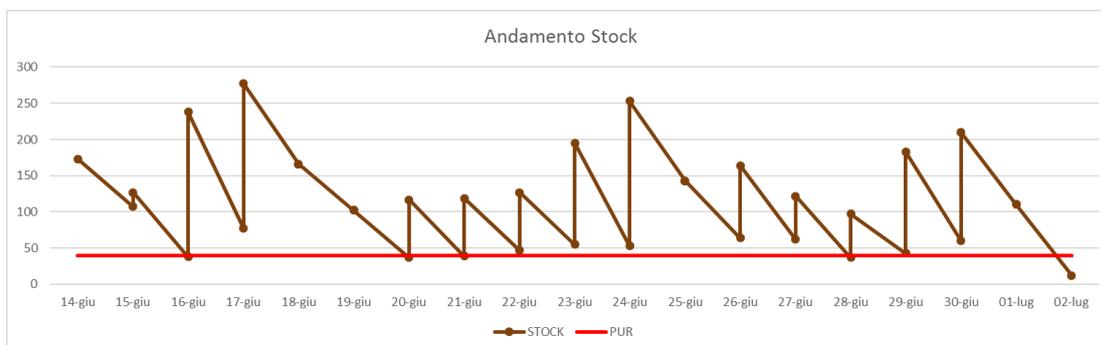
Gli ordini vengono emessi nel mattino ed arrivano il mattino seguente. Dunque, l'ordine viene calcolato in base allo stock che si presume di avere a fine giornata confrontandolo con le vendite previste per il giorno seguente: se il livello di scorte non è sufficiente a coprirlo, si effettua l'ordine. Il ragionamento non vale per l'ultimo giorno di promozione, al termine del quale si mira ad avere uno stock pari a 0. Nel corso della settimana si ragiona day-to-day, eccezione fatta per il sabato, data in cui bisogna effettuare l'ordine sia per la domenica che per il lunedì (il lunedì mattina il sistema logistico non prevede l'arrivo di camion al negozio di Roma).

Nella tabella 17 è riassunto il processo di approvvigionamento del prodotto nel corso dei 15 giorni di promozione. Si può notare come tale gestione sia stata molto soddisfacente, in quanto ha consentito di non andare mai in rottura di stock, scendendo sotto il livello PUR di massimo 3 unità il 19 giugno.

	giovedì 14-giu	ven 15-giu	sab 16-giu	dom 17-giu	lun 18-giu	mar 19-giu	mer 20-giu	gio 21-giu	ven 22-giu	sab 23-giu	dom 24-giu	lun 25-giu	mar 26-giu	mer 27-giu	gio 28-giu	ven 29-giu	sab 30-giu	dom 01-lug
STOCK 0	173	107	38	77	166	102	37	39	47	55	53	143	64	62	37	43	60	110
ORDINATO	20	220	200	0	0	80	80	80	140	200	0	100	60	60	140	150	0	0
ARRIVATO	0	20	200	200	0	0	80	80	80	140	200	0	100	60	60	140	150	0
STOCK INIZIALE	173	127	238	277	166	102	117	119	127	195	253	143	164	122	97	183	210	110
VENDUTO	66	89	161	111	64	65	78	72	72	142	110	79	102	85	54	123	100	98
STOCK FINALE	107	38	77	166	102	37	39	47	55	53	143	64	62	37	43	60	110	12

Tabella 17 Gestione stock marmellata Erberossi

Il grafico 14 invece riassume l'andamento dello stock della confettura Erberossi nei quindici giorni, confrontato con la linea limite rappresentate il PUR.



*Grafico 14 Andamento stock marmellata Erberossi*

## 4.6. I RISULTATI OTTENUTI

I dati presentati nel seguente paragrafo dimostrano come la gestione del periodo di promozione durante l'onomastico di luglio sia stata molto soddisfacente. Le azioni intraprese e gli strumenti di analisi utilizzati sono stati fattori fondamentali per il conseguimento dei risultati target. In seguito, vengono ripresi i documenti che erano stati presentati nel paragrafo 4.2. in tabelle 3, 4 e 5, attualizzati con i risultati del mese di giugno.

In tabella 18 sono riportati gli indicatori del mercato per il mese di giugno e per le due settimane promozionale.

La promozione ha riportato performance positive: il fatturato ha totalizzato 467.865 € (+5% rispetto il 2017), incidendo il 33% sul totale mercato e alzando il margine percentuale di due punti, al 29%. Il confronto è positivo anche con la promozione di gennaio, quando non si era riusciti ad aumentare il fatturato e il margine si era limitato al 26,5%. Tra i due periodi di analisi, si è stati capaci di aumentare il margine di 2,5 punti, grazie ad una migliore contrattazione dei prezzi con i fornitori ed alla gestione più accurata dell'allestimento. Tra questi, il risultato più positivo è il +3% del totale mercato sul 2017: questo significa che le soluzioni adottate sono state efficienti e sia la promozione che il no-promozione hanno performato bene, a differenza di gennaio quando il mercato totale aveva perso 7 punti.

Vendite prodotti in promozione 14 giugno - 1 luglio					Vendite totali mercato giugno 2018				
Fatturato		Margine %		Peso sul mercato	Fatturato		Margine %		
2018	Δ 2017	2018	Δ 2017		2018	Δ 2017	2018	Δ 2017	
€	467.865	+5%	29,0%	+2%	33%	€ 1.417.466	+3%	39,0%	+1%

Tabella 18 Risultati mercato giugno

Come secondo livello di analisi dei risultati, scendiamo nel dettaglio della categoria di prodotti grocery. È interessante soffermarsi su questo reparto in quanto è stato maggiormente sottoposto agli strumenti di monitoraggio quotidiano, ad esempio le zone commerciali, in quanto da solo rappresenta circa il 35% del totale fatturato mercato.

I risultati, consultabili in tabella 19, anche in questo caso sono positivi. Nel complesso le vendite hanno registrato un aumento del 5% sull'anno precedente, in particolare i prodotti in promo +8% e i no promo +2% (pesano 50-50 sul totale). A gennaio questo dato era -3%. Per quanto riguarda il profitto, in termini assoluti si ha ottenuto + nei tre casi, in termini percentuali il miglior dato è l'aumento di 2,5 punti per i prodotti in promo. Nel totale si è

conseguito l'aumento di quasi un punto percentuale, lavorando bene sul grocery dolce e salato (le due famiglie più importanti) ma perdendo punti sul fresco e bevande.

COMPLEANNO EATALY ROMA - GIUGNO													
TOTALE	FATTURATO				MARGINE						MATRICE DELTA		
	2018	2017	Δ	Δ %	2018 %	2017 %	Δ %	2018	2017	Δ	Δ Fatt	Δ Mrg	Mrg
Grocery Salato	€ 265.606	€ 255.398	€ 10.208	4%	34,6%	33,0%	1,6%	€ 91.991	€ 84.345	€ 7.646	+	+	+
Grocery Dolce	€ 190.753	€ 177.506	€ 13.247	7%	32,5%	31,3%	1,3%	€ 62.046	€ 55.487	€ 6.559	+	+	+
Grocery Fresco	€ 68.756	€ 68.790	-€ 33	0%	35,9%	38,0%	-2,1%	€ 24.683	€ 26.161	-€ 1.478	=	-	-
Grocery Bevande	€ 40.721	€ 36.962	€ 3.759	10%	40,0%	41,7%	-1,6%	€ 16.303	€ 15.399	€ 904	+	-	+
<b>Totale</b>	<b>€ 565.837</b>	<b>€ 538.656</b>	<b>€ 27.181</b>	<b>5%</b>	<b>34,5%</b>	<b>33,7%</b>	<b>0,8%</b>	<b>€ 195.023</b>	<b>€ 181.391</b>	<b>€ 13.631</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>

PROMO	FATTURATO				MARGINE						MATRICE DELTA		
	2018	2017	Δ	Δ %	Mrg 18	Mrg 17	Δ %	Mrg 18	Mrg 17	Δ	Δ Fatt	Δ Mrg	Mrg
Grocery Salato	€ 148.845	€ 135.644	€ 13.201	10%	27,5%	23,6%	3,9%	€ 40.944	€ 32.048	€ 8.896	+	+	+
Grocery Dolce	€ 95.413	€ 90.901	€ 4.512	5%	22,8%	20,6%	2,2%	€ 21.748	€ 18.757	€ 2.991	+	+	+
Grocery Fresco	€ 32.823	€ 32.527	€ 296	1%	32,4%	32,9%	-0,5%	€ 10.619	€ 10.700	-€ 80	+	-	-
Grocery Bevande	€ 19.832	€ 16.153	€ 3.679	23%	31,6%	34,0%	-2,4%	€ 6.267	€ 5.485	€ 782	+	-	+
<b>Totale</b>	<b>€ 296.913</b>	<b>€ 275.225</b>	<b>€ 21.688</b>	<b>8%</b>	<b>26,8%</b>	<b>24,3%</b>	<b>2,5%</b>	<b>€ 79.579</b>	<b>€ 66.990</b>	<b>€ 12.589</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>+</b>

NO PROMO	FATTURATO				MARGINE						MATRICE DELTA		
	2018	2017	Δ	Δ %	Mrg 18	Mrg 17	Δ %	Mrg 18	Mrg 17	Δ	Δ Fatt	Δ Mrg	Mrg
Grocery Salato	€ 116.761	€ 119.754	-€ 2.993	-2%	43,7%	43,7%	0,0%	€ 51.047	€ 52.297	-€ 1.250	-	=	-
Grocery Dolce	€ 95.341	€ 86.605	€ 8.736	10%	42,3%	42,4%	-0,1%	€ 40.297	€ 36.730	€ 3.568	+	=	+
Grocery Fresco	€ 35.933	€ 36.263	-€ 330	-1%	39,1%	42,6%	-3,5%	€ 14.064	€ 15.461	-€ 1.397	-	-	-
Grocery Bevande	€ 20.889	€ 20.809	€ 80	0%	48,0%	47,6%	0,4%	€ 10.036	€ 9.914	€ 122	=	+	+
<b>Totale</b>	<b>€ 268.924</b>	<b>€ 263.431</b>	<b>€ 5.493</b>	<b>2%</b>	<b>42,9%</b>	<b>43,4%</b>	<b>-0,5%</b>	<b>€ 115.444</b>	<b>€ 114.402</b>	<b>€ 1.042</b>	<b>+</b>	<b>-</b>	<b>+</b>

Tabella 19 Risultati grocery giugno

Infine, il conto economico in tabella 20 offre il prospetto economico del negozio nel suo complesso.

I due dati che saltano subito all'occhio sono il delta fatturato sul 2017 aumentato dell'8%, e EBITDA del 3%. In gennaio, la tendenza dei numeri era completamente differente: il fatturato perdeva 7 punti percentuali e l'EBITDA era uguale a -3.

È importante sottolineare a cosa sia dovuto questo risultato del margine lordo operativo, che è aumentato di 6 punti. I costi di gestione del negozio fissi (personale, marketing, logistica...) coprono il 43% dell'entrate, diminuiti di un punto percentuale su gennaio grazie ad un processo di miglioramento di gestione dei costi legati al personale, che scende al 23%. La differenza principale la si ha alla voce Retail Cogs, legati direttamente al venduto, e scesi dal 60% al 56%, a testimonianza dell'efficacia delle misure intraprese nel corso del progetto.

Roma	GIUGNO					
	ACT	%	LY	%	Δ LY	%
Retail Sales	3.367		3.091		276	8%
Wh. Sales	110		100		10	9%
Other Sales	91		88		3	4%
<b>Total Sales</b>	<b>3.568</b>	<b>100%</b>	<b>3.279</b>	<b>100%</b>	<b>289</b>	<b>8%</b>
Retail Cogs	(1.886)	(56%)	(1.770)	(57%)	(116)	1%
Wh. Cogs	(85)	(77%)	(80)	(80%)	(5)	3%
Other Cogs	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total Cogs</b>	<b>(1.970)</b>	<b>(55%)</b>	<b>(1.849)</b>	<b>(56%)</b>	<b>(121)</b>	<b>1%</b>
Retail Net Margin	1.481	44%	1.322	43%	160	1%
Wh Net Margin	25	23%	20	20%	5	3%
Other Net Margin	91	100%	88	100%	3	0%
<b>Total Net Margin</b>	<b>1.598</b>	<b>45%</b>	<b>1.430</b>	<b>44%</b>	<b>168</b>	<b>1%</b>
Payroll	(815)	(23%)	(866)	(26%)	51	4%
Marketing	(120)	(3%)	(90)	(3%)	(30)	(1%)
Rent	(213)	(6%)	(209)	(6%)	(4)	0%
Logistics	(70)	(2%)	(79)	(2%)	9	0%
Other Store Cost	(274)	(8%)	(261)	(8%)	(14)	0%
<b>Total Costs</b>	<b>(1.492)</b>	<b>(42%)</b>	<b>(1.504)</b>	<b>(46%)</b>	<b>12</b>	<b>4%</b>
<b>Ebitda</b>	<b>106</b>	<b>3%</b>	<b>(75)</b>	<b>(2%)</b>	<b>180</b>	<b>5%</b>

Tabella 20 Conto Economico giugno

Riprendiamo a questo punto i *Key Process Indicators* presentati in tabella 6, aggiornati con i dati del mese di giugno.

La tabella 21 riassume i valori dei KPI's per il periodo in analisi, confrontati con il medesimo periodo dell'anno passato. Si nota come si abbia riportato un importante miglioramento nei tre casi: il fatturato totale mercato è cresciuto di tre punti percentuali nel mese, le vendite promozionale nel corso dei dieci giorni di onomastico hanno guadagnato cinque punti e lo stesso risultato nel fatturato della categoria grocery, nostro focus di riferimento. In termini di margine percentuale, la strategia si è dimostrata efficiente, alzando l'indicatore nei tre casi.

KPI	Giugno	Documento
Fatturato Totale	€ 1.417.466	
Delta Fatturato 2017	3%	
Margine %	39%	MERCATO
Delta Margine % 2017	1%	TOT MESE
Scontrino Medio	€ 30,50	
Unità per Scontrino	11	
Fatturato medio giornaliero	€ 25.993	
Delta Fatturato 2017	5%	
Margine %	29%	SOLO
Delta Margine % 2017	2%	PROMO
Scontrino Medio	€ 31,10	
Unità per Scontrino	12,3	
Fatturato medio giornaliero	€ 31.435	
Delta Fatturato 2017	5%	
Margine %	34,5%	GROCERY
Delta Margine % 2017	1%	
Scontrino Medio	€ 15,60	
Unità per Scontrino	8,2	

Tabella 21 Key Process Indicators – giugno

Le tabelle seguenti sono i confronti degli indicatori di giugno, la prima con i valori target che erano stati fissati, la seconda con i numeri ottenuti nel periodo promozionale di gennaio.

La tabella 22, confronto con i target, mostra come i risultati conseguiti siano stati molto positivi: in linea con le aspettative per quanto riguarda il margine di profitto (39% nel mese), sopra il target per il fatturato, in particolare il fatturato medio giornaliero dei giorni promozionali +5%. Rispetto lo scontrino medio e le unità per scontrino, i target promozionali sono stati soddisfatti, mentre per quelli mensili si sono registrati lievi scostamenti negativi.

La nota positiva della tabella 23, il confronto tra gennaio e giugno, è legata al margine percentuale. Se con il fatturato non si evidenziano incrementi, questo è giustificato da due ragioni: la prima la differente durata della promozione, di dieci giorni superiore a gennaio, la seconda, il mese, in quanto il flusso di clientela in gennaio non è paragonabile con quello di giugno. L'efficienza della strategia si nota con il margine, che in gennaio aveva subito a causa di scelte sbagliate un calo rispetto alla media. Nel totale di giugno ha registrato un 39%, nel periodo di promo un +2,5% e nella categoria grocery +1,4%. Lo scontrino medio

complessivo di giugno si è alzato di 90 centesimi, a dimostrazione che l'accostamento di prodotti promozionali e non promozionali sia stata efficiente, e l'UPT si è alzata di qualche punto decimale, in particolare per la categoria grocery in cui la variazione è di un'unità.

KPI	Target	Effettivo	Delta	Documento
Fatturato Totale	€ 1.375.000	€ 1.417.466	3%	MERCATO TOT MESE
Margine %	39%	39%	0%	
Scontrino Medio	€ 31,00	€ 30,50	-2%	
Unità per Scontrino	11,5	11	-5%	
Fatturato medio giornaliero	€ 24.800	€ 25.993	5%	SOLO PROMO
Margine %	28,5%	29%	0,5%	
Scontrino Medio	€ 31,00	€ 31,10	0%	
Unità per Scontrino	12	12,3	2%	
Fatturato medio giornaliero	€ 30.500	€ 31.435	3%	GROCERY
Margine %	34%	34,5%	0,5%	
Scontrino Medio	€ 15,00	€ 15,60	4%	
Unità per Scontrino	8	8,2	2%	

Tabella 22 Key Process Indicators - confronto obiettivi

KPI	Gennaio	Giugno	Delta	Documento
Fatturato Totale	€ 2.422.737	€ 1.417.466	NC	MERCATO TOT MESE
Margine %	35,4%	39%	3,6%	
Scontrino Medio	€ 29,60	€ 30,50	3%	
Unità per Scontrino	11	11	0%	
Fatturato medio giornaliero	€ 25.991	€ 25.993	0%	SOLO PROMO
Margine %	26,5%	29%	2,5%	
Scontrino Medio	€ 29,65	€ 31,10	5%	
Unità per Scontrino	11,7	12,3	5%	
Fatturato medio giornaliero	€ 32.891	€ 31.435	-5%	GROCERY
Margine %	33,1%	34,5%	1,4%	
Scontrino Medio	€ 14,90	€ 15,60	4%	
Unità per Scontrino	7,2	8,2	12%	

Tabella 23 Key Process Indicators - confronto promozioni

## 5. CONCLUSIONE

In questa tesi si è voluto dimostrare gli effetti positivi delle tecniche di gestione del rischio nelle performance economiche di un'azienda retail alimentare, e l'importanza dell'utilizzo di strumenti quantitativi di analisi come supporto alle decisioni strategiche.

Il solo lavoro operativo risulta non essere sufficiente per il raggiungimento degli obiettivi di business, come si è testimoniato con la presentazione dei dati del periodo promozionale "Compleanno di Eataly" di gennaio. Lo studio dei potenziali fattori di rischio, la definizione di un piano da seguire, l'integrazione nella propria strategia di modelli di analisi a testare l'efficacia delle azioni intraprese e monitorarne l'efficacia nel tempo risulta un fattore fondamentale.

Infatti, nel caso presentato nel quarto capitolo, ad una strategia basata sulla massificazione dei prodotti promozionali (allestimento) e sul mix di prodotti in promozione a prezzo pieno (allestimento + *pricing*), dunque puramente operativa, sono stati accostati sistemi che giornalmente permettessero di verificare l'andamento dei numeri delle vendite (zone commerciali, analisi promo-no promo). La scelta di intervenire su questi due punti è dettata da un'analisi dei rischi, dall'iniziale identificazione alla valutazione, con cui si è determinato quali gli eventi rischiosi più ricorrenti e con maggiore impatto. Questi sono un limitato flusso di clienti all'interno del negozio nei giorni della promozione e il rischio di esaurire le scorte di prodotti se gli ordini non vengono gestiti in una maniera corretta.

Questa, come dimostrano i dati del "Onomastico di Eataly" si è dimostrata una strategia vincente, comportando netti miglioramenti nel mercato, riportati nel paragrafo "I risultati ottenuti" mediante gli indicatori di performance, e invertendo il trend negativo assunto dal negozio nei primi mesi del 2018.

I vantaggi dell'applicazione di un approccio basato su metodi scientifici e quantitativi sono molteplici, alcuni dei quali sono emersi in questa tesi. Sono comunque emerse complicazioni nella sua implementazione, in quanto richiedono l'utilizzo di nuove risorse, di tempo e di modificare le modalità di lavoro già sedimentate da tempo nell'organizzazione dell'azienda.

Per concludere, reputo questo progetto e l'esperienza di tirocinio positivamente, con la soddisfazione di aver potuto contribuire, attraverso l'implementazione degli strumenti sopra citati, al raggiungimento di risultati positivi per l'azienda.

## 6. BIBLIOGRAFIA

Area Studi Mediobanca (2018) “GDO: i maggiori gruppi italiani e internazionali”, [online] consultabile al link: [https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs\\_Focus-GDO-2017.pdf](https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/rs_Focus-GDO-2017.pdf);

Cavalieri Retailing (2007), “Il category management: le scelte migliori nella gestione del prodotto”, [online] consultabile al link: <https://www.cavalieri-retailing.com/press/gallery-il-category-management-le-scelte-migliori-nella-gestione-del-prodotto/> [Data consultazione: 10 luglio 2018];

D. Hillison (2002), “Use a risk breakdown structure (RBS) to understand your risk” [online] consultabile al link: <https://www.pmi.org/learning/library/risk-breakdown-structure-understand-risks-1042>;

Eataly pagina Facebook (2018), “Informazione aziendali – mission”. [Online] Consultabile a: <https://www.facebook.com/pg/eataly/about/> [Data consultazione: 15 giugno 2018];

Eataly sito web (2018), “Il manifesto” [Online] Consultabile a: [https://www.eataly.net/it\\_it/chi-siamo/manifesto](https://www.eataly.net/it_it/chi-siamo/manifesto) [Data consultazione: 15 giugno 2018];

Glossario Marketing, “Merchandising”, [online] consultabile al link: <http://www.glossariomarketing.it/significato/merchandising/> [Data consultazione: 10 luglio 2018];

G. Treccani, Dizionario Lingua Italiana

Nielsen (2016), “Nuove sfide per i retailer, [online] disponibile al link: <http://www.nielsen.com/it/it/insights/reports/2016/new-challenges-for-retailers.html>

Nielsen (2016), “Global Survey Retail Growth Strategies”, [online] disponibile al link: <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/docs/pdf/Nielsen%20Global%20Retail%20Growth%20Strategies%20Report.pdf>

Nielsen (2018), “L’evoluzione delle abitudini di consumo degli italiani”, [online] consultabile al link: [http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/it/docs/Nielsen\\_Report%205%20sfide%20per%205%20stili\\_Febbraio%202018-updated.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/it/docs/Nielsen_Report%205%20sfide%20per%205%20stili_Febbraio%202018-updated.pdf)

N. Misani (1994), "Introduzione al Risk Management", Egea

O. Farinetti (2015) "Le cinque P del Marketing", Milton Class Scuola Holden

O. Farinetti (2014) "Lezione al Festival della Mente di Sarzana" [online] consultabile al link:  
<https://www.youtube.com/watch?v=TKMMz8f2ISY>

O. Farinetti (2009). "Coccodè, il marketing-pensiero di Oscar Farinetti" Giunti Editore

R. Fiori, La Stampa (2014) "Farinetti cede un quinto di Eataly per 120 milioni: è il momento giusto", [online] consultabile al link: <http://www.lastampa.it/2014/03/11/cuneo/farinetti-cede-un-quinto-di-eataly-per-milioni-il-momento-giusto-8FbASMd6M0WUi9nlYsxbyO/pagina.html> [Data consultazione: 30 giugno 2018];

Sartorio, Anna. "Il mercante di utopie. La storia di Oscar Farinetti, l'inventore di Eataly." Sperling & Kupfer., 2008;

Tommaso Venturini (2011), "Il nostro pane quotidiano, Eataly e il futuro dei supermercati", consultabile al link:  
[http://www.tommasoventurini.it/web/uploads/tommaso\\_venturini/ILNostroPaneQuotidiano.pdf](http://www.tommasoventurini.it/web/uploads/tommaso_venturini/ILNostroPaneQuotidiano.pdf) [Data consultazione: 1 luglio 2018];