

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

La gestione della complessità aziendale nel mercato del largo consumo confezionato
Il caso Ferrero



Relatore

Laura ABRARDI

Candidato

Arianna GRAVANTE

A.A. 2017/2018

Ringraziamenti

Il ringraziamento più importante che io possa fare è per i miei genitori, che mi hanno aiutato e sostenuto lungo il mio percorso di studi, spingendomi a fare tutto ciò che potesse rendermi felice e appagata nella vita che, senza i loro sacrifici, non avrei mai potuto costruire. Probabilmente non potrò mai ringraziarli a sufficienza.

Grazie alle mie sorelle, Chiara e Federica, che hanno perseverato nell'indicarmi strade nuove nonostante la mia testardaggine, e i cui consigli sono stati ascoltati più di quanto loro stesse credano.

Vorrei ringraziare Alberto Canova, per essere stato molto più di un tutor in questo progetto di tesi, e per aver creduto in me più di quanto ci credessi io. Ringrazio inoltre la prof.ssa Laura Abrardi per la pazienza e l'aiuto datomi, indispensabili per la buona riuscita del lavoro.

Infine, ringrazio Cristina Baldassarre, un'amica diventata sorella, capace di capirmi senza chiedere, di sostenermi senza pretese e di regalarmi un sorriso con la sua sola presenza.

Indice

Abstract	7
<i>CAPITOLO 1 - Introduzione</i>	8
1.1 Il contesto e il problema	8
1.2 Obiettivi della ricerca	9
1.3 Metodo di ricerca.....	10
1.4 Struttura della tesi	10
<i>CAPITOLO 2 - La complessità aziendale: concetti fondamentali</i>	12
2.1 La definizione di complessità	12
2.2 Cause della complessità: Complessità esterna e Complessità interna.....	15
2.3 Importanza della gestione della complessità	17
2.4 Principali metodi e modelli di gestione della complessità in letteratura	20
<i>CAPITOLO 3 - Mercato del Largo Consumo Confezionato: contesto economico e abitudini di consumo</i>	30
3.1 Le aspettative dei consumatori e l’andamento dei consumi.....	30
3.2 Le nuove tendenze di consumo	34
3.3 La risegmentazione della popolazione: i 5 stili di acquisto.....	35
3.4 Le sfide per la GDO.....	38
<i>CAPITOLO 4 - L’azienda Ferrero</i>	41
4.1 La storia.....	41
4.2 I valori fondanti.....	43
<i>CAPITOLO 5 - Progetti di ottimizzazione per la gestione della complessità in Ferrero: la Forza Vendite</i>	46
5.1 La Forza Vendite in Ferrero Commerciale Italia	46
5.2 Il merchandising e l’influenza sul comportamento d’acquisto.....	49
5.3 Attività svolte sul punto vendita: monitoraggio di Qualità e Quantità Espositiva	50
5.4 Gestione della Complessità a livello concettuale: Ottimizzazione del tempo visita	53
5.4.1 Action Book.....	53
5.4.2 Category Book.....	55
5.4.3 Piano Sviluppo Punto Vendita	56

5.5 Gestione della Complessità a livello quantitativo: l’Ottimizzazione della Frequenza	
Visita.....	57
5.5.1 Struttura del tool	59
5.5.2 Esempio pratico di funzionamento del tool	71
5.5.3 Criticità del modello	72
<i>CAPITOLO 6 - Progetti di ottimizzazione per la gestione della complessità in Ferrero: la gestione dell’assortimento e la razionalizzazione del Portafoglio Prodotti.....</i>	<i>73</i>
6.1 La gestione dei Resi.....	73
6.2 Gestione della Complessità: la definizione degli assortimenti.....	75
6.2.1 Struttura del tool	78
6.2.2 Funzionamento del tool.....	79
6.3 Gestione della Complessità: la razionalizzazione del portafoglio prodotti	82
6.3.1 Struttura del tool	83
6.3.2 Funzionamento del tool.....	83
<i>CAPITOLO 7 - Conclusioni</i>	<i>85</i>
Elenco Figure	88
Elenco Formule.....	91
Bibliografia	92

Abstract

Questo lavoro nasce in seguito all'esperienza maturata nel periodo di stage svolto presso l'azienda Ferrero Commerciale Italia S.r.l. in affiancamento e supporto al lavoro del Project Manager dell'ufficio Business Development, per progetti focalizzati sull'ottimizzazione di breve e sulla vision futura della Route to Market Ferrero Italia e sul cost to serve con impatti sul modello di servizio di Ferrero. Durante questo periodo ho avuto modo di condurre una ricerca approfondita sulle tematiche legate alla complessità aziendale e al Complexity Management, ricerca applicata poi a livello pratico nel contesto del mercato dei beni di Largo Consumo Confezionato in relazione alle principali cause e dinamiche della complessità individuate in Ferrero.

L'obiettivo della tesi è dunque quello di mostrare quali sono le principali criticità riscontrate nell'impresa e quali sono i metodi e i modelli utilizzabili per affrontarle, cercando di fornire alcuni spunti di riflessione per le possibilità di miglioramento continuo e crescita degli sviluppi futuri.

Nella prima parte vengono illustrati i concetti teorici fondamentali alla base della complessità in azienda e della gestione della complessità, insieme a esempi presenti in letteratura di modelli di approccio alla questione.

Nella seconda parte si affronta invece il contesto competitivo del mercato del Largo Consumo Confezionato, mostrando i motivi e i fattori esogeni che sono causa di complessità in Ferrero.

Nella terza parte vengono mostrati i metodi e i modelli con cui si affrontano a livello operativo le cause di complessità individuate nelle parti precedenti, arrivando nella conclusione a fornire alcune evidenze utili per gli approcci futuri.

CAPITOLO 1 - Introduzione

1.1 Il contesto e il problema

Un prodotto di successo deve soddisfare le preferenze e i requisiti richiesti dai consumatori, a prescindere dal mercato di riferimento. Dal momento che queste preferenze e necessità sono diverse e in continua evoluzione, in questa tesi saranno riconosciute come *fattori di complessità esterna*. Per soddisfare la domanda (le diverse domande) dei consumatori, le imprese devono operare scelte oculate nella definizione del proprio portafoglio prodotti, introducendo una certa varietà che riesca a soddisfare diversi segmenti di consumatori. Queste scelte si estendono poi anche alla scelta dei processi produttivi e di vendita, e si tradurranno in fattori di *complessità interna*.

La complessità di per sé non è negativa ma funzionale all'attività di impresa, perché generata da tutti gli elementi caratterizzanti la vita dell'impresa stessa: il contesto socio-economico, l'ambiente competitivo, i fornitori, i clienti, i prodotti sviluppati, i processi interni, la struttura organizzativa e di governo, sono tutti elementi indispensabili che, a vari livelli, generano complessità nell'interagire tra loro e possono avere risvolti positivi sull'impresa. Un esempio è proprio la complessità del portafoglio prodotti, che offre il vantaggio di incontrare e coprire la domanda di consumatori nuovi e consumatori esistenti generando così un ritorno economico. Il rovescio della medaglia è che un elevato grado di complessità genera dei costi che vanno ad erodere il fatturato dell'impresa. Il problema sta quindi nell'individuazione del livello ottimo di complessità e nella ricerca dei fattori che ne sono causa per cercare di ridurre l'impatto sulla redditività dell'impresa.

Diversi sono i metodi esistenti in letteratura per affrontare il problema. Dalla maggior parte delle ricerche nel campo emergono modelli concettuali che permettono di inquadrare il contesto e affrontarlo con un approccio sequenziale, partendo dalla riduzione dell'impatto di quei fattori che non sono strettamente correlati con l'ambiente esterno ma sono il frutto di scelte strategiche interne. Molti di questi modelli rivolgono maggiormente l'attenzione alla complessità del portafoglio e ai possibili metodi per ridurla. Quello che però emerge dallo studio della letteratura in materia è l'estremo livello di soggettività a cui questo tema è esposto. Vedremo che non esiste un approccio unico e universale alla materia, come non esiste una definizione univoca di complessità, ma che dipende molto dal mercato e dall'impresa in esame.

Il mercato esaminato in questo elaborato è quello dei beni di Largo Consumo Confezionato, che negli ultimi anni è stato segnato da profondi cambiamenti a livello di propensione alla spesa e interesse dei consumatori verso particolari tipologie di prodotto. Componente fondamentale di questi cambiamenti è la polarizzazione economica che sta conducendo alla sparizione del ceto medio e il determinato tipo di preferenze di consumo ad esso associato. Questo implica che la tipologia di prodotti e la strategia assortimentale adottata fino ad ora, anche se risultata vincente per lungo periodo, potrebbe non essere più efficace in tempi brevi. Si va infatti incontro a un crescente interesse verso prodotti salutisti e di benessere, cresce la ricerca del biologico, di diete povere di zuccheri e di tutti quei prodotti che, essendo legati al concetto di salute, mettono in secondo piano la leva strategica del prezzo come fonte di interesse.

Per un'azienda come Ferrero, pioniera del settore dolciario, queste nuove tendenze possono risultare in qualche modo una minaccia. Ferrero continua a proporre la propria gamma di prodotti restando in un certo senso "fedele a sé stessa", ma per soddisfare i crescenti bisogni del mercato è necessario che ridisegni in qualche modo la propria strategia. Proprio in quest'ottica subentra il concetto di gestione della complessità, in quanto causa di costi (spesso non evidenti) e consumo di risorse che potrebbero invece essere dirottati verso attività di re-thinking strategico interno per poter proporre un'offerta che sia sempre considerata attraente agli occhi del consumatore, le cui preferenze sono altamente dinamiche.

1.2 Obiettivi della ricerca

L'obiettivo della ricerca è mostrare l'importanza della gestione della complessità interna ed esterna che si ripercuotono sulla redditività dell'impresa, causate dall'evoluzione dei mercati LCC e dalle scelte strategiche operate da Ferrero fino ad oggi. In questo contesto sono state individuate tre principali cause di erosione del fatturato: la complessità del portafoglio, la strategia assortimentale e la struttura vendite. Nell'elaborato verranno mostrati i modelli di ottimizzazione e gli strumenti decisionali progettati al fine di ridurre il costo generato dai tre fattori.

1.3 Metodo di ricerca

L'approccio è stato in primo luogo di ricerca di metodi qualitativi per avvicinarsi al tema della complessità: vi è stato infatti uno studio preliminare di quelle che sono, a livello concettuale, le metodologie di ottimizzazione al momento in uso in azienda, in modo da avere una visione chiara e completa dell'approccio di Ferrero al tema ottimizzazione della complessità.

In secondo luogo, sono stati sviluppati dei modelli quantitativi di ottimizzazione, che possano assolvere alla funzione di linea guida per il management al momento di prendere una decisione su una nuova direzione strategica.

1.4 Struttura della tesi

Nel complesso la tesi è strutturata come segue:

- **CAPITOLO 1:** introduzione al problema in esame;
- **CAPITOLO 2:** capitolo illustrativo della teoria alla base della complessità aziendale e dei principali metodi studiati in letteratura per la gestione della complessità;
- **CAPITOLO 3:** analisi delle abitudini di consumo nel mercato dei beni di largo consumo confezionato registrate nell'anno 2017;
- **CAPITOLO 4:** storia della nascita dell'azienda Ferrero e i valori fondanti la sua attività;
- **CAPITOLO 5:** panoramica dei modelli concettuali di gestione della complessità adottati in Ferrero, con focus sulla struttura delle vendite, le principali mansioni portate avanti e le possibilità di intervento a livello operativo sul lavoro della forza vendita grazie allo sviluppo di un modello di ottimizzazione della frequenza visita;
- **CAPITOLO 6:** studio e progettazione di uno strumento decisionale per la ridefinizione della strategia assortimentale nei punti vendita della Distribuzione Moderna, e di una dashboard di controllo e individuazione dei prodotti che non risultano profittevoli, quindi candidati all'eliminazione nell'ottica di razionalizzazione del portafoglio;
- **Conclusioni**

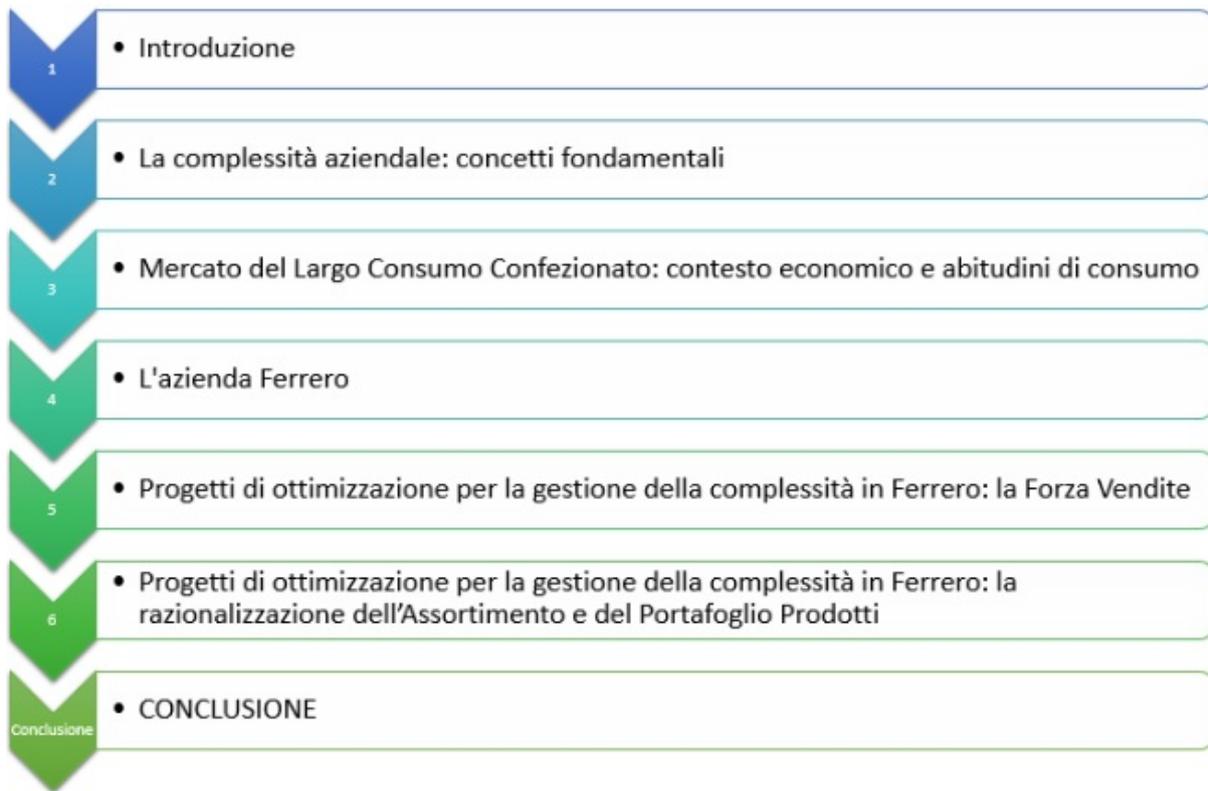


Figura 1.1: Struttura dell'elaborato

CAPITOLO 2 - La complessità aziendale: concetti fondamentali

Nel presente capitolo viene offerta un'ampia panoramica di ciò che offre la letteratura sul tema Complessità e Gestione della Complessità. A partire da una serie di definizioni di complessità che possano aiutare a stabilire il dominio di lavoro entro cui operare (essenzialmente il contesto aziendale), vengono mostrati i principali fattori causa della complessità, dai quali dedurre e capire quanto la gestione di essi costituisca una necessità per le imprese, in quanto legati alla business performance e al business improvement. In ultimo viene presentata la serie di principali modelli e metodi di gestione della complessità documentati in letteratura.

2.1 La definizione di complessità

Il concetto di complessità è abbastanza intuitivo se applicato a eventi della vita di tutti i giorni, ma se applicato al contesto aziendale diventa piuttosto articolato. Fino ad ora non è stata individuata una definizione soddisfacente e universalmente accettata di complessità. Generalmente questa viene associata alla teoria dei sistemi in qualità di attributo di un sistema, definito come l'insieme di elementi (oggetti, sistemi di ordine inferiore, sottosistemi) e delle relazioni che li legano, in modo tale che il sistema assolva a una specifica funzione e che sia ben distinto dall'ambiente in cui opera.

Nella sua definizione più semplicistica, un'impresa può essere descritta come un sistema costituito da persone e beni organizzati che cooperano per il raggiungimento di un obiettivo economico comune. In qualità di attributo del sistema impresa, la complessità può essere quindi definita come l'effetto sistemico che prodotti, consumatori, mercati, processi e organizzazioni hanno sulle attività, le strutture interne e i flussi di informazioni [12]. In quanto tale, la complessità può dirsi funzionale alle attività dell'impresa, affinché questa possa fronteggiare la complessità dell'ambiente in cui opera. Gli studi in tema di complessità concordano però spesso nel dire che una definizione univoca di complessità non è né ragionevole né auspicabile, perché inevitabilmente riduttiva. Sempre in relazione alla teoria dei sistemi, si ritiene dunque più corretto dare classificazioni multi-dimensionali della complessità.

Secondo gli studi di Reiß [11] esistono quattro dimensioni di complessità, legate agli elementi del sistema e alle loro interazioni. Le quattro dimensioni si traducono in quattro tipi di complessità.

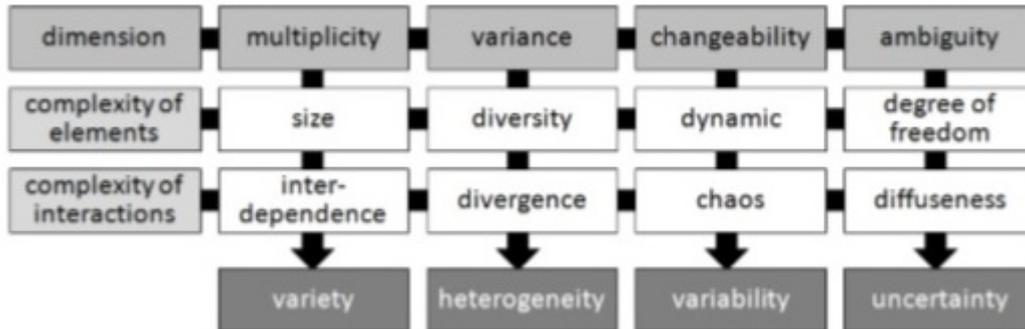


Figura 2.1: Dimensioni della complessità di Reiß

- La *multiplicity* descrive il numero di elementi distinguibili e le interazioni del sistema; la *size* fa riferimento al numero di elementi (es. prodotti, componenti, fornitori), l'*interdependence* all'intensità delle interazioni (es. il numero di transazioni con i fornitori) tra gli elementi. Queste due determinano la *varietà* del sistema.
- La dimensione *variance* descrive quanti elementi diversi e quante interazioni esistono nel sistema. Se le differenze tra le varianti sono di piccola entità (es. colori diversi), il sistema risulta gestibile, ma se il grado di varianza aumenta (es. diversi materiali e funzioni), la complessità aumenta. In questo contesto la *diversity* fa riferimento agli elementi, la *divergence* descrive la variabilità delle relazioni. Queste determinano l'*eterogeneità* del sistema.
- Con la dimensione della *changeability* si introduce il concetto di instabilità del sistema, cioè le fluttuazioni delle condizioni, degli elementi o delle interazioni nel tempo. *Dynamic* si riferisce ai cambiamenti negli elementi, mentre il *chaos* alle interazioni. Insieme determinano la *variability* del sistema.
- La dimensione *ambiguity* considera la percezione della complessità del sistema come soggettiva: la *degree of freedom* degli elementi e la *diffuseness* delle interazioni portano all'*uncertainty*.

Un'altra definizione multi-dimensionale viene data da Ulrich e Probst, i quali distinguono quattro tipi di sistemi dipendenti dal numero di elementi e dal loro comportamento nel

tempo [16]: sistemi semplici, sistemi complicati, sistemi relativamente complessi e sistemi complessi. La complessità in questo contesto viene definita come la capacità del sistema di assumere un gran numero di stati diversi nel tempo.

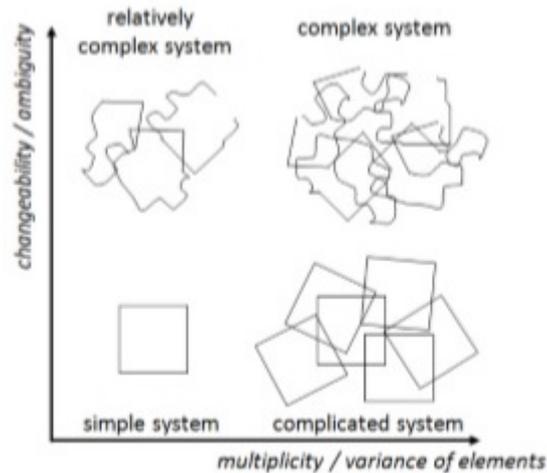


Figura 2.2: Tipi di sistema secondo Ulrich&Probst

Secondo Ulrich&Probst, i *sistemi complicati* sono caratterizzati da un gran numero di elementi e interazioni. Sono simili nella sostanza ai *sistemi semplici*, ma costituiti da un maggior numero di elementi. Nel contesto aziendale, per quanto concerne la parte degli impianti, la complessità è determinata dal numero di componenti e dei sottosistemi; per quanto riguarda la parte organizzativa, la complessità è caratterizzata dal numero di stakeholder, di traffici commerciali, di fornitori, etc. A differenza dei sistemi complessi, i modelli e gli schemi sono relativamente stabili nel tempo.

Nei *sistemi complessi* non è solo la struttura a essere complicata, ma anche il loro stato, che risulta in continuo mutamento. Un esempio nel contesto aziendale può essere la variabilità nei requisiti richiesti dai consumatori, nell'organizzazione interna o nei fornitori.

I *sistemi relativamente complessi* sono costituiti da meno elementi rispetto ai sistemi complessi, e la loro struttura può essere ben modellata e descrivibile. In ogni caso però, a causa della dinamicità del contesto, il loro comportamento e le loro interazioni non sono prevedibili.

Tutte le definizioni hanno dei punti d'accordo, in termini di complessità legata all'interazione di un certo numero elementi e il cui comportamento è caratterizzato da incertezza e imprevedibilità. Nei prossimi paragrafi si parlerà esclusivamente del sistema impresa, del quale vengono mostrati gli elementi che ne determinano l'esistenza, nonché il significato

dell'interazione di questi elementi che genera un determinato livello di complessità aziendale.

2.2 Cause della complessità: *Complessità esterna e Complessità interna*

In linea generale, qualunque azienda si trova a confrontarsi con due realtà: da un lato il mercato, una realtà *esterna* all'azienda caratterizzata dalle diverse esigenze e preferenze dei consumatori; dall'altro una realtà *interna* definibile come una serie di scelte strategiche e organizzative che portano all'immissione sul mercato di un prodotto che soddisfi i requisiti richiesti. Tali scelte strategiche sottostanno a fattori di condizionamento esterno, che vanno dall'insieme (in continua evoluzione) dei bisogni del mercato a tutte le altre forze che operano su di esso (concorrenti, fornitori, vincoli legali, sviluppo tecnologico, etc.). È dunque possibile introdurre il termine di *complessità esterna* per descrivere tutte le fonti di influenza sul prodotto fornito dall'azienda che siano esterne ad essa. L'intera struttura organizzativa interna è strettamente legata alla complessità esterna: l'architettura del prodotto, i processi produttivi, la varietà di prodotti offerta, una forza lavoro specializzata, sono tutte conseguenza della necessità di tradurre in un prodotto finito e vendibile i fattori di complessità esterna, e ricadono nella definizione di *complessità interna*.

Un'ulteriore definizione di complessità esterna ed interna viene data da Bliss [1], il quale introduce i concetti di complessità esogena ed endogena. In particolare, Bliss identifica tre fattori di complessità esogena che determinano la *Market Complexity*:

- *Demand complexity*: una domanda sempre più individualizzata porta ad affrontare un mercato frammentato in continuo mutamento rispetto ai requisiti richiesti e con gruppi di consumatori target sempre più piccoli;
- *Competitive complexity*: la globalizzazione e la mancanza di regolamentazione in alcuni settori sui quali competono solidi concorrenti portano un aumento dell'intensità e della dinamicità dei mercati, rendendo necessario differenziarsi ed espandere il proprio portafoglio prodotti;
- *Procurement complexity*: la relazione con i fornitori e i contratti con essi stipulati sono un punto cardine della catena del valore, e impongono quindi scelte oculate.

Questi tre fattori, uniti a quelli della cosiddetta *Society Complexity* (che include aspetti politici, economici, legislativi, ecologici e culturali) causano un certo grado di complessità

esterna al quale le imprese devono adattarsi regolando in base ad esso la propria complessità interna. I fattori di cui sopra sono perciò complementari rispetto a un insieme di fattori di complessità endogena che determinano la complessità interna delle imprese:

- *Customer complexity*: le imprese decidono di servire un gran numero di consumatori tra loro eterogenei, andando quindi incontro a diversi tipi di domanda;
- *Product portfolio complexity*: il portafoglio prodotti diventa complesso dal momento che viene introdotto sul mercato un gran numero di varianti di prodotto;
- *Technological complexity*: l'avvento di nuove tecnologie e la continua evoluzione delle stesse può portare a una riduzione del ciclo di vita dei prodotti e un elevato grado di complessità tecnologica.

Questi tre fattori sono una diretta conseguenza dei fattori di complessità esogena, e descrivono quella che Bliss definisce *complessità correlata dell'impresa*. Bliss introduce poi tre ulteriori componenti della complessità endogena, che descrivono quella che definisce come *complessità autonoma dell'impresa*, determinata cioè da scelte che non riflettono direttamente l'ambiente in cui l'impresa opera:

- *Task (target system) complexity*: le imprese perseguono un gran numero di obiettivi in parallelo;
- *Production (processes) complexity*: complessità legata alle scelte su impianti, processi e asset necessari alla produzione;
- *Organizational complexity*: i processi interni all'azienda possono diventare piuttosto frammentati a causa dell'organizzazione interna e della struttura di governance scelta.

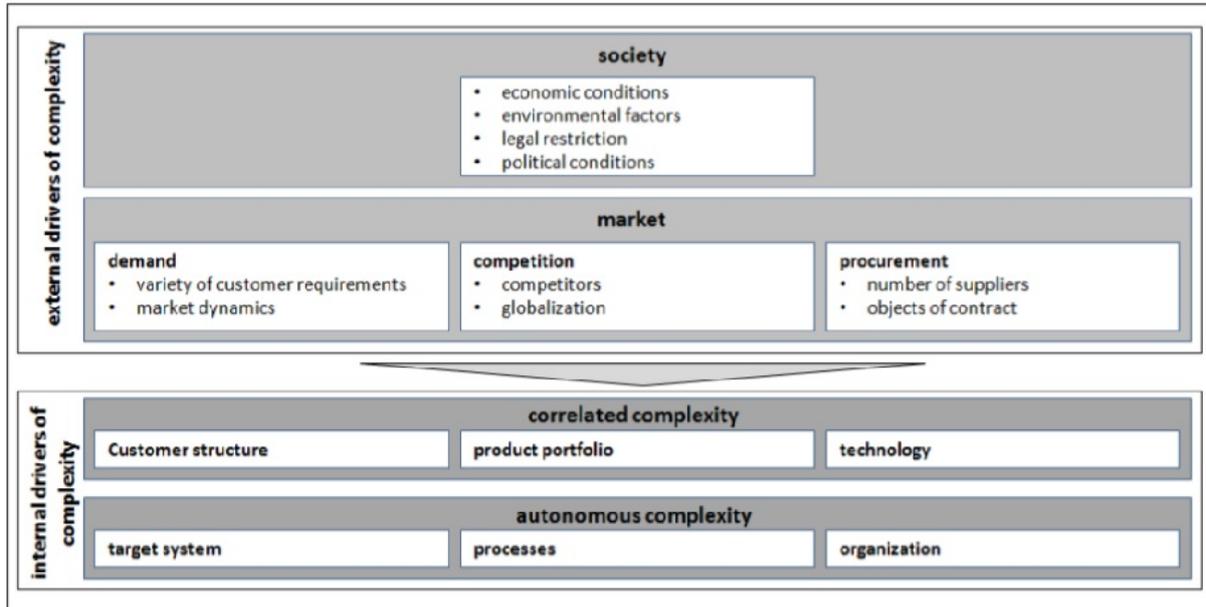


Figura 2.3: Fattori di complessità

Una volta illustrate le principali classificazioni della complessità, in letteratura sono stati definiti diversi approcci atti a gestire i fattori che ne sono causa, in modo da accentuarne o minimizzarne gli effetti a seconda che questi siano positivi o negativi.

2.3 Importanza della gestione della complessità

Per gestione della complessità si intende una pratica commerciale volta a indagare, valutare e ottimizzare la complessità in un'organizzazione per raggiungere un equilibrio tra i benefici che il mercato trae dall'offerta di un prodotto e i relativi costi interni di sviluppo. Il principale problema legato alla complessità è infatti relativo ai costi che ne conseguono: questi generalmente non sono evidenti e possono avere effetti negativi sul vantaggio competitivo dell'impresa. La reale difficoltà sta nello stabilire quale sia il livello ottimo di complessità, cioè capire quando la complessità viene ripagata e quando invece risulta inefficace agli occhi del mercato.

La gestione della complessità è un campo di studi che ha attirato, dagli anni '90 in poi, un crescente interesse. Interviste condotte da ATKearny (2009) in oltre 100 imprese, appartenenti a più di 10 settori diversi, rivelano che l'84% di esse considera la complessità un rilevante fattore di costo e che la mancanza di trasparenza sui costi comporta una gestione inefficiente della complessità, e altrettanto riconosciuto è l'impatto della product portfolio complexity a livello operativo e di processo lungo l'intera catena del valore. Da interviste condotte da KPMG (2011) emerge che il 94% dei CEO intervistati considera la gestione della complessità un fattore chiave per il successo, mentre il 70% vede la

complessità come una delle maggiori sfide che l'impresa deve affrontare. In linea generale quindi, è opinione comune che i fattori di complessità descritti nei paragrafi precedenti impattino sull'abilità dell'impresa di raggiungere un livello operativo efficace ed efficiente.

Come già detto, le prime fasi della gestione della complessità consistono nell'indagare e nel valutare le cause della complessità; l'obiettivo dell'individuazione e della comprensione dei fattori di complessità è ottenere una visione d'insieme dell'impresa che permetta di formulare le strategie adeguate a garantire il corretto andamento del sistema. Secondo studi condotti dal Simpler Business Institute [21] è necessario per l'impresa concentrarsi sulla creazione di un ambiente meno complesso:

- applicando il principio di Pareto ("legge 80/20") secondo il quale "la maggior parte degli effetti è dovuta ad un numero ristretto di cause";
- focalizzando l'attenzione sul creare *customer value*;
- cercando e rimuovendo i colli di bottiglia in tutti i processi perché lavorino al meglio;
- semplificare le cose prima di automatizzarle.

Per far fronte al problema della complessità, [18] è possibile adottare una serie di strategie distinguibili in tre famiglie:

- *Complexity Reduction*: strategie che puntano a semplificare le strutture interne per il breve termine;
- *Complexity Prevention*: strategie volte allo sviluppo di modelli di valutazione della complessità al fine di prevenirla;
- *Complexity Control*: strategie che fanno fronte a tutti quei fattori di complessità il cui impatto non può essere ridotto o prevenuto perché legati all'ambiente esterno.

È inoltre possibile proporre un approccio sequenziale alla gestione della complessità, diviso in quattro fasi [1]: in primo luogo, si può eliminare la complessità autonoma dell'impresa, cioè andare ad agire sulla complessità interna che non è conseguenza dell'ambiente in cui l'impresa opera. La fase due prevede di ridurre l'influenza dei fattori di complessità

correlata, allo scopo di rendere l'impresa meno vulnerabile ai cambiamenti dell'ambiente esterno. La terza fase ha a che vedere con la riduzione della complessità percepita del mercato (es. semplificare il programma di produzione). La quarta e ultima fase prevede attività di controllo della complessità.

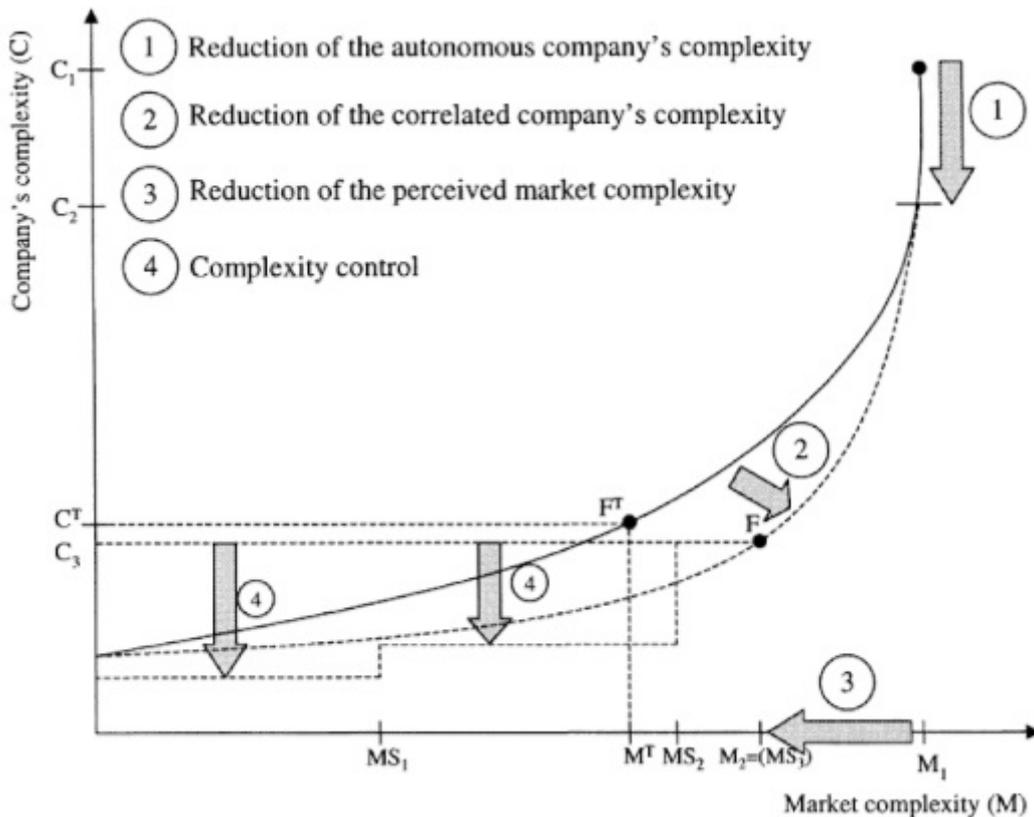


Figura 2.4: Modello di Bliss per la gestione della complessità [1]

Nell'ambito del business improvement è imperativo riuscire a individuare e circoscrivere le principali cause di complessità, da tradurre poi in modelli quantitativi di ottimizzazione applicabili al sistema in esame. Nella letteratura esistono diversi approcci alla gestione della complessità, che risultano spesso in contraddizione tra loro, a sostegno della forte soggettività in gioco quando si ha a che vedere con questo tipo di problematiche; a causa di tale soggettività, sono scarsi i risultati della ricerca per lo sviluppo di strumenti di valutazione oggettivi della complessità.

2.4 Principali metodi e modelli di gestione della complessità in letteratura

Seguendo la logica di focalizzazione sul customer value, il primo passo per evitare, prima ancora di ridurre, la complessità nel sistema aziendale è avere una chiara comprensione delle necessità del mercato. Un prodotto deve essere progettato per incontrare al meglio i requisiti dei clienti. Questi requisiti rappresentano quella che è stata precedentemente definita come parte della complessità esterna, lato domanda. La qualità offerta dal prodotto deve quindi essere confrontata con la qualità attesa dai consumatori: un prodotto al di sotto delle aspettative compromette il vantaggio competitivo dell'impresa, mentre un prodotto molto al di sopra delle aspettative è causa di eccesso di costi che non possono essere coperti dai profitti.

Non tutte le aspettative dei consumatori legate agli attributi di un prodotto sono ugualmente importanti. Con questo presupposto, è possibile verificare se l'introduzione o meno di un determinato attributo in un prodotto si traduce in un diverso grado di soddisfazione per il consumatore a seconda del tipo di attributo. Secondo il *modello di Kano*, gli attributi sono classificabili in cinque categorie [5]:

- *Basic (B)*: attributi legati a bisogni primari, tendenzialmente impliciti, alla base della qualità attesa, che quindi il consumatore si aspetta di default. La presenza di questi non costituisce per il consumatore una fonte di soddisfazione o meno, ma la loro assenza è fonte di grande insoddisfazione;
- *One-dimensional (O)*: attributi che il consumatore non considera particolarmente accattivanti, ma che contribuiscono all'aumento della soddisfazione e la cui assenza provoca un certo grado di insoddisfazione;
- *Excitement (E)*: attributi che attirano il consumatore e che contribuiscono a differenziare il prodotto da quello dei concorrenti. La loro presenza comporta un altissimo livello di soddisfazione, mentre la loro assenza non produce particolari effetti di insoddisfazione;
- *Indifferent (I)*: la presenza o meno di questi attributi non genera alcun effetto sul consumatore;
- *Reverse (R)*: questi attributi provocano insoddisfazione nei consumatori se presenti, e soddisfazione se assenti.

Nell'analisi dei requisiti richiesti dal mercato (cioè dai consumatori) per la progettazione dei prodotti si possono trascurare gli ultimi due, e definire la qualità attesa sulla base degli attributi di tipo B, O ed E.

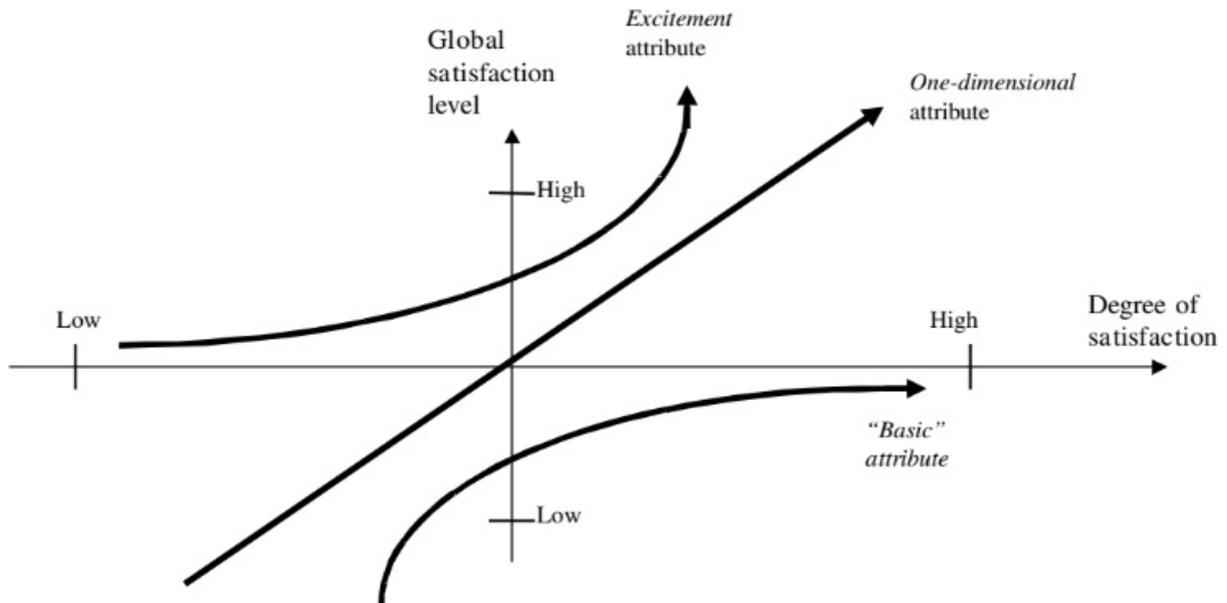


Figura 2.5: Modello di Kano di classificazione degli attributi [5]

Le tre categorie di attributo in esame non sono statiche ma dinamiche nel tempo: attributi di tipo E tendono a diventare di tipo O, come quelli di tipo O tendono a diventare di tipo B; in contesti di elevato grado di concorrenza è chiaro che sarà necessario progettare prodotti che soddisfino requisiti di tipo E per garantire al prodotto la massima competitività.

Il modello di Kano risulta efficace per una classificazione dei requisiti che porti a comprendere quali attributi è indispensabile che il prodotto abbia per essere considerato appetibile da un generico mercato. Un ulteriore passo in avanti, preliminare alla progettazione, produzione e distribuzione del prodotto, può essere un'approfondita analisi del mercato in termini di *segmentazione*, ossia divisione dei consumatori in gruppi omogenei per necessità e bisogni; questa divisione può essere fatta in modi diversi, ad esempio su base geografica, demografica, di preferenze, etc. Kotler e Keller propongono un tipo di segmentazione basato sulle preferenze dei consumatori [8]:

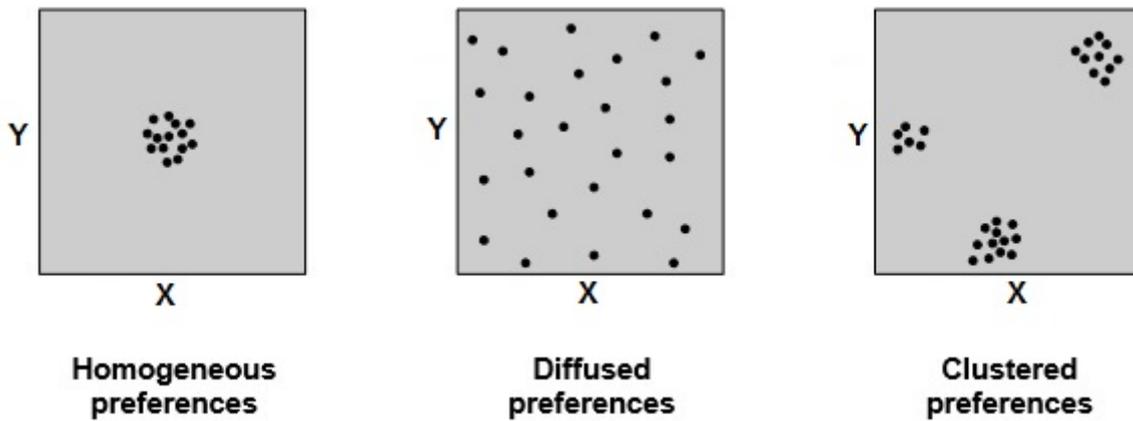


Figura 2.6: Un esempio di classificazione delle preferenze per due attributi X e Y

- *Omogenee*: tutti i consumatori hanno approssimativamente le stesse preferenze;
- *Diffuse*: i consumatori sono molto diversi in termini di preferenze;
- *Clusterizzate*: è possibile individuare nel mercato diversi cluster di preferenza.

Alle volte vengono invece usate tecniche definite di *revealed preference* (*preference regression* e *conjoint analysis*) che valutano i gusti dei consumatori sulla base non solo delle preferenze esplicitate, ma anche sulle loro azioni, in modo da prioritizzare le preferenze [5]: i consumatori infatti scelgono fra varie alternative di prodotto attribuendo un certo peso alle singole caratteristiche (es. l'acquisto di una casa può dipendere dall'influenza congiunta di caratteristiche quali la distanza dal lavoro, la qualità delle scuole nella zona, le aliquote fiscali, ect, ognuna delle quali ha un certo peso in termini di importanza).

Uno strumento integrato orientato alla progettazione e programmazione dei prodotti è disponibile in letteratura col nome di *Quality Function Deployment* (QFD), il quale identifica un processo che parte dall'individuazione dei requisiti dei consumatori per arrivare allo sviluppo e al controllo qualità delle specifiche tecniche del prodotto. Il QFD utilizza una serie di moduli, chiamati tavole della qualità, per delineare una metodologia strutturata di gestione degli obiettivi (*management by objectives* - MBO), e gestione dei processi (*management by processes* - MBP). Le tavole (mostrate in figura 2.7) permettono dunque di rappresentare tutte le variabili che concorrono a definire un progetto, mostrandone le relazioni esistenti tra loro e loro livelli e metodi di interazione. Le prime due fanno riferimento alla progettazione del prodotto, le altre due alla progettazione e pianificazione del processo produttivo.

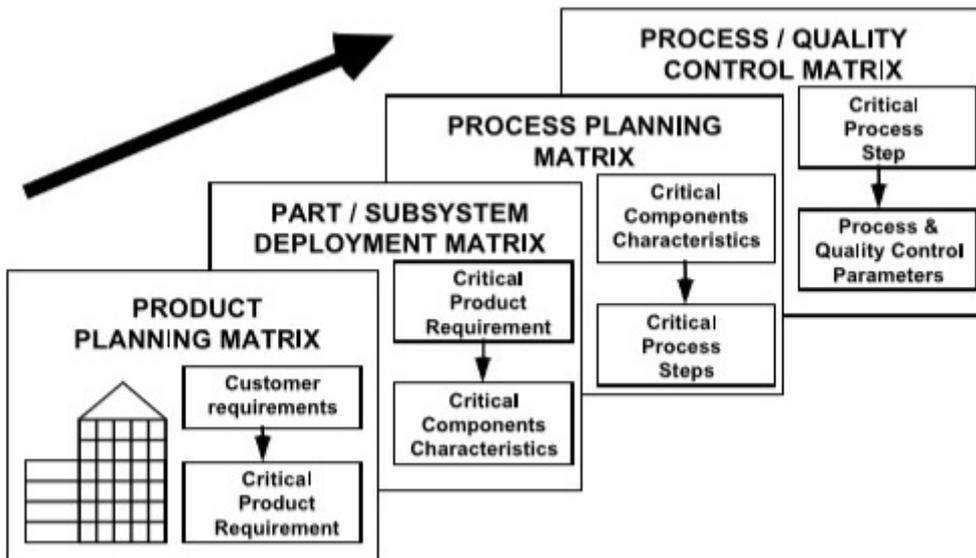


Figura 2.7: La sequenza di moduli del QFD [5]

Il primo modulo è senz'altro quello fondamentale: la Casa della Qualità (*house of quality - HOQ*). Questa contiene le informazioni relative ai consumatori e una prima conversione di queste in caratteristiche tecniche. La HOQ si costruisce come segue (in figura 2.8 ne viene mostrata la struttura):

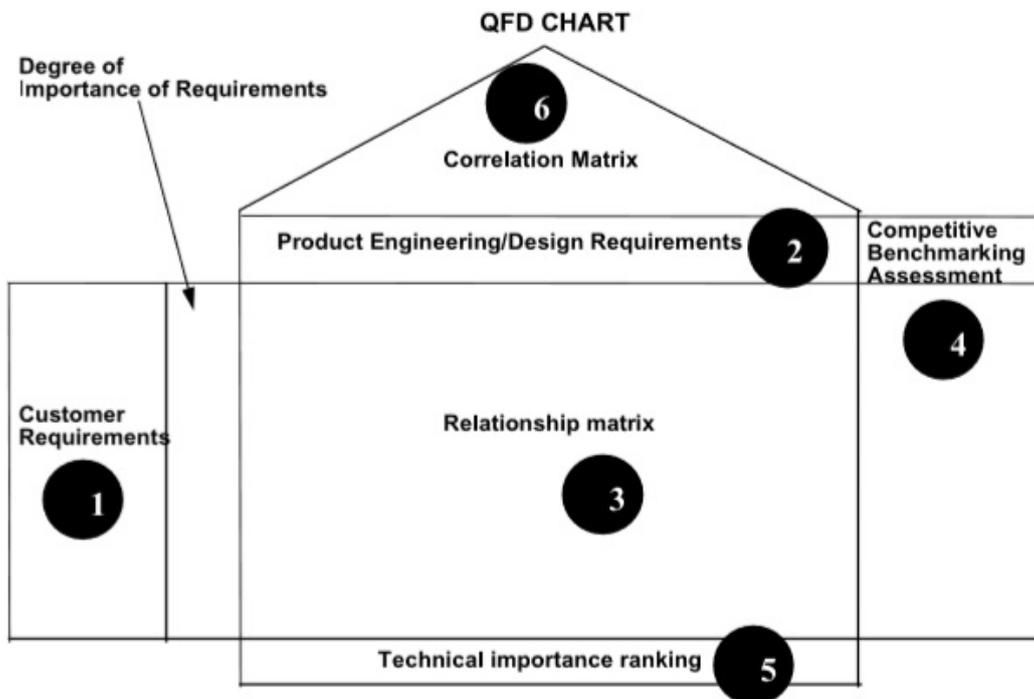


Figura 2.8: Modello di casa della qualità [5]

1. elencare i requisiti richiesti: il primo step consiste nel capire cosa vogliono i consumatori. Questi bisogni saranno espressi con frasi semplici che qualunque

consumatore userebbe nel descrivere un prodotto o una caratteristica (es. un consumatore potrebbe richiedere di “bere una buona tazza di caffè”, con l’attributo “buono” che può assumere molteplici significati, a partire dal sapore, fino alla funzione del “tenere sveglio” [5]);

- 1.1. introdurre pesi in relazione all’importanza dei requisiti: si riprende il concetto per cui non tutti i requisiti sono di uguale importanza, per cui si deve definire un sistema di valutazione dei requisiti;
2. elencare le caratteristiche tecniche: una volta ultimata la valutazione lato mercato (c. esterna), si elaborano le specifiche tecniche su come concretizzare i bisogni individuati;
3. compilare la matrice delle relazioni: questa è una fase molto delicata che lega i bisogni dei consumatori con un linguaggio di livello più alto appartenente al mondo della progettazione;
4. valutazione delle soluzioni proposte dai concorrenti dal punto di vista del cliente: questo tipo di confronti tra concorrenti permette il posizionamento strategico del prodotto e rivela opportunità di miglioramento;
5. introdurre pesi in relazione all’importanza delle caratteristiche tecniche: stesso scopo definito al punto 1.1;
6. stabilire la correlazione tra caratteristiche tecniche: il tetto della casa della qualità aiuta e mette in evidenza quali sono le caratteristiche tecniche che insistono a livello relazionale sugli stessi requisiti e che risultano correlate, quindi da trattare simultaneamente.

La forza del QFD sta nella capacità di unire vari aspetti e caratteristiche interdisciplinari, e nel fornire un approccio strutturato alla gestione della complessità esterna tramite una chiara e globale rappresentazione delle necessità del mercato.

Esistono dunque molteplici approcci ampiamente utilizzati nel marketing management per la valutazione e l’organizzazione delle preferenze dei consumatori, e sono spesso basati sulla

conoscenza e l'esperienza diretta dei team aziendali con i consumatori, o sulla base di interviste e questionari.

Come già illustrato nel paragrafo 2, i fattori di complessità esterna quali il mercato e la varietà di requisiti richiesti dal consumatore si traducono in fattori di complessità interna, che in questo paragrafo saranno principalmente ricondotti alla complessità di prodotto, in termini di varietà e molteplicità di prodotti. Questa infatti si ripercuote su tutte le aree e funzioni dell'impresa. La scelta strategica di aumentare il numero di prodotti del portafoglio ha sicuramente diversi risvolti positivi, come una maggiore copertura e soddisfazione delle richieste dei clienti e un incremento delle vendite in segmenti esistenti o fino a quel momento non ancora raggiunti. Dagli studi di Rathnow [10] emerge però che proprio la product variety risulta essere il principale indicatore di complessità, che conduce al concetto di *optimum variety*, definito come il punto in cui il beneficio marginale associato alla complessità di prodotto eguaglia il costo marginale che ne consegue. Secondo Rathnow quindi, costi e benefici sono fattori che devono essere considerati simultaneamente per dare una soluzione al problema di ottimizzazione dei prodotti. Dal suo lavoro emerge una strategia di ottimizzazione in tre fasi, mostrata in figura 2.9:

- ottimizzare l'offerta: per accrescere i benefici del consumatore, è necessario in primo luogo individuare il giusto livello di varietà di prodotti attraverso la raccolta e la comprensione di informazioni sui bisogni e i requisiti richiesti dal mercato per determinare l'ampiezza più corretta del portafoglio prodotti (esattamente come illustrato all'inizio del paragrafo, in cui sono state date le linee guida di analisi del mercato);
- ottimizzare la struttura: in questa fase si determina come l'impresa dovrebbe gestire il livello di varietà di prodotti stabilito nella fase precedente. Gli aspetti che più comunemente vengono affrontati in termini di ottimizzazione della complessità sono la molteplicità degli input (materie prime, fornitori, moduli), le tecnologie di produzione, la complessità organizzativa (processi, interfacce organizzative, procedure e regole da seguire), le risorse umane (know-how interno, competenze, diversità culturale), la molteplicità degli output (portafoglio prodotti, varietà di prodotti, qualità);
- ottimizzazione generale: l'ultima fase combina le prime due per raggiungere la soluzione ottima e determinare la varietà ottimale.

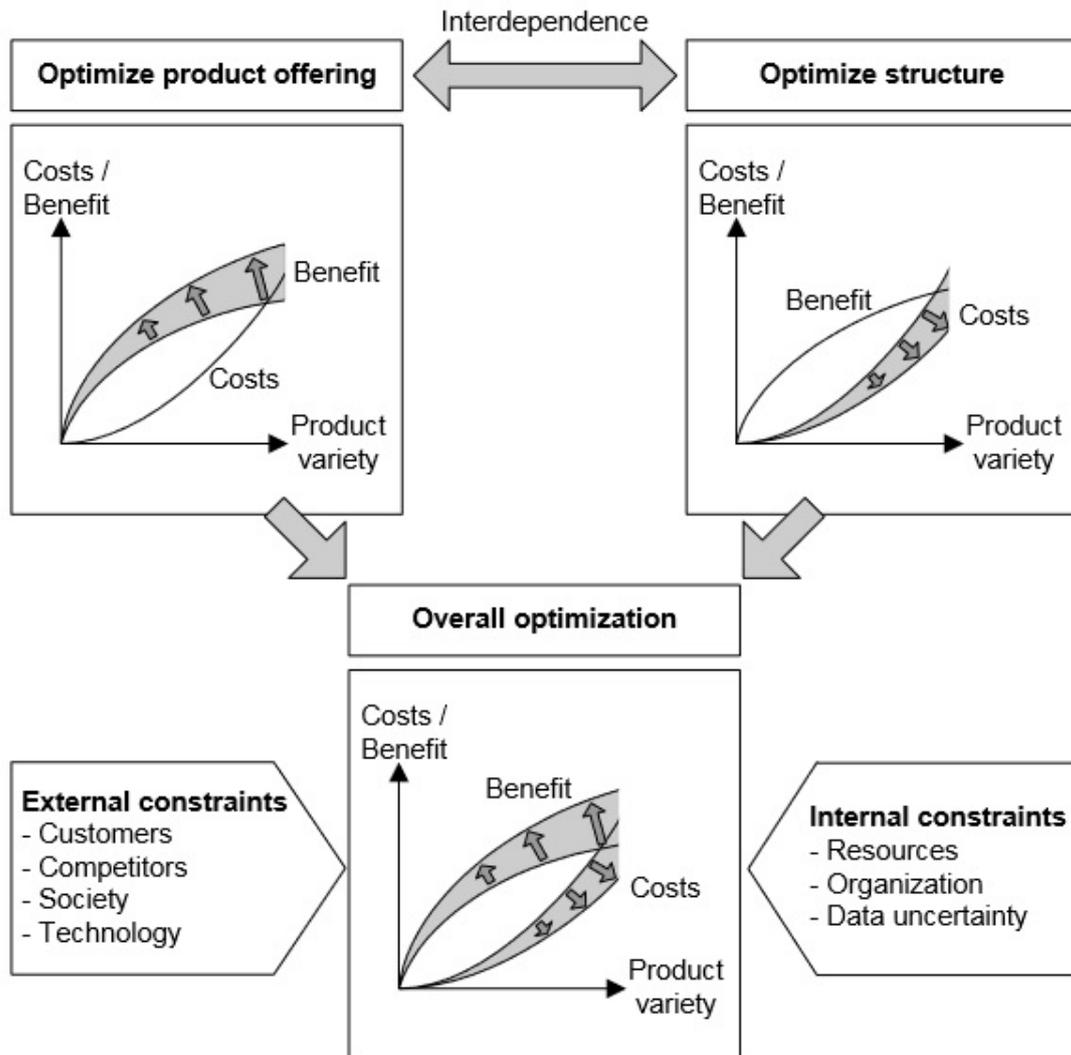


Figura 2.9: Strategia di ottimizzazione del portafoglio prodotti (Rathnow)

Nel concepire il livello di complessità di prodotto, alle volte non risulta possibile definire in anticipo l'optimum variety. In questi casi, i metodi per affrontare e ridurre la complessità di prodotto sono generalmente legati alla riduzione delle stock keeping units (SKU) dell'impresa. Tendenzialmente la decisione sul taglio delle SKU viene presa sulla base dell'analisi ABC sulla redditività dei prodotti, introdotta da Pareto e successivamente adottata come strumento decisionale dal management. Quest'analisi suddivide i prodotti in tre categorie, A, B e C in base alla relativa distribuzione di costo o all'utilizzo delle SKU, e si basa sull'idea per cui non tutte le varianti di prodotto contribuiscono al ricavo netto nelle stesse percentuali. Ciò significa che la varietà di prodotti non implica una redditività stabile a lungo termine. In più un aumento dei ricavi dovuto all'aumento del portafoglio prodotti non porta necessariamente a un aumento dei profitti. Un possibile esempio di un'analisi ABC di categorizzazione dei prodotti è mostrato nella figura 2.10:

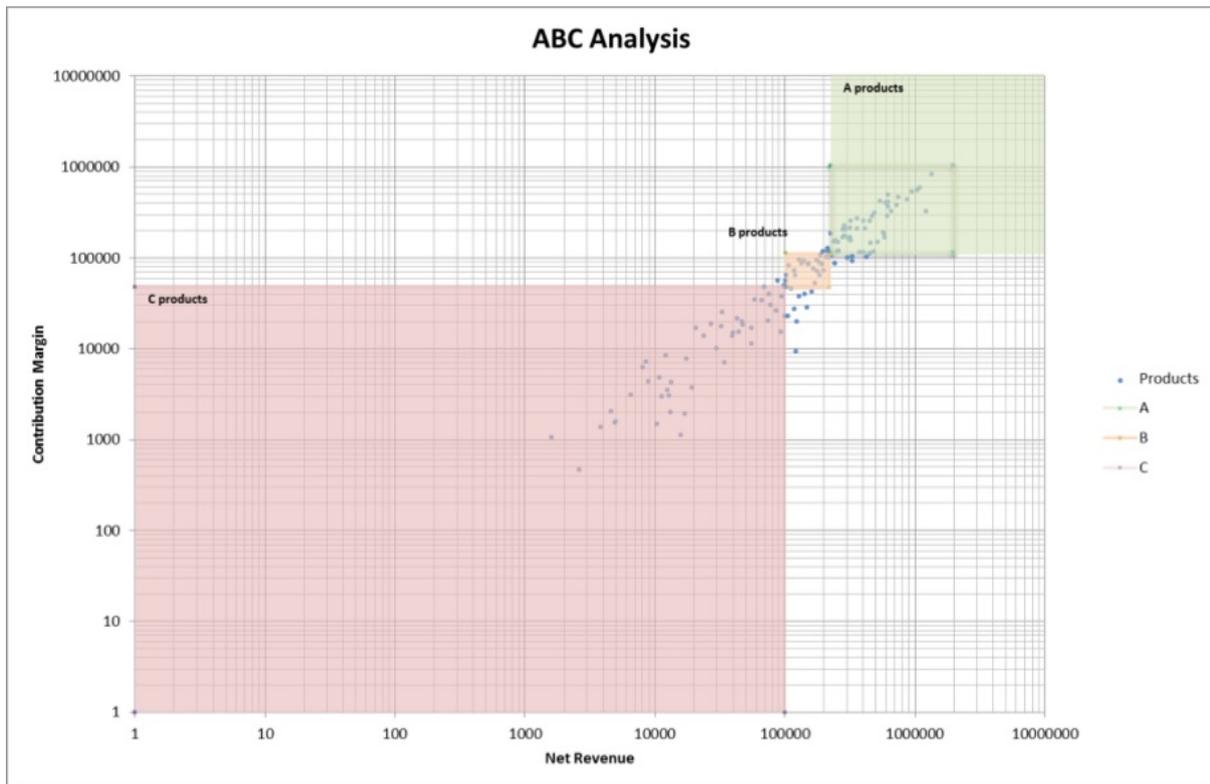


Figura 2.10: Esempio di analisi ABC

I prodotti sono suddivisi nelle tre categorie A, B e C in base al loro margine di contribuzione e al ricavo netto, mostrando quindi la profittabilità dei prodotti. Le categorie si basano sul principio di Pareto: dalla figura risulta che l'80% dei prodotti sono di tipo C, il 15% di tipo B e il 5% di tipo A. Questi ultimi sono i più profittevoli, poiché contribuiscono concretamente alla redditività complessiva.

Alcuni studi ampliano la lista dei principali fattori da includere nell'analisi della performance di prodotto [17], come fatturato, profitto, vendite, utilizzo del capitale e spese generali. Altri approcci suggeriscono come aspetti quali la pianificazione della produzione, lo sviluppo prodotto e i dati vendita siano aspetti fondamentali nello sviluppo di una strategia di prodotto (Muneer e Sharma). In conclusione, il tema della gestione della product portfolio complexity è molto ampio e può includere diversi approcci metodologici a seconda del tipo di vista che il management ritiene necessario avere nel contesto di decision making.

Con l'incremento o l'ottimizzazione della varietà di prodotti, è fondamentale non trascurare l'effetto che questo ha in termini di costo, come emerge dagli studi di Thonemann e Brandeau [14]: questi danno una definizione di *complexity cost* come di quel "costo delle funzioni indirette in un'impresa e nei suoi fornitori causato dalla varietà di prodotti", e

asseriscono che la varietà colpisce quasi tutti gli aspetti dei costi delle imprese, dalla contabilità alla logistica, alla pianificazione della produzione, gli acquisti, la ricerca e sviluppo, le vendite, etc. I complexity costs sono caratterizzati dal fatto che non è facile tornare indietro: quando un'impresa decide di ridurre il portafoglio prodotti, questo non elimina in automatico i corrispettivi costi, che essendo per lo più fissi sono rimosibili nel solo a lungo termine. Questo fenomeno prende il nome di *cost remanence* [6] e viene mostrato in figura 2.11:

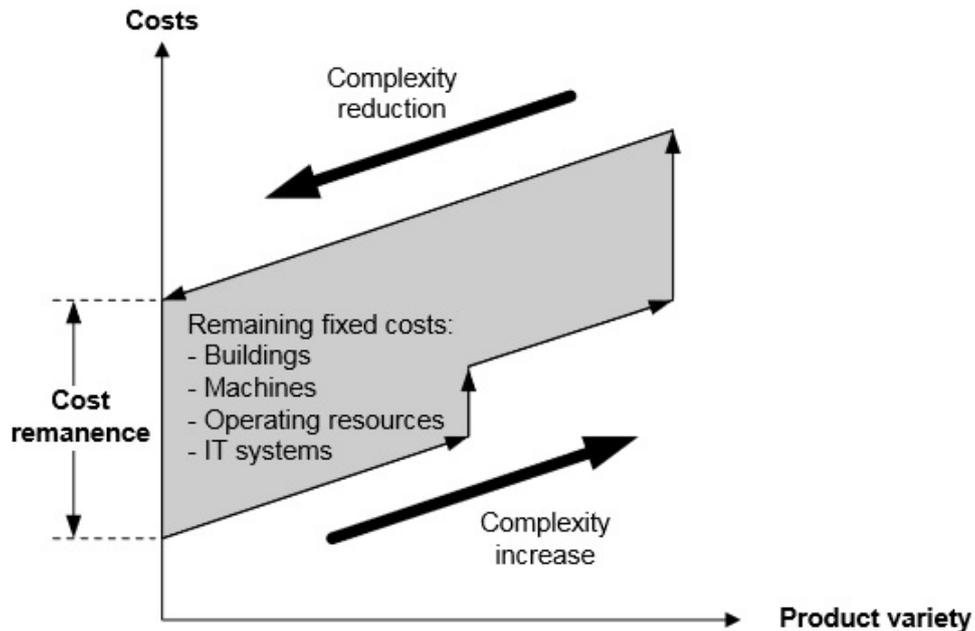


Figura 2.11: Rimanenza di costo nell'ambito dei complexity costs [6]

I costi associati all'aumento della complessità derivano, ad esempio, dall'acquisto di macchine più flessibili (e più costose), o sistemi IT più costosi. Poiché questi costi sono fissi e in genere la riduzione della varietà comporta meno entrate, i profitti diminuiscono a causa della cost remanence.

Ogni prodotto segue un determinato ciclo di vita, al termine del quale si può notare un rallentamento nelle vendite. In corrispondenza di tale calo, le imprese solitamente non riducono le varietà di prodotto in proporzione alla riduzione dei ricavi poiché, secondo Kotler e Keller [8] molte imprese non hanno una politica interna di gestione dei prodotti alla fine del loro ciclo. La situazione risulta ancora più difficile se si considera l'impossibilità di una corretta allocazione ad ogni variante di prodotto introdotta nel portafoglio dei costi generali, ossia quei costi necessari alla conduzione delle attività d'impresa che non è possibile attribuire a specifiche attività, prodotti o servizi. I costi indiretti, nei comuni sistemi di contabilità adoperati al giorno d'oggi, sono allocati ai prodotti essenzialmente in base alle

ore di lavorazione (impiego in ore della manodopera e degli impianti) e alle materie sfruttate, metodo che risulta più che legittimo se si esclude il grande contributo dei costi generali, porzione quasi dominante dei costi di produzione. Di conseguenza spesso viene assegnata una parte molto piccola di costi generali alle varianti a bassa vendita, e una molto grande alle varianti ad alti volumi di produzione e alta vendita.

Negli anni sono stati sviluppati diversi sistemi di contabilità che potessero supplire alle mancanze sopra evidenziate dei sistemi più comuni. Tra i più diffusi c'è il *Volume-Based Costing*, metodo che divide tutti i costi relativi ai prodotti in tre categorie, ossia materie prime, manodopera diretta e costi generali di produzione; questo metodo è molto utilizzato anche se non tiene conto del consumo di risorse associato alla produzione. Cooper e Kaplan [4] hanno dimostrato come le dimensioni e i volumi di produzione alterino l'effettivo costo di produzione, e sulla base di questi risultati hanno sviluppato l'*Activity-Based Costing (ABC)*, una pratica contabile che identifica tutte le maggiori attività operative dell'impresa (legate o meno alla produzione), per ognuna delle quali tiene traccia dei costi associati al fine di assegnare tali costi ai prodotti che fanno uso delle risorse e dei servizi forniti da quelle attività. Lo scopo dell'ABC è allocare equamente i costi ai prodotti rispetto all'utilizzo che questi fanno delle risorse, così da determinare il costo unitario e permettere al management di prendere decisioni sulla strategia di prodotto con il corretto asset informativo a disposizione.

Quello che emerge chiaramente da questi metodi è la predisposizione alla soggettività, che sia relativa a quali modelli di ottimizzazione sfruttare o a quali informazioni includere nei modelli. Ciò significa che la progettazione dei prodotti e del portafoglio risulta conseguenza di un processo non rigoroso ma strettamente legato alle ipotesi di lavoro assunte. Si può concludere che non esiste un approccio univoco da adottare nella gestione della complessità (coerentemente con quanto detto all'inizio del capitolo sull'impossibilità di dare una definizione globale e inequivocabile di complessità) ma che piuttosto ci siano per lo più metodi euristici da adattare al contesto di riferimento.

CAPITOLO 3 - Mercato del Largo Consumo Confezionato: contesto economico e abitudini di consumo

In questo capitolo viene presentata la situazione economica del mercato del Largo Consumo Confezionato in relazione alla chiusura dell'anno 2017, e come questo contesto viene influenzato dall'evoluzione dei bisogni e dei consumi degli acquirenti. Viene inoltre presentato un nuovo modello di segmentazione dei consumatori al quale industria e distributori devono rifarsi per mantenere il giusto livello di competitività, indirizzando la propria offerta per incontrare i bisogni emergenti. Infine vengono mostrate le 5 aree di miglioramento su cui alla luce della situazione attuale, secondo Nielsen, si dovrebbe investire.

3.1 Le aspettative dei consumatori e l'andamento dei consumi

Il mercato del Largo Consumo Confezionato (o FMCG - Fast Moving Consumer Goods) è il mercato di produzione e distribuzione di beni acquistati con una certa frequenza dai consumatori, caratterizzati da una breve *shelf life* e tipicamente venduti a basso costo (es. prodotti alimentari, soft drink o prodotti di cosmetica). La complessità di questo mercato è principalmente legata, oltre che all'elevato numero di competitor, alle abitudini di consumo delle famiglie, che sono in continua evoluzione e mutamento; di conseguenza i punti vendita traboccano di una varietà di prodotti volta a soddisfare le più svariate esigenze. Le differenti richieste e le modalità con cui le famiglie fanno la spesa sono il risultato dell'influenza di fattori socio-economici, come il reddito, la generazione d'appartenenza, la composizione del nucleo, e in linea generale delle aspettative dei consumatori sull'andamento del contesto economico.

Il 2017 è stato un anno di ripresa del sistema economico generale, visto il trend positivo registrato dai principali indicatori economici. L'analisi del contesto sociale ha dimostrato un crescente livello di fiducia dei consumatori e un aumento della propensione all'acquisto dei beni primari. Secondo l'indagine The Conference Board Global Consumer Confidence Survey condotta in 63 paesi a livello mondiale, la fiducia generale dei consumatori è in aumento [fonte: Nielsen, *Winning Perspectives 2017*]: il Consumer Confidence Index (calcolato sulla base dei piani delle famiglie per i principali acquisti e sulla loro situazione economica, sia attuale che attesa) rilevato alla fine del 2017 è cresciuto rispetto all'anno precedente,

soprattutto in Italia (+10 punti rispetto al 2016). Questo valore è la conseguenza di una crescente positività dei consumatori rispetto alle proprie finanze: dall'indagine è emerso che il 33% degli intervistati si aspetta un aumento dei risparmi personali entro 12 mesi (+8% rispetto all'anno precedente), e solo il 15% (-8 punti percentuali rispetto all'anno precedente) degli intervistati dichiara di arrivare a fatica a fine mese una volta coperte le spese base. Ne consegue un aumento della percentuale di chi ritiene sia arrivato il momento giusto per fare acquisti rispetto allo scorso anno (+5%). Si riporta all'osservazione della figura 3.1 sulle aspettative degli italiani in merito alle aspettative sul contesto economico e sociale dell'Italia.

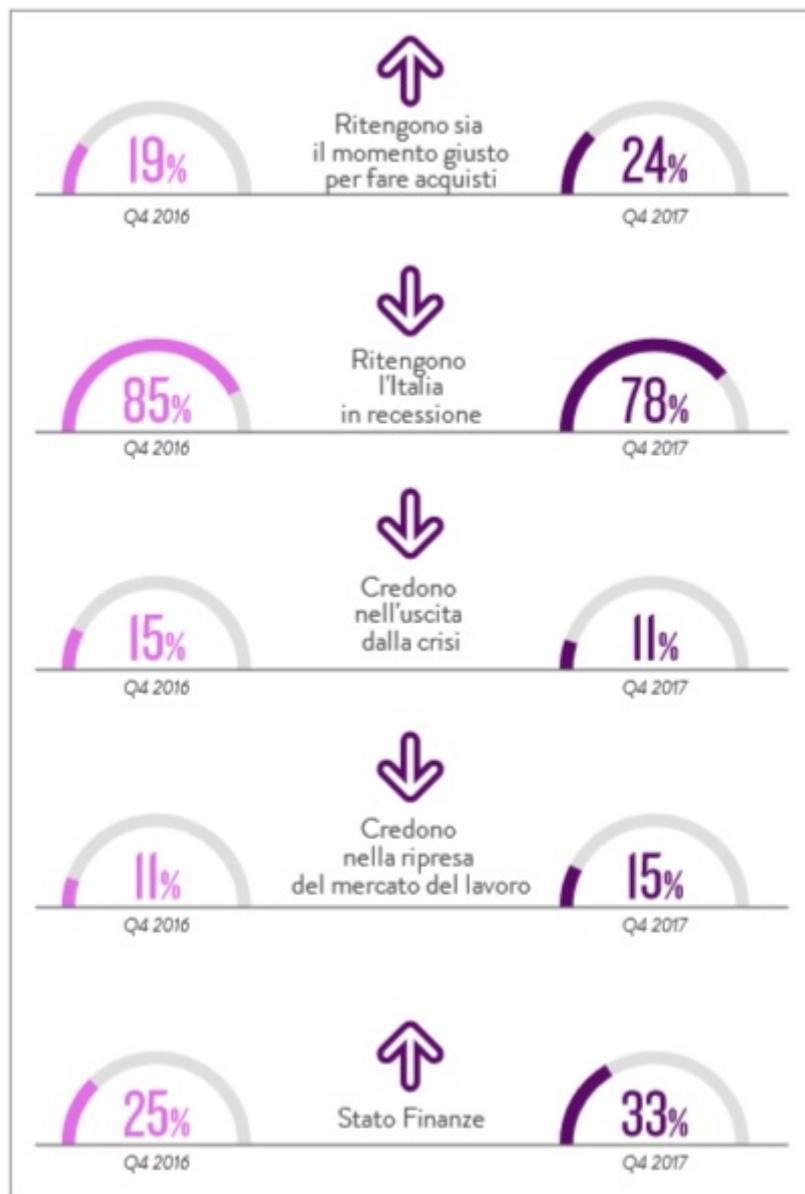


Figura 3.1: Le aspettative dei consumatori sull'andamento socio-economico dell'Italia [Nielsen]

Si registra un aumento anche in relazione alle aspettative su una ripresa del mercato del lavoro (+4 punti percentuali rispetto al 2016), anche se permane un certo grado di apprensione sul tema sicurezza del posto di lavoro, indicata dal 18% degli intervistati come principale fonte di preoccupazione. Il 10% dichiara invece che la prima fonte di preoccupazione è lo stato di salute, mentre l'8% colloca al primo posto terrorismo ed economia.

Questo clima di crescente fiducia generale si può leggere nell'andamento dei consumi effettuati nel 2017. L'Europa ha registrato una crescita del +3,1% rispetto all'anno precedente, guidata anche dai consumi in Italia, che, come mostrato in figura 3.2, chiude l'anno in positivo con una crescita del +2,6% grazie a un aumento sia dei volumi di vendita (+1,7%) che dei fatturati (+0,9%). La variabile che ha avuto l'impatto maggiore sulla crescita è stata la battuta di cassa, in aumento dell'1,5% rispetto al 2016, traducibile in un valore di spesa media annua per famiglia di 2.495€.

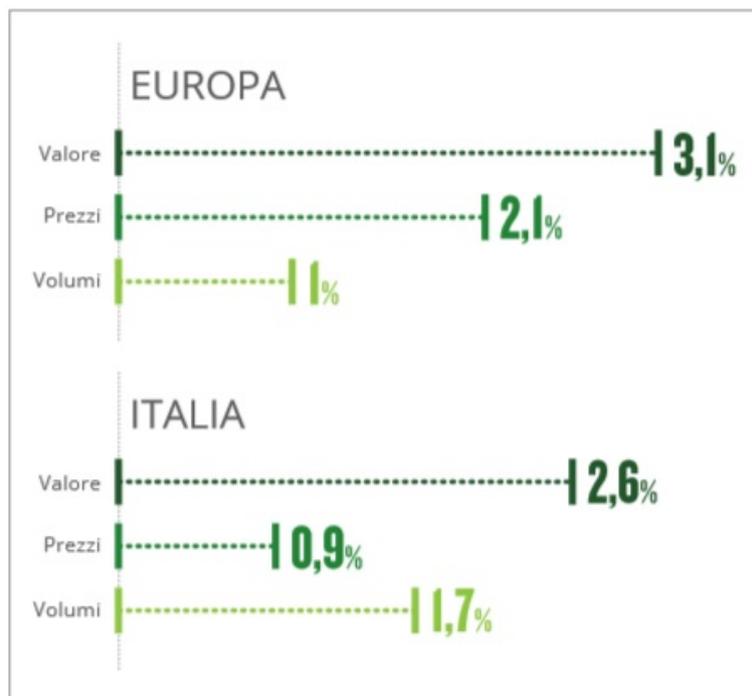


Figura 3.2: Percentuali di crescita dell'Italia e dell'Europa [Nielsen]

La Distribuzione Moderna ha vissuto quindi una buona risalita nell'ultimo anno, principalmente legata all'aumento del reddito familiare disponibile che ha sostenuto la domanda alimentare, oltre che alle condizioni climatiche registrate. Queste in particolare hanno colpito la produzione nelle regioni del Mezzogiorno (soprattutto Puglia e Campania) e causata una consistente crescita dei prezzi nel mercato ortofrutticolo (impatto accentuato dalla mitezza dell'inverno precedente); a seguire, le temperature estive hanno favorito

l'aumento delle vendite di prodotti freschi e bevande. Nel complesso, durante l'anno si è assistito a insistenti fenomeni di oscillazione del prezzo, mostrate in figura 3.3. L'aumento dei prezzi non ha però inciso negativamente sulla propensione all'acquisto dei consumatori, che anzi hanno perseverato nella scelta di prodotti a più alto valore (*trading-up*). Questo può essere associato sì a un'evoluzione delle abitudini e attitudini di acquisto, ma anche in questo caso il fattore climatico ha influito, causando picchi di inflazione su alcune categorie alimentari.

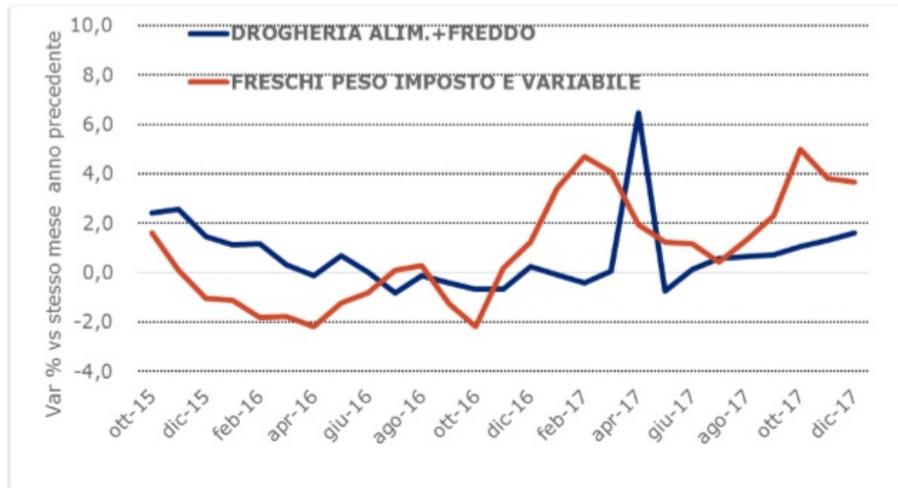


Figura 3.3: Variazione percentuale del costo del carrello rispetto al 2016 [IRI]

A differenza della DM, il commercio tradizionale è risultato in stallo: gli esercizi del commercio al dettaglio (panetterie, macellerie, fruttivendoli, pescherie) hanno vissuto un calo del fatturato e delle quantità vendute, nonostante le percezioni positive dei consumatori sull'andamento economico. Questo perché la distribuzione commerciale propone un'offerta più ampia e profonda, che asseconda al meglio i nuovi gusti e le nuove tendenze dei consumatori. Questo rialzo generale è trasversale ai diversi Store Format (figura 3.4): i discount continuano a crescere (+3,5% a volume, +3,7% a valore), come gli specialisti drug (+5,8% e +4,3%), perché capaci di attirare le preferenze di quella parte di consumatori interessata al risparmio. Anche supermercati, superstore e ipermercati seguono questa tendenza.

Formato	Fatturato			Var % - 2017	
	mld €	%	Valori	Quantità	Costo della spesa
Distribuzione Moderna di cui	32,2	95%	2,5	2,2	0,3
Ipermercati (>4500 mq)	4,2	13%	1,2	1,2	0,0
Superstore (2500-4500 mq)	4,4	14%	2,9	1,9	1,0
Supermercati	12,6	39%	3,2	2,7	0,5
Libero servizio	3,5	11%	-2,1	-2,1	0,0
Discount	5,9	18%	3,7	3,5	0,2
Specialisti drug	1,5	5%	4,3	5,8	-1,5
Tradizionale	1,5	5%	-1,3	-1,2	-0,1
TOTALE MERCATO ITALIA	33,7	100%	2,3	2,0	0,3

Figura 3.4: LCC - vendite per formato distributivo [Nielsen]

3.2 Le nuove tendenze di consumo

In questo contesto di crescente fiducia e aumento degli acquisti, continuano a cambiare le abitudini di consumo degli italiani, che tagliano su carni rosse, grassi e carboidrati mettendo al primo posto frutta e verdura; la scelta dei consumatori è infatti rivolta a prodotti salutari e di benessere, vista la maggior consapevolezza della correlazione tra alimentazione e rischio di patologie gravi. I panieri confermano il proprio trend di crescita rispetto al mondo Salute e Benessere: i consumatori prestano sempre più attenzione al rapporto tra alimentazione, salute e ambiente. Dalla Nielsen Consumer Panel Survey risulta infatti che il 69% degli intervistati ci tiene a “essere sempre informato sul rapporto tra alimentazione e salute”, e che il 51% “cerca di acquistare prodotti fatti in modo etico ed ecosostenibili”. Risultati comprovati da un aumento dei consumi del SuperFood, ingredienti considerati fondamentali per l'alimentazione in quanto contenenti proprietà benefiche che influenzano e rassicurano il consumatore durante l'acquisto. Il consumatore è dunque sempre più consapevole e interessato a cosa effettivamente porta in tavola, e segue un trend salutista che ha condotto, negli ultimi anni, a un aumento del consumo di proteine e fibre, riducendo invece le quantità di zuccheri e grassi: in quest'ottica, i prodotti *free-from* hanno mostrato un trend di crescita positivo (+2,3% rispetto al 2016), il che significa che il valore del prodotto aumenta agli occhi del consumatore inserendo o eliminando alcuni ingredienti. Si osserva, in questo contesto, un fenomeno interessante di correlazione fra il reddito e il consumo medio di zuccheri: all'aumentare della disponibilità reddituale il consumo di zuccheri si riduce (figura 3.5).

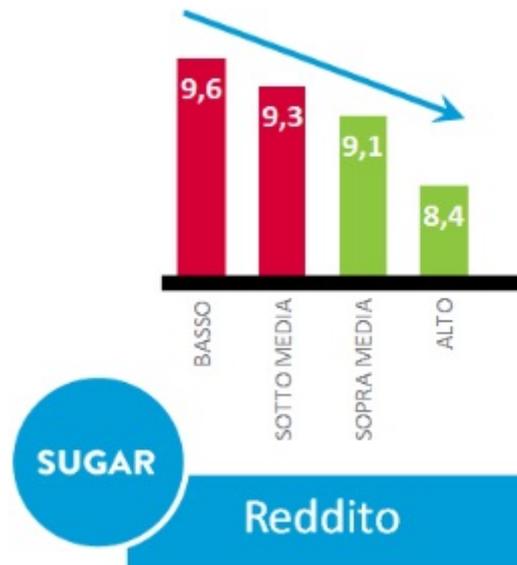


Figura 3.5: Correlazione tra assunzione media di zuccheri e reddito disponibile [Nielsen]

3.3 La risegmentazione della popolazione: i 5 stili di acquisto

Visto il costante cambiamento a cui sono soggette le abitudini d'acquisto, è necessario rivalutare i criteri di ricerca e segmentazione dei consumatori, finora svolti sfruttando come variabili di segmentazione principalmente età e reddito. Ora si riparte dal prodotto, analizzando quindi il reale contenuto dei carrelli.

I cambiamenti che la società italiana sta vivendo, come l'avanzamento dell'età media, la riduzione del tasso di natalità, la rivoluzione digitale, la frammentazione sociale, la polarizzazione economica, hanno delle ripercussioni sulle modalità di acquisto. Al fine di interpretare correttamente i trend del largo consumo e quindi permettere a produttori e retailer di mantenere uno standard adeguato di competitività, Nielsen ha individuato 5 stili d'acquisto, che tengono conto di questi cambiamenti cui è andata incontro la società. Ognuno di queste cluster ha un proprio approccio alla spesa, prima variabile di segmentazione, ma risultano essere ben distinti dal punto di vista socio-demografico (figura 3.6):



Figura 3.6: I 5 stili d'acquisto [Nielsen]

- *Traditional*: famiglie mature con reddito sotto la media (cc. 4 milioni di famiglie); si concentrano sull'acquisto del freschissimo e di ingredienti base;
- *Silver*: famiglie con reddito sopra la media principalmente dislocate al Nord (5,9 milioni di famiglie), interessati soprattutto a prodotti ortofrutticoli, vino e prodotti legati al benessere;
- *Mainstream*: famiglie con figli giovani e reddito sotto media (6,3 milioni), che tendono a comporre il carrello con prodotti definiti di *indulgence*, ossia i golosi, quindi lontani dal trend salutista;
- *Low Price*: famiglie giovani con capacità di spesa sotto la media (4,3 milioni), caratterizzati dal fatto che il 50% della loro spesa avviene nei discount;
- *Golden*: famiglie in età media senza figli (4,3 milioni). Queste sono le famiglie alto spendenti, che ricercano prodotti premium legati al benessere (prodotti Bio, sugar-free, gluten-free, etc.) a più altro valore di carrello e ad alto contenuto di servizio.

L'appartenenza a un cluster non è statica ma dinamica, può evolvere nel tempo, con il passaggio di gruppi familiari da uno all'altro. Un esempio è il gruppo dei Golden, che ha registrato un aumento del numero di famiglie dal 12% del totale Italia nel 2015 al 17,4% nel 2017. Anche il gruppo dei Low Price ha vissuto questo fenomeno migratorio, salito dal 14,9% delle famiglie italiane al 17,4% (circa 2 milioni di famiglie e 6,6 miliardi di spesa. È evidente come l'evoluzione delle abitudini di acquisto sia sintomatico di una polarizzazione economica in atto negli ultimi anni, che sta portando alla scomparsa del ceto medio: nell'ultimo anno infatti le famiglie Mainstream sono diminuite (490.000 in meno), migrate in parte nei Low Price (230.000) e in parte tra i Golden (260.000).

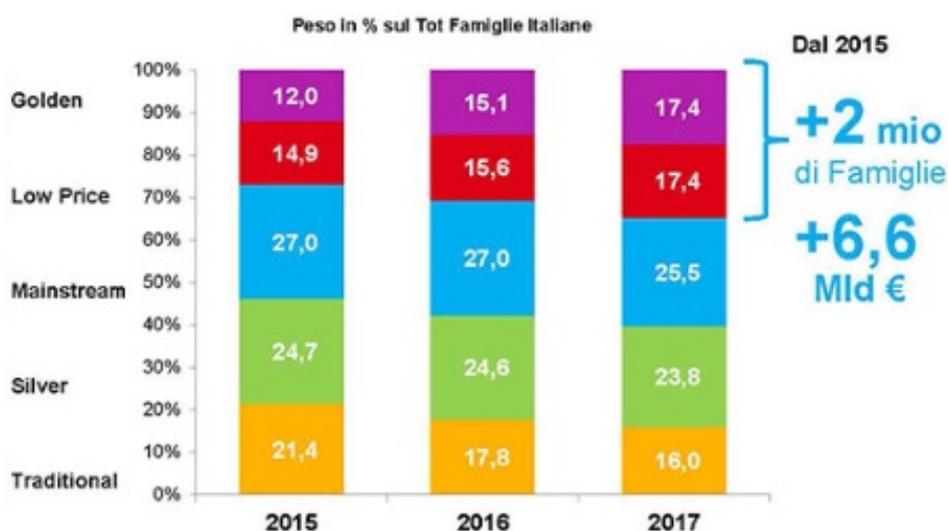


Figura 3.7: Evoluzione della società italiana tra il 2015 e il 2017 [Nielsen]

Proprio l'analisi di queste migrazioni possono dare indicazioni sulle opportunità future: i consumatori sono sempre più divisi tra gli interessati alla convenienza (dimostrato dalla crescita vissuta dai discount), e quelli maggiormente attratti dal valore aggiunto del prodotto, in termini di maggior benessere. La sfida attuale per la distribuzione è incontrare i gusti della fascia matura, con una propensione più alta alla spesa (Silver e Golden). Essendo questi maggiormente inclini a fare acquisti in negozi vicini a casa e con metratura inferiore, l'obiettivo di produttori e distributori deve essere l'ottimizzazione degli assortimenti, in modo da avere prodotti ad alto valore aggiunto percepito anche nei punti vendita più piccoli.



Figura 3.8: Gestione degli assortimenti come chiave della creazione di valore per le fasce mature [Nielsen]

3.4 Le sfide per la GDO

Alla luce della generale positività del contesto socio-economico nel mercato LCC, le imprese italiane possono focalizzare l'attenzione su temi di innovazione e R&D per elaborare strategie di engagement del consumatore e sostenere il trend di crescita. Per farlo, l'industria e la distribuzione devono lavorare su cinque fattori [Nielsen]:

- *Premium & Prestige*: segmento che cresce oltre la media (8% vs 1% nel 2016 YOY). Il prezzo non è più tra le principali determinanti dell'acquisto. Il 44% dei consumatori è infatti disposto a pagare un prezzo premium per i prodotti innovativi o ad alto contenuto di servizio. Questa tendenza richiama il secondo fattore, ossia
- *Salute e Benessere*: i consumatori sono disposti a spendere di più se si tratta di prodotti naturali e salutari. Questo spiega la crescita degli ultimi anni del Biologico e sottolinea il bisogno dei consumatori di avere informazioni più dettagliate sul prodotto prima di effettuare l'acquisto (il 55% degli italiani legge meticolosamente le etichette riportanti informazioni nutrizionali);
- *Esigenze multiculturali*: in Italia, soprattutto di recente, il flusso migratorio è percepito essenzialmente come un problema poiché non si traduce mai in una vera integrazione. Un punto di svolta in questo contesto potrebbe essere dato dalle imprese, assolvendo al ruolo di policy-making, iniziando a rivolgere la propria offerta a questa frazione della popolazione, intercettando i bisogni non soddisfatti;

- *Millennial*: è stato riscontrato che in famiglia i nati tra il 1980 e il 1995 influenzano la scelta d'acquisto dei prodotti per l'80-90%; negli anni a venire il loro potere d'acquisto sarà pari al 25% del totale globale, di gran lunga superiore ai Baby Boomer (nati tra il 1945 e il 1964). Sono i consumatori più esigenti in fatto di trasparenza sulla provenienza e i più legati ai temi di eticità ed ecosostenibilità, informazioni essenziali per la decisione d'acquisto;
- *Digital Shopping*: fattore inteso in senso ampio come influenza digitale sulla totalità del mercato LCC. Ad oggi le vendite influenzate dal digitale si attestano intorno al 15%, con prospettive di crescita fin al 45% nel 2023. Soffermandosi più nello specifico sul tema e-Commerce, l'Italia ha registrato una notevole crescita del numero di consumatori che hanno visitato siti specializzati nella vendita di prodotti di largo consumo (2,4 milioni, l'8% in più rispetto al 2016), rendendo l'online non più il canale "alternativo" di vendita, ma parte integrante dei canali tradizionali. In figura 3.9 si osservano la crescita dell'audience online e i valori medi dello scontrino sui canali online e offline (tradizionali):

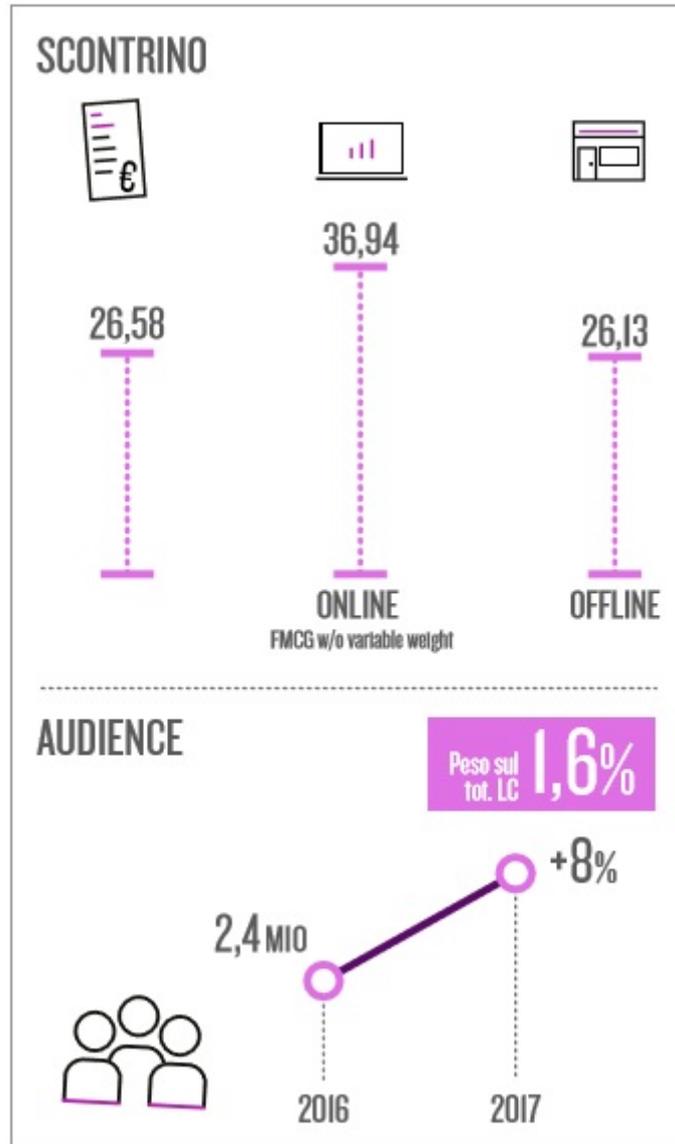


Figura 3.9: Il valore del Digital Shopping in Italia [Nielsen]

CAPITOLO 4 - L'azienda Ferrero

Questo capitolo presenta la storia della nascita e i valori di condotta dell'azienda Ferrero e della sua ascesa sul mercato fino a diventare l'attuale noto colosso dell'industria dolciaria conosciuto a livello internazionale, coinvolto nel sociale, presente in 170 Paesi e che ha chiuso l'esercizio al 31 agosto 2017 con un fatturato di 10,5 miliardi di euro.

Le informazioni contenute nel capitolo, in particolar modo il secondo paragrafo, provengono dal sito ufficiale di Ferrero Italia.

4.1 La storia

Le radici del successo di Ferrero affondano negli anni quaranta, periodo in cui Piera e Pietro Ferrero, genitori di Michele, riuscirono a trasformare una pasticceria in una fabbrica. L'azienda nasce infatti ad Alba nel 1946 come piccolo laboratorio di pasticceria da un'idea del cioccolatiere Pietro. Il clima di crisi, conseguenza della guerra appena vissuta e dei tentativi di risollevarsi nell'immediato dopoguerra, rendono arduo l'approvvigionamento di materie prime come le fave di cacao, indispensabili per la produzione del cioccolato. Proprio a causa di queste difficoltà, per portare avanti l'attività di pasticceria nasce la necessità di sperimentare l'uso di nuovi ingredienti di facile reperibilità. Pietro decide quindi di sfruttare una delle maggiori ricchezze del territorio, le nocciole (la "tonda gentile delle Langhe"), che combinate con il cacao portano alla successiva produzione della pasta Gianduia. Questa riscuote un immediato successo, e permette a Ferrero di crescere su scala nazionale.



Figura 4.1: Pubblicità della pasta Gianduia Ferrero

Il decennio successivo vede l'ingresso in azienda del figlio di Pietro, Michele, oltre che l'espansione al di fuori dei confini italiani, con l'inaugurazione nel '56 dello stabilimento di Allendorf in Germania. Proprio grazie a questa mossa Ferrero si afferma come innovatore, non solo di prodotto ma anche a livello strategico, investendo su un mercato considerato poco allettante ma che nel giro di un anno vede salire il numero di dipendenti da cinque a sessanta. Proprio in questo stabilimento viene attivata la produzione del Mon Cherie, prodotto tra i più conosciuti e venduti del settore dolciario.

Negli anni '60 e '70 prosegue la campagna di espansione aziendale sia in Italia che nel resto d'Europa, con l'apertura di uffici commerciali e unità produttive in Belgio, Paesi Bassi, Austria, Svizzera, Svezia, Regno Unito, Irlanda e Spagna, mentre si afferma sempre più come innovatore di prodotto grazie alla creazione dei brand Nutella, Kinder, Tic Tac, Estathè e i primi prodotti da forno.

Gli anni '80 e '90 vedono invece l'arrivo sul mercato del Ferrero Rocher, l'apertura di una serie di stabilimenti in America e l'ingresso in azienda dei figli di Michele: questi infatti si dimette formalmente dal ruolo di amministratore delegato nel '97 (pur rimanendo coinvolto nel business fino alla morte, curando lo sviluppo dei prodotti e gli aspetti decisionali strategici) e cede il posto a Pietro e Giovanni, nei ruoli di co-amministratori delegati. Questi contribuiscono alla continua crescita dell'azienda, il primo prettamente legato alla parte di sviluppo prodotto, il secondo focalizzato sugli aspetti commerciali. La morte di Pietro nel 2011 e quella di Michele nel 2015 portano grandi cambiamenti nella società: dal 2011 Giovanni diventa unico amministratore delegato della società, che riesce a prosperare anche in un contesto di crescita lenta del settore e di calo per alcuni forti concorrenti (come Mondelez e Hershey), diventando appetibile a livello di acquisizione per imprese come Nestlé e Mars (sempre respinte). Con la nuova amministrazione, viene rivista l'organizzazione, creando nuove divisioni regionali a sostituzione delle categorie di prodotto per adattare al meglio ai gusti locali l'offerta e le campagne pubblicitarie. Giovanni persegue inoltre una diversa strategia di crescita: il successo finora basato sulla crescita interna, negli anni recenti si espande verso l'esterno attraverso una campagna di acquisizioni. Nel 2013 e 2014 vengono acquisiti Stelliferi e Oltan, due dei maggiori produttori di nocciole a livello mondiale; nel 2015 Thorntons, produttore inglese di cioccolato proprietario di retailer dislocati sull'intero territorio britannico. Continua nel 2016 con la società belga Delacre, ampiamente diffusa sul territorio europeo e americano, e l'anno successivo con le americane Fannie May e Ferrara Candy. Ultima recente acquisizione, all'inizio del 2018, è la sezione

dolciaria della Nestlé, diventando così il terzo produttore di dolci degli Stati Uniti dopo Mars e Hershey.

Oggi Giovanni Ferrero è presidente esecutivo della capogruppo Ferrero International S.A., società top holding con sede in Lussemburgo, costituita da 91 società consolidate a livello mondiale e 23 stabilimenti produttivi, un organico che si attesta al 31 agosto 2017 a 34.543 dipendenti, e un fatturato a chiusura esercizio ad agosto 2017 pari a 10,5 miliardi di euro. I prodotti Ferrero sono presenti in oltre 170 Paesi, con vendite cresciute del 2,2% nei mercati della Germania, Polonia, Regno Unito e Paesi dell'Europa Orientale, oltre che in Usa, Canada e Messico, e vendite costanti in Italia e Francia.

4.2 I valori fondanti

La mission e l'impegno del gruppo si fondano su precisi valori di qualità e freschezza del prodotto, oculata selezione e trattamento delle materie prime, innovatività e inimitabilità dei prodotti, rispetto e considerazione per i clienti. Come si legge nel sito ufficiale i valori fondanti sono:

- *Lealtà e Fiducia*: la costante attenzione nei confronti delle esigenze del consumatore è alla base della politica aziendale, ispirata alla massima trasparenza e all'eccellenza nella qualità. La lealtà verso i consumatori viene ripagata con la fiducia che essi ci riconoscono ogni giorno con i loro acquisti, fiducia vissuta anche tra colleghi;
- *Rispetto e Responsabilità*: sulla base del rispetto dell'eguaglianza, si valorizzano le risorse umane mediante la loro realizzazione personale e professionale, contribuendo in tal modo anche allo sviluppo delle comunità locali, rafforzando il forte vincolo che unisce l'azienda ai territori dove è presente. Obiettivo primario della strategia occupazionale è di stabilire legami duraturi nel tempo, ispirati ai principi di crescita professionale e di riconoscimento del merito. Si assicura la libertà di associazione e l'effettivo esercizio del diritto alla contrattazione sindacale. La tutela della salute umana e il rispetto dell'ambiente sono al centro dell'attenzione; gli impianti vengono gestiti mediante un uso sostenibile delle risorse idriche, delle materie prime, dei materiali e dell'energia, compreso l'utilizzo di fonti rinnovabili, perseguendo il miglioramento dell'impatto ambientale in tutte le sue forme, in particolare con la riduzione delle emissioni, l'eliminazione degli sprechi e una corretta gestione dei rifiuti;

- *Integrità e Sobrietà*: il modo di comunicare è rispettoso della dignità umana, della famiglia e del bambino, in linea con i nostri principi etici e morali e si sottolinea un uso appropriato dei nostri prodotti per promuovere uno stile di vita sano. Le attività di sensibilizzazione nei confronti delle istituzioni internazionali, nazionali e locali si basa su solide conoscenze scientifiche ed è sempre ispirata ad integrità intellettuale e comportamentale e alla trasparenza;
- *Passione in qualità, ricerca e innovazione*: l'obiettivo è creare prodotti unici, mediante processi innovativi di ricerca e produzione, con tecnologie proprie, e soprattutto passione per la ricerca, l'attitudine a rompere i paradigmi preesistenti, e esplorare nuovi territori lontani dalla tradizione. Si applica un consolidato sistema di qualità e tracciabilità per salvaguardare le caratteristiche organolettiche e nutrizionali delle materie prime, accuratamente selezionate e reperite nel pieno rispetto di uno stringente codice inerente alla loro origine, raccolta e lavorazione. Nell'attuale clima di crescente attenzione verso i temi della sicurezza alimentare e dell'attività fisica, la strategia di ricerca e gli investimenti produttivi sono orientati verso la creazione di prodotti di elevatissima qualità, studiati in termini di apporto nutrizionale e di porzionatura, affinché siano integrabili in una dieta equilibrata;
- *Imprenditorialità*: strettamente legata alla parola "intraprendenza", un valore che racchiude già in sé il concetto di impresa e di imprenditorialità, quell'impulso ad agire per la massimizzazione dei risultati. La differenza tra una brillante strategia e il successo consiste nell'avere una visione chiara, nell'essere proattivi nell'investire, tempestivi nell'intraprendere, eccellenti nell'eseguire. Il Gruppo Ferrero è stato capace di raggiungere il successo che ha avuto grazie alla sua solida e radicata cultura del "fare". Un elemento cruciale della sostenibilità del modello Ferrero è la ricchezza di competenze tecniche, di conoscenze dei prodotti, dei mercati, dei consumatori che si realizza nel tempo e che permette di passare dal "creare valore" a ridare forza al "valore del creare";
- *Lavorare, Creare, Donare - La fondazione Ferrero*: il Gruppo si riconosce nel motto: "Lavorare, creare, donare", formulato e voluto da Michele Ferrero sin dall'inizio delle sue attività, privilegiando da sempre l'etica del fare rispetto all'apparire. Filosofia che ha ispirato ed ispira: La Fondazione Ferrero, che si dedica ad attività sociali e culturali per mantenere vivo il rapporto con i pensionati Ferrero e rafforzare il legame con il territorio in cui opera; il "Progetto Imprenditoriale Michele Ferrero", basato sugli

investimenti e sull'utilizzo delle risorse provenienti dall'attività, con l'obiettivo di migliorare le condizioni di vita delle comunità dei Paesi in via di sviluppo, con particolare attenzione ai bambini; l'intero Gruppo Ferrero quotidianamente impegnato in azioni di responsabilità sociale.

CAPITOLO 5 - Progetti di ottimizzazione per la gestione della complessità in Ferrero: la Forza Vendite

In questo capitolo viene presentato uno dei principali asset strategici, nonché fattore di complessità interna, che caratterizza l'ambiente operativo Ferrero: la Forza Vendite. La scelta di presentare questo come primo ambito di approccio alla gestione della complessità è coerente con quanto presentato nel capitolo 2 sulla sequenza di azioni da implementare in materia di gestione della complessità. Bliss suggerisce infatti che è necessario, in primo luogo, andare ad agire sulla complessità autonoma dell'impresa, cioè sulla complessità interna che non è conseguenza diretta dell'ambiente in cui l'impresa vive, ma delle scelte operate dall'impresa stessa.

Dopo una presentazione della struttura delle vendite Ferrero e delle principali mansioni, vengono presentati i modelli (sia concettuali che quantitativi) adottati dall'impresa con l'obiettivo di ridurre l'impatto di questo fattore di complessità sulla redditività dell'impresa.

5.1 La Forza Vendite in Ferrero Commerciale Italia

Alla luce della presentazione del contesto competitivo nel mercato del largo consumo confezionato, è possibile descrivere uno dei capisaldi delle scelte strategiche di Ferrero Italia: una struttura vendite capillare e molto più complessa rispetto a quella che presidia altri mercati. La società ha infatti scelto, a differenza di altre grandi imprese concorrenti, di garantire una solida presenza della forza vendita sul territorio italiano, in modo da permettere a ogni cliente, dal piccolo rivenditore al grande supermercato, di godere del medesimo trattamento. Per questo motivo l'area vendite conta circa 800 risorse specializzate in funzione del canale distributivo e delle tipologie di punto vendita, in modo da garantire il giusto grado di attenzioni che il contesto richiede.

La struttura delle vendite in Ferrero nel segmento della GDO è essenzialmente divisa in due aree funzionali, mostrate in figura 5.1:

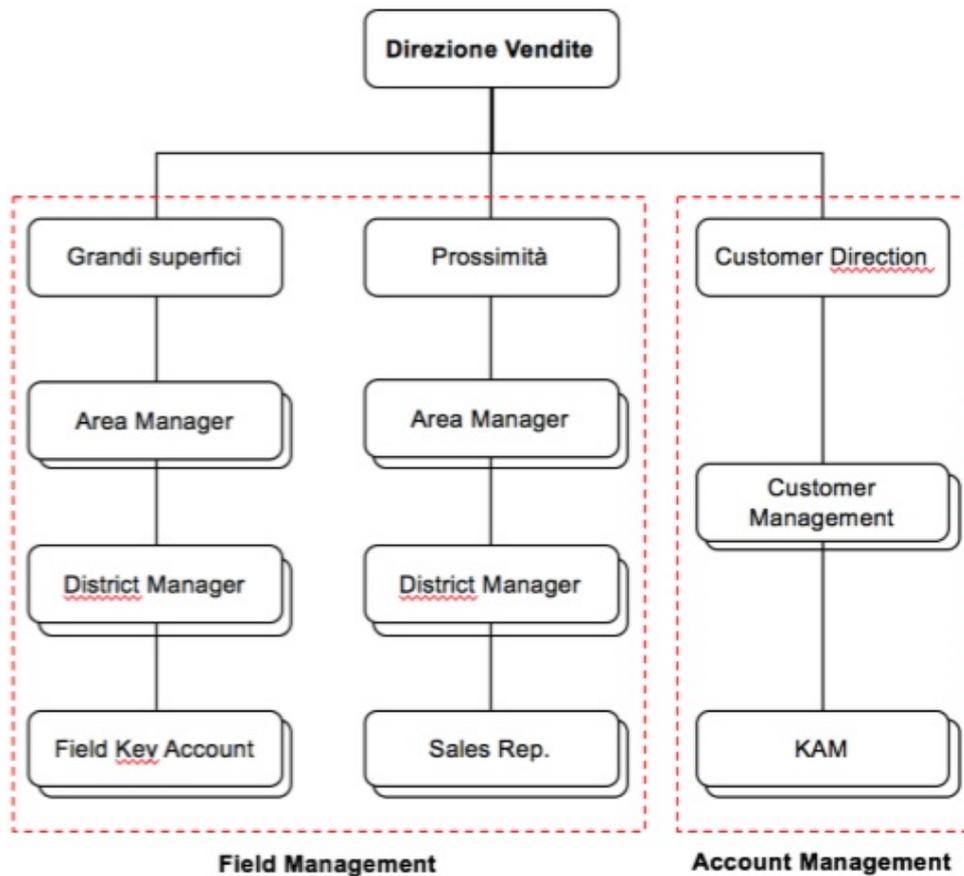


Figura 5.1: Organigramma dell'area vendite in Ferrero Italia

- *l'Account Management*: si occupa della relazione diretta col cliente (a livello centrale) e della gestione degli accordi commerciali;
- *il Field Management*: concentrato sulla gestione sul punto vendita, si occupa della messa a terra a livello operativo delle strategie commerciali definite centralmente dagli Account. La struttura del Field rispetta la segmentazione del settore in Grandi Superfici (insieme degli ipermercati e supermercati grandi) e Prossimità (insieme dei supermercati e delle superette).

Per una gestione efficace ed efficiente del mercato, il territorio italiano è suddiviso in sei aree per le grandi superfici e sei per la prossimità, ulteriormente suddivise in distretti, per ognuno dei quali sono dislocati 155 venditori sulle Grandi Superfici e 193 sulla Prossimità. La gerarchia vede in cima la direzione vendite, cui seguono i responsabili di canale, ai quali riportano i 12 Area Manager. Al di sotto di questi, i District Manager si occupano dell'organizzazione e della gestione diretta dei distretti e dei relativi Field Key Account e Sales Rep.

L'elevata complessità e capillarità della struttura vendite Ferrero Italia è sì un asset strategico, ma è soprattutto fonte di ingenti costi complessivi che risultano essere quasi il doppio di quelli associati alla struttura vendite dislocata sul territorio tedesco, Paese idoneo per un raffronto su base economica essendo simile all'Italia a livello di volumi di vendita, ma che diverge a livello di struttura distributiva. A sostegno di quanto detto, si riporta all'osservazione delle componenti di costo del *cost to serve* (insieme delle voci di costo attribuite alla fornitura del servizio al cliente, che si attesta mediamente intorno a un totale di 102 M€ all'anno) rappresentati in figura 5.2:

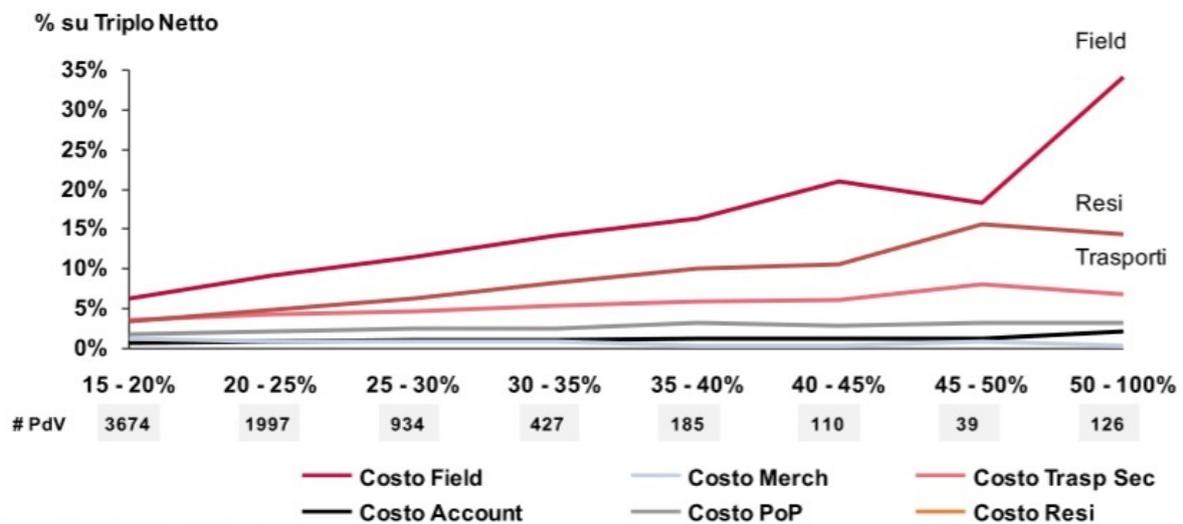


Figura 5.2: Incidenza percentuale dei costi sul triplo netto di Ferrero Italia (dati 2016/2017)

Il grafico riporta in ascissa l'incidenza del *cost to serve* totale sul punto vendita, e va letto in termini di categorizzazione dei punti vendita serviti da Ferrero: quelli appartenenti alla fascia 50-100%, per esempio, sono i punti vendita per i quali la società spende per la fornitura del servizio tra il 50 e il 100% del triplo netto guadagnato. Risulta evidente che il costo field, cioè quello relativo al costo della struttura vendite, è la voce di costo più alta e impattante sull'attività d'impresa, pari circa al 40% del totale del *cost to serve*; raggiunge infatti da sola quasi il 35% del triplo netto.

Alla luce di quest'analisi, si può senz'altro dire che la struttura vendite è uno dei principali fattori di complessità interna della Ferrero Italia, responsabile del consumo di un ingente quantitativo di risorse che si traduce in un elevato costo per l'azienda. Come illustrato nel capitolo 2, l'approccio in materia di gestione della complessità è poliedrico, e il primo passo, fondamentale quanto difficoltoso, sta nello stabilire quale sia il livello ottimo di complessità, cioè capire quando la complessità viene ripagata e quando invece risulta essere solo causa di inefficienze. Per questa ragione, nei paragrafi successivi verranno mostrate in primo luogo

come le logiche di organizzazione dei punti vendita siano ragionate in modo da influenzare il comportamento dei consumatori, e, di conseguenza, quali sono le principali attività svolte dal Field sul punto vendita, in modo da definire una possibile strategia di (come definita in precedenza) complexity reduction.

5.2 Il merchandising e l'influenza sul comportamento d'acquisto

Visti i vincoli stringenti imposti dall'alta competitività del mercato della Grande Distribuzione Organizzata, risulta di fondamentale importanza formulare strategie di comunicazione volte ad attirare l'attenzione del consumatore finale sul prodotto offerto. Subito dopo il prezzo e le promozioni infatti, una delle principali leve strategiche per catturare l'interesse del consumatore finale e stimolarlo all'acquisto nei punti vendita fisici è senza dubbio quella dell'esposizione dei prodotti (display). Fondamentale risulta offrire al cliente una rapida visualizzazione della categoria e uno strategico accostamento dei prodotti all'interno dei segmenti.

Esiste un'intera branca di studi e tecniche espositive nate con la finalità di accrescere la redditività di produttori e intermediari commerciali grazie a un'appropriata presentazione delle merci. Questa prende il nome di *merchandising*, e ha il preciso scopo di plasmare, in un certo qual modo, il comportamento d'acquisto del consumatore all'interno del punto vendita, per facilitare l'acquisto ragionato (cioè quello programmato e abituale) e indurre l'acquisto d'impulso (ossia quello effettuato in funzione di uno stimolo improvviso). È abbastanza intuitivo poter dire che una corretta ed efficace attività di merchandising interessa tanto i produttori quanto i distributori: per i primi, rappresenta un'ulteriore attività di marketing "on spot", in quanto una buona presentazione ed esposizione dei prodotti nel punto vendita rappresenta una nuova via per far percepire l'esistenza della propria offerta; per il distributore il merchandising ha la finalità di attirare nel punto vendita i clienti prolungandone la permanenza media grazie alla garanzia di una buona *customer experience*, di far visionare alla clientela tutto lo spazio di vendita, e di accrescere la rotazione dei prodotti, ottimizzando la redditività della superficie espositiva. I fattori sui quali si concentra il merchandising sono sostanzialmente tre: il layout interno del punto vendita, l'accostamento dell'offerta merceologica e il display a scaffale o in corsia.

In sintesi il merchandising si fonda sull'ipotesi dell'esistenza di una correlazione diretta tra l'esposizione dei prodotti e il sell out, cioè la vendita dai distributori ai consumatori finali, le cui scelte sono quindi influenzate proprio dall'esposizione; tale ipotesi è corroborata dal fatto che punti vendita simili in termini di collocazione geografica, dimensione e store format

presentano livelli di performance differenti. Il comportamento del consumatore sul punto vendita è riassumibile in tre punti: la considerazione, la scelta e il ricordo. Il ricordo è legato ai cosiddetti *fattori esterni*, ossia quei fattori che influenzano il consumatore facendo leva sulla sua memoria nel corso della visita del punto vendita, principalmente individuabili nelle abitudini d'acquisto, nelle esperienze di consumo e nella conoscenza del marchio. La considerazione e la scelta sono invece determinati dai *fattori interni*, cioè quei fattori che influenzano il comportamento del consumatore al verificarsi di un fenomeno di attenzione visiva nel punto vendita, essenzialmente riconducibili al numero di facing (numero delle file occupate da un prodotto su un ripiano), al posizionamento a scaffale (verticale o orizzontale) e al prezzo medio di vendita: una presentazione visiva efficace, data ad esempio da un alto numero di facing disposti in maniera compatta, è infatti associata a una maggiore qualità, e quindi maggiore valutazione, della marca (Buchanan, 1999).

5.3 Attività svolte sul punto vendita: monitoraggio di Qualità e Quantità Espositiva

Nel tentativo, se non di garantire, quantomeno di aumentare le possibilità che l'interesse per il prodotto si traduca in atto finale di acquisto, la forza vendita Ferrero cerca di agire sui fattori interni, quelli che da qui in avanti verranno chiamati Qualità e Quantità Espositiva: nello stipulare gli accordi commerciali a livello centrale, gli Account cercano di assicurarsi una soluzione espositiva ottimale, costituita generalmente da display verticali per marca all'interno del medesimo segmento merceologico, e orizzontali per formato e confezione, come mostrato in figura 5.3.



Figura 5.3: Esempio di soluzione espositiva ottimale su posizionamento lineare

Più nello specifico, gli Account si impegnano a stabilire i requisiti per ognuno dei posizionamenti del punto vendita:

- *Lineare*, corrispondente agli scaffali delle corsie e, a livello contrattuale, comprensivo dell'area dei *Semifreddi* (i prodotti da banco frigo). Generalmente i contratti prevedono la compattezza dei facing e la verticalizzazione a scaffale;
- *Fuoribanco*, ossia le isole espositive al di fuori delle corsie principali di cui viene decisa la presenza o l'assenza nei vari periodi dell'anno;
- *Avancassa*, posizionamento che gioca un ruolo fondamentale per Ferrero in quanto principale punto di stimolo dell'acquisto d'impulso, e per questo gestito diversamente rispetto agli altri. A livello contrattuale si stabilisce che il rapporto tra il numero di varchi cassa e il numero di avancasse Ferrero sia di $\frac{1}{2}$ o $\frac{1}{3}$, in relazione allo store format e al cliente.

Compito del Field è assicurarsi che gli accordi stipulati centralmente siano rispettati su tutti i punti vendita del cliente, e in questo senso risulta prioritario il monitoraggio costante della quantità e della qualità espositiva rispetto alle referenze (i prodotti) che il cliente tratta. A tal fine è stato creato il sistema di monitoraggio *My Perfect Store* (MyPS) che, per ogni posizionamento, rileva determinate informazioni necessarie per i due KPI del sistema: la Quota Spazio e l'Indice di Qualità. Sul Lineare si valuta:

- lo spazio della categoria di prodotto: numero di moduli o ripiani dedicato a una specifica categoria di prodotto all'interno del punto vendita;
- lo spazio Ferrero per categoria: spazio riservato ai prodotti Ferrero all'interno dello spazio della categoria di cui sopra;
- la visibilità a scaffale: punteggio di visibilità associato all'altezza dello scaffale occupato dai prodotti Ferrero. Per ogni categoria viene definita una action standard, cioè una serie di regole di posizionamento rispetto al numero di livelli/ripiani presenti nel modulo (es. per la categoria Biscotti, alla quale è dedicato un intero modulo composto da 9-10 ripiani, 4 di questi devono essere assegnati al Nutella B-Ready, dal quarto -a partire dal basso- al settimo);

- la compattezza dello scaffale: i facing sul ripiano devono essere omogenei e disposti in maniera compatta;
- le caratterizzazioni a scaffale: presenza di materiale espositivo (detto materiale PoP - Point of Purchase, letteralmente “punto di acquisto”) che attiri l’attenzione del cliente;
- la presenza delle Panetterie: espositori aggiuntivi di Nutella nel reparto panetteria del punto vendita.

Per il Fuoribanco viene rilevato:

- lo spazio/la posizione delle isole espositive: si distingue tra le isole Evento, da collocarsi in una zona specifica del punto vendita, progettate per effettuare una promozione su un determinato mix di categorie, e lo Spazio Extra, cioè spazio aggiuntivo ideato per aumentare il numero di punti presa per il consumatore;
- lo spazio per categoria, su isole evento e spazio extra;
- lo spazio per categoria in taglio prezzo.

Delle Avancasse si monitora essenzialmente il numero e la modalità espositiva.

Oltre che delle attività di controllo del rispetto delle clausole contrattuali e di monitoraggio della corretta esposizione dei prodotti, il Field si occupa della contrattazione sul riordino delle referenze rispetto a quelli che prevede saranno i consumi del periodo; inoltre porta avanti le trattative per la predisposizione delle attività in Fuoribanco. Il lavoro del Field comprende dunque tutte quelle attività strettamente legate all’incentivazione all’acquisto dei clienti, in termini di aumento del sell in (appunto la vendita dall’azienda all’intermediario commerciale), con l’obiettivo finale di accrescere il sell out.

Nell’ottica di formulazione di una strategia di complexity reduction sono stati sviluppati diversi modelli di comportamento volti a migliorare l’efficacia e l’efficienza della struttura vendite nel corso delle attività fin qui descritte. L’obiettivo finale è l’ottimizzazione dei costi e la riduzione del cost to serve, come illustrato nel primo paragrafo.

5.4 Gestione della Complessità a livello concettuale: Ottimizzazione del tempo visita

Il primo passo definito per la gestione della complessità è fornire alla forza vendite degli strumenti concettuali di supporto alle attività per la massimizzazione della redditività del tempo speso presso il punto vendita. Questi strumenti costituiscono delle linee guida di comportamento da tenere nel corso della visita e, come vedremo, preliminarmente alla visita, che permettano ai venditori di raggiungere agilmente gli obiettivi fissati. Di seguito vengono illustrati nel dettaglio gli strumenti forniti.

5.4.1 Action Book

L'Action Book rappresenta un manuale delle mansioni di base del venditore, contenente le linee guida necessarie allo svolgimento dell'attività da effettuare prima, durante e dopo la visita sul punto vendita. Definisce quindi una serie di regole di action standard, volte proprio a standardizzare le operazioni svolte, dandogli una forma organizzata e strutturata, e inserendo logiche di sequenzialità. Nello specifico, l'Action Book definisce i cosiddetti "7 step della visita", mostrati in figura 5.4.



Figura 5.4: I 7 step della visita del Ferrero Action Book

I 7 step sono comprensivi dell'attività preliminare all'ingresso nel punto vendita (step 1: Pianificazione e Preparazione): questo primo punto prevede la revisione degli obiettivi formulati nel corso di visite precedenti, l'accertamento del raggiungimento o meno di tali obiettivi e la formulazione di nuovi, in modo da essere preparati sui temi da affrontare nel corso della visita. Gli step dal 2 al 6 sono riguardano la visita effettiva, che prevede il giro dell'intero punto vendita: durante il giro il venditore si assicura che le poste contrattuali siano rispettate, rileva le informazioni per il calcolo degli indici di MyPS (quota spazio e indice di qualità, definiti al paragrafo 3), avanza proposte con l'obiettivo di accrescere il sell in e il sell out. Al termine della visita si esegue l'ultimo step (Attività post-visita), durante il

quale il venditore analizza i risultati conseguiti nel corso degli step precedenti e prepara le principali informazioni da utilizzare nella visita successiva.

5.4.2 Category Book

Il Category Book si fonda sul concetto di Category Management, ossia di gestione strategica dei prodotti offerti dall'impresa organizzandoli in sottogruppi relativi al mercato di competenza (categoria di prodotto). Questo approccio permette quindi una gestione mirata per tipo di prodotto e coinvolge l'intera struttura aziendale, organizzata per focus e in funzione delle singole categorie e delle relative esigenze. Ferrero Italia gestisce e offre diverse categorie di prodotto, 10 nella fattispecie (illustrate in figura 5.5), tra prodotti di produzione propria e di produttori terzi, con i quali Ferrero stipula partnership occupandosi della distribuzione.



Figura 5.5: Le categorie di prodotto in Ferrero Italia

In questo contesto, il Category Book assolve alla funzione di raccolta organizzata, per ogni categoria, delle argomentazioni a supporto dell'incentivazione all'acquisto e delle contrattazioni col gestore del punto vendita in merito alla rotazione delle referenze. Il contenuto di questo manuale riporta evidenze per categoria in merito a KPI di performance, promozioni, prezzi medi, posizionamento; in questo modo il venditore dispone di tutte le informazioni necessarie per la presentazione dell'offerta merceologica e delle possibili iniziative al cliente. Nello specifico, il Category Book è suddiviso in quattro sezioni per categoria:

- *Inquadramento della Categoria*: fondamenti della tipologia prodotto quali valore di mercato, performance generale, momenti di consumo (es. Forni a colazione, Cioccolati a fine pasto, etc.), scenario competitivo e cruscotto dei principali competitor;
- *Driver della Categoria*: determinanti della scelta del tipo di prodotto, quali prezzo, promo e volantini, strategie di marketing;
- *Ruolo di Ferrero*: come si colloca Ferrero nello scenario presentato, con informazioni sul fatturato per referencia, il ranking delle SKU, il traffico generato proprio dalla presenza dei propri prodotti;
- *Leve*: parte di pura argomentazione a supporto delle contrattazioni del venditore, relativa all'assortimento dei tre posizionamenti.

5.4.3 Piano Sviluppo Punto Vendita

Ulteriore strumento di supporto pensato per le attività del venditore, che poggia sul *Piano Integrato Cliente* (PIC - programma degli obiettivi definiti in collaborazione col cliente), e sul MyPS; il piano contiene quindi le azioni specifiche e il programma promozionale per ogni punto vendita del cliente. Il PSPV coinvolge tutte le aree della struttura vendite, dagli Account per la definizione degli obiettivi di miglioramento economico, ai District Manager per il monitoraggio delle azioni di miglioramento, ai Field che si occupano a livello operativo della messa in atto dei piani d'azione, il tutto allo scopo di sviluppare i ricavi e gestire il contenimento dei costi. Il PSPV è composto da due parti:

- *Scheda Obiettivo*: contiene un diagnostico della situazione corrente e la relativa formulazione degli obiettivi di miglioramento del conto economico, insieme a un piano d'azione per il loro raggiungimento. Viene usato per monitorare la coerenza delle azioni del Field con le decisioni prese dagli Account insieme al cliente;
- *Piano Integrato*: anche definito Piano Integrato di Punto Vendita, contenente il piano d'azione definito nel PIC e declinato sui vari punti vendita, relativo a un arco di tempo di 12 mesi

I metodi fin qui illustrati costituiscono un approccio concettuale alla complessità, dato dall'assegnazione di una sequenza strutturata alle attività dei venditori, perfettamente

addestrati nel massimizzare le possibilità di vendita, considerando il tempo di visita come un vincolo al problema di massimizzazione. Questo è possibile grazie agli strumenti informativi e di gestione mostrati, mirati a generare un risparmio di tempo, e dunque di costo, che si ripercuote sulla redditività dell'impresa. Non è però possibile quantificare in maniera oggettiva il guadagno generato dall'utilizzo di questi strumenti.

5.5 Gestione della Complessità a livello quantitativo: l'Ottimizzazione della Frequenza Visita

Fino a questo momento è stato trascurato un concetto di una certa rilevanza, che può determinare l'efficacia del tempo trascorso sul punto vendita. Questo concetto prende il nome di *azionabilità del cliente*, definito come la capacità del venditore di influenzare le scelte del direttore del punto vendita in termini di gestione degli spazi, posizionamento delle isole, presa ordine e rotazione delle referenze. In altre parole, l'azionabilità corrisponde alla libertà di azione del venditore sul punto vendita. Il mercato italiano è altamente frammentato dal punto di vista dell'azionabilità: ogni impresa utilizza infatti diversi metodi di gestione, e persino punti vendita appartenenti alla stessa insegna possono avere azionabilità diverse.

Questo fattore pone nella situazione di dover riflettere sull'effettiva utilità del tempo trascorso sul punto vendita. Come illustrato nei paragrafi precedenti, il presidio dei punti vendita è garanzia della presenza costante del prodotto a scaffale e della sua corretta esposizione, ma deve essere effettuato coerentemente con le potenzialità del punto vendita e i suoi margini di sviluppo. In un mercato in costante evoluzione come quello LCC, la strategia di presidio vincente è quella che garantisce una presenza più frequente del venditore sui punti vendita a potenziale maggiore piuttosto che su quelli a potenziale minore. Si può quindi pensare di andare ad agire sulla frequenza della visita nell'arco di un mese, cercando di determinare quale sia la frequenza visita ottimale per singolo punto vendita, in quanto l'attribuzione ragionata della frequenza visita al punto vendita implica la possibilità di mantenere l'incidenza dei costi della struttura entro limiti funzionali all'azienda, ossia in un range predefinito e accettabile.

A tale scopo è stato avviato un progetto in Ferrero, ponendosi come obiettivo l'individuazione della frequenza visita ottimale al fine di abbattere le inefficienze e i costi legati alla forza vendite. Questo progetto comporta un consistente cambio di paradigma nel processo di gestione della struttura, poiché si passa dal concetto di massimizzazione della copertura al concetto di ottimizzazione della copertura.

Nell'ambito di questo progetto è stato sviluppato un tool, alimentato da un algoritmo di calcolo della frequenza visita ottimale basato essenzialmente su due driver decisionali: l'azionabilità del punto vendita e l'incidenza percentuale del costo Field sulle Gross Sales. Ciò significa che se ad esempio un punto vendita risulta eccessivamente costoso in termini di fornitura del servizio, ed in più presenta una scarsa libertà d'azione per il venditore, un'alta frequenza di presidio mina la redditività dell'impresa.

È possibile riassumere i criteri decisionali (a breve presentati in maniera approfondita) osservando la figura 5.6:

		Incidenza % Costo Field su GS		
		> 5,0%	<= 5,0%	<= 3,0%
Azionabilità	Bassa (0-1,5)	Q	S	S
	Alta (1,5-3)	Q	S	B

Figura 5.6: Criteri di assegnazione della Frequenza Visita

Per ogni punto vendita viene calcolata l'incidenza del costo Field corrente (relativo alla frequenza visita AS IS) sul fatturato lordo registrato da Ferrero su quel punto vendita. Viene poi determinata l'azionabilità assegnando un punteggio da 0 (nessuna azionabilità) a 3 (massima azionabilità). Il metodo di assegnazione viene descritto nella parte relativa alla struttura del tool. I punti vendita vengono quindi divisi in due cluster: i Basso Azionabili, con un punteggio che varia da 0 a 1,5, e gli Alto Azionabili, con punteggio da 1,5 a 3. A questo punto, per il cluster dei Basso Azionabili, se l'incidenza del costo Field risulta:

- inferiore o pari al 5%, la frequenza visita ottimale del punto vendita è Settimanale (per un totale di 4 visite al mese);
- superiore al 5%, la frequenza visita assegnata è Quindicinale (per un totale di 2 visite al mese).

Per il cluster degli Alto Azionabili, se l'incidenza del costo Field risulta:

- inferiore o pari a 3%, la frequenza visita ottimale del punto vendita è Bisettimanale (per un totale di 8 visite al mese);
- compresa tra il 3% e il 7%, la frequenza visita assegnata è Settimanale (4 visite al mese);
- superiore al 7%, la frequenza visita ottimale del punto vendita è Quindicinale (2 visite al mese).

In alcuni casi l'algoritmo fornisce delle evidenze tali per cui può essere necessario aumentare la frequenza visita, poiché emerge un possibile potenziale non sfruttato (es. alta azionabilità e medio-bassa incidenza di costo sul fatturato). In linea generale, però, il sistema evidenzia delle perdite legate all'elevata frequenza di presidio che possono essere evitate.

Di seguito vengono mostrate le logiche di costruzione del tool nella sua interezza, a partire dai "dati grezzi" introdotti, fino alle procedure di calcolo della frequenza visita TO BE. Vengono inoltre spiegate le motivazioni di scelta delle soglie decisionali riportate in figura 5.6.

5.5.1 Struttura del tool

Il tool, costruito su Excel, può essere scomposto essenzialmente in tre moduli: i dati clienti, l'algoritmo di ottimizzazione e il risultato finale.



Figura 5.7: Componenti del tool di ottimizzazione

Il primo modulo contiene tutte le informazioni inerenti ai clienti dell'impresa ed è costruito concatenando due database:

- *l'Anagrafica dei Clienti*, ossia i dati anagrafici aggiornati e gestiti mensilmente dal Customer Service Ferrero, comprensivi di insegna, ragione sociale, localizzazione geografica, struttura vendite sottostante (area e distretto di appartenenza, Area e District Manager di riferimento, FKA o SR assegnato), linea vendita (Grandi Superfici e Prossimità), etc. Di tutti i dati disponibili risultano fondamentali la frequenza visita corrente (*FV AS IS*) e lo Store Format (Ipermercato, Supermercato, Superette, etc.) per determinare il consumo, in termini di tempo, delle risorse, e il codice cliente univoco, definito *Codice SAP*, utilizzato come chiave per associare i dati anagrafici del cliente al secondo database, ossia
- la *COPA*, contenente dati di conto economico necessari in quanto input dell'algoritmo di ottimizzazione. I dati indispensabili da importare nel tool sono i Costi di Struttura del Field, allocati sui punti vendita in base a logiche di ripartizione definite dal Finance, e il fatturato lordo di Ferrero generato dagli acquisti del punto vendita.

I due database vengono poi arricchiti con il dato sull'azionabilità. Come anticipato all'inizio del paragrafo, questa caratteristica è altamente disomogenea, perché strettamente legata al modello di business adottato dal cliente (es. Carrefour è costituita da punti vendita appartenenti a singoli imprenditori proprietari che ne curano la gestione, senza sottostare a rigidi protocolli imposti centralmente, per cui è più probabile che il venditore abbia maggiore libertà di scelta all'interno del punto vendita e che possa agire direttamente sul layout interno; situazione opposta invece in Esselunga, il cui modello di business si fonda sulla gestione diretta di punti vendita affiliati che sottostanno alle regole stipulate a livello centrale, lasciando limitata possibilità di manovra al venditore). Per ottenere un dato puntuale sull'azionabilità è stato somministrato un questionario agli Area Manager, da compilare sulla base dell'esperienza relativa al punto vendita in esame. Il questionario è stato costruito per valutare l'impatto del venditore su tre variabili (la Qualità, la Quantità e la Presa Ordine) contestualmente ai quattro posizionamenti del punto vendita (Lineare, Fuoribanco, Semifreddi e Avancassa). Gli Area Manager hanno assegnato, a ciascuna delle tre variabili e per ogni posizionamento, un punteggio preso da una scala di valori definita come segue (figure 5.8, 5.9, 5.10, 5.11):

Fuoribanco			
QUALITA'		QUANTITA'	ORDINE
0. No Impatto	<p>LAYOUT: Non vi è alcuna possibilità di intervento sul layout dell'isola espositiva</p> <p>POSIZIONAMENTO ALL'INTERNO DEL PUNTO VENDITA: posizionamento isola nel punto vendita dettato dal singolo punto vendita o dalla sede centrale</p>	<p>DIMENSIONE DELL'ISOLA ESPOSITIVA: Non vi è alcuna possibilità di modificare la dimensione dell'isola rispetto al progetto iniziale concordato</p>	<p>Non è possibile prendere ordini e non vi è possibilità di influenzare gli ordini dei prodotti acquistati tramite Ce.di.</p>
1. Basso	<p>LAYOUT: E' possibile intervenire sul layout dell'isola espositiva solo sulla base di progetti condivisi con la sede centrale</p> <p>POSIZIONAMENTO ALL'INTERNO DEL PUNTO VENDITA: posizionamento isola nel punto vendita dettato dal singolo punto vendita o dalla sede centrale</p>	<p>DIMENSIONE DELL'ISOLA ESPOSITIVA: E' possibilità modificare la dimensione dell'isola sulla base di progetti concordati con la sede centrale</p>	<p>Non è possibile prendere ordini ma è possibile influenzare gli ordini dei prodotti acquistati tramite Ce.di. (Proposta d'ordine)</p>
2. Medio	<p>LAYOUT: E' possibile intervenire sul layout dell'isola espositiva sulla base di progetti condivisi con il singolo punto vendita o con la sede centrale</p> <p>POSIZIONAMENTO ALL'INTERNO DEL PUNTO VENDITA: posizionamento isola nel punto vendita concordabile dal singolo punto vendita</p>	<p>DIMENSIONE DELL'ISOLA ESPOSITIVA: E' possibilità modificare la dimensione dell'isola sulla base di progetti concordati con il singolo punto vendita o con la sede centrale</p>	<p>Si effettua la presa ordine per un sottoinsieme dei prodotti ed è possibile influenzare gli ordini degli altri prodotti acquistati tramite Ce.di. (anche via TO)</p>
3. Alto	<p>LAYOUT: E' possibile intervenire su layout dell'isola espositiva in qualunque momento, senza necessità che vi sia un progetto o accordo specifico</p> <p>POSIZIONAMENTO ALL'INTERNO DEL PUNTO VENDITA: posizionamento isola nel punto vendita modificabile</p>	<p>DIMENSIONE DELL'ISOLA ESPOSITIVA: Massima libertà nella scelta della dimensione dell'isola in accordo con il singolo punto vendita</p>	<p>Si effettua la presa ordine per tutti i prodotti trattati</p>

Figura 5.8: Criterio assegnazione punteggio nella compilazione del questionario sul Fuoribanco

		Lineare		
		QUALITA'	QUANTITA'	ORDINE
0. No Impatto	ASSORTIMENTO: Non è possibile incidere sul trattamento delle referenze previste dal contratto ma non trattate localmente	SPAZIO ESPOSITIVO: Planogramma definito centralmente dall'impresa e non influenzabile	Non è possibile prendere ordini e non vi è possibilità di influenzare gli ordini dei prodotti acquistati tramite Ce.di.	
	LAYOUT (compattamento verticalizzazione visibilità): Non vi è alcuna possibilità di intervento sullo scaffale			
	CARATTERIZZAZIONE: caratterizzazione dello scaffale non permessa			
1. Basso	ASSORTIMENTO: È possibile incidere occasionalmente sul trattamento di referenze previste dal contratto ma non trattate localmente	SPAZIO ESPOSITIVO: Planogramma definito dal singolo punto vendita e poco influenzabile	Non è possibile prendere ordini ma è possibile influenzare gli ordini dei prodotti acquistati tramite Ce.di. (Proposta d'ordine)	
	LAYOUT (compattamento verticalizzazione visibilità): E' possibile intervenire sullo scaffale solo sulla base di progetti condivisi con la sede centrale			
	CARATTERIZZAZIONE: caratterizzazione dello scaffale permessa occasionalmente			
2. Medio	ASSORTIMENTO: È possibile incidere sul trattamento di alcune referenze previste dal contratto ma non trattate localmente	SPAZIO ESPOSITIVO: Planogramma definito dal singolo punto vendita e influenzabile	Si effettua la presa ordine per un sottoinsieme dei prodotti ed è possibile influenzare gli ordini degli altri prodotti acquistati tramite Ce.di. (anche via TO)	
	LAYOUT (compattamento verticalizzazione visibilità): E' possibile intervenire sullo scaffale sulla base di progetti condivisi con il singolo punto vendita o con la sede centrale			
	CARATTERIZZAZIONE: caratterizzazione dello scaffale frequentemente permessa			
3. Alto	ASSORTIMENTO: È possibile incidere spesso sul trattamento di alcune referenze previste dal contratto ma non trattate localmente	SPAZIO ESPOSITIVO: Planogramma non definito con massima influenzabilità	Si effettua la presa ordine per tutti i prodotti trattati	
	LAYOUT (compattamento verticalizzazione visibilità): E' possibile intervenire sullo scaffale in qualunque momento, senza necessità che vi sia un progetto o accordo specifico			
	CARATTERIZZAZIONE: caratterizzazione dello scaffale permessa senza vincoli			

Figura 5.9: Criterio assegnazione punteggio nella compilazione del questionario sul Lineare

		Semifreddi		
		QUALITA'	QUANTITA'	ORDINE
0. No Impatto	ASSORTIMENTO: Non è possibile incidere sul trattamento delle referenze previste dal contratto ma non trattate localmente			
	LAYOUT (compattamento, verticalizzazione, visibilità): Non vi è alcuna possibilità di intervento sullo scaffale refrigerato		SPAZIO ESPOSITIVO: Planogramma definito centralmente dall'impresa e non influenzabile	Non è possibile prendere ordini e non vi è possibilità di influenzare gli ordini dei prodotti acquistati tramite Ce.di.
1. Basso	CARATTERIZZAZIONE: caratterizzazione dello scaffale refrigerato non permessa			
	ASSORTIMENTO: È possibile incidere occasionalmente sul trattamento di referenze previste dal contratto ma non trattate localmente			
	LAYOUT (compattamento, verticalizzazione, visibilità): E' possibile intervenire sullo scaffale refrigerato solo sulla base di progetti condivisi con la sede centrale		SPAZIO ESPOSITIVO: Planogramma definito dal singolo punto vendita e poco influenzabile	Non è possibile prendere ordini ma è possibile influenzare gli ordini dei prodotti acquistati tramite Ce.di. (Proposta d'ordine)
	CARATTERIZZAZIONE: caratterizzazione dello scaffale refrigerato permessa occasionalmente			
2. Medio	ASSORTIMENTO: È possibile incidere sul trattamento di alcune referenze previste dal contratto ma non trattate localmente			
	LAYOUT (compattamento, verticalizzazione, visibilità): E' possibile intervenire sullo scaffale refrigerato sulla base di progetti condivisi con il singolo punto vendita o con la sede centrale		SPAZIO ESPOSITIVO: Planogramma definito dal singolo punto vendita e influenzabile	Si effettua la presa ordine per un sottoinsieme dei prodotti ed è possibile influenzare gli ordini degli altri prodotti acquistati tramite Ce.di. (anche via TO)
	CARATTERIZZAZIONE: caratterizzazione dello scaffale refrigerato frequentemente permessa			
	ASSORTIMENTO: È possibile incidere spesso sul trattamento di alcune referenze previste dal contratto ma non trattate localmente			
3. Alto	LAYOUT (compattamento, verticalizzazione, visibilità): E' possibile intervenire sullo scaffale in qualunque momento, senza necessità che vi sia un progetto o accordo specifico		SPAZIO ESPOSITIVO: Planogramma non definito con massima influenzabilità	Si effettua la presa ordine per tutti i prodotti trattati
	CARATTERIZZAZIONE: caratterizzazione dello scaffale refrigerato sempre permessa			

Figura 5.10: Criterio assegnazione punteggio nella compilazione del questionario sui Semifreddi

		Avancassa			
		QUALITA'	QUANTITA'	ORDINE	
0. No Impatto	POSIZIONAMENTO MOBILETTI IN BARRIERA: Posizione dei mobiletti stabilita centralmente e non modificabile	LAYOUT ESPOSITIVO: Non vi è alcuna possibilità di intervento sul layout espositivo del mobiletto di avancassa	NUMERO DI RIPIANI: Numero di ripiani stabilito da contratto e non modificabile	NUMERO DI ALBERELLI: Numero di alberelli stabilito da contratto e non modificabile	Non è possibile prendere ordini e non vi è possibilità di influenzare gli ordini dei prodotti acquistati tramite Ce.di.
	LAYOUT ESPOSITIVO: Non vi è alcuna possibilità di intervento sul layout espositivo del mobiletto di avancassa				
	CARATTERIZZAZIONE: Nessuna possibilità di inserimento di elementi aggiuntivi				
1. Basso	POSIZIONAMENTO MOBILETTI IN BARRIERA: Posizione dei mobiletti modificabile secondo progetti concordati con la sede centrale	LAYOUT ESPOSITIVO: Bassa possibilità di intervento sul layout espositivo del mobiletto di avancassa	NUMERO DI RIPIANI: Numero di ripiani stabilito da contratto e non modificabile	NUMERO DI ALBERELLI: Numero di alberelli modificabile in accordo con il singolo punto vendita o con la sede centrale	Non è possibile prendere ordini ma è possibile influenzare gli ordini dei prodotti acquistati tramite Ce.di. (Proposta d'ordine)
	LAYOUT ESPOSITIVO: Bassa possibilità di intervento sul layout espositivo del mobiletto di avancassa				
	CARATTERIZZAZIONE: Possibilità di inserimento di elementi aggiuntivi in accordo con progetti concordati con la sede centrale				
2. Medio	POSIZIONAMENTO MOBILETTI IN BARRIERA: Posizione dei mobiletti modificabile secondo progetti concordati con il singolo punto vendita o con la sede centrale	LAYOUT ESPOSITIVO: Buona possibilità di intervento sul layout espositivo del mobiletto di avancassa	NUMERO DI RIPIANI: Numero di ripiani stabilito da contratto ma modificabile in accordo con il singolo punto vendita	NUMERO DI ALBERELLI: Numero di alberelli modificabile in accordo con il singolo punto vendita o con la sede centrale	Si effettua la presa ordine per un sottoinsieme dei prodotti ed è possibile influenzare gli ordini degli altri prodotti acquistati tramite Ce.di. (anche via TO)
	LAYOUT ESPOSITIVO: Buona possibilità di intervento sul layout espositivo del mobiletto di avancassa				
	CARATTERIZZAZIONE: Possibilità di inserimento di elementi aggiuntivi in accordo con progetti concordati con il singolo punto vendita o con la sede centrale				
3. Alto	POSIZIONAMENTO MOBILETTI IN BARRIERA: Posizione dei mobiletti modificabile senza la necessità di progetti concordati con il singolo punto vendita o con la sede centrale	LAYOUT ESPOSITIVO: massima libertà di intervento sul layout espositivo del mobiletto di avancassa	NUMERO DI RIPIANI: Numero di ripiani stabilito in accordo con il singolo punto vendita	NUMERO DI ALBERELLI: Numero di alberelli modificabile in accordo con il singolo punto vendita	Si effettua la presa ordine per tutti i prodotti trattati
	LAYOUT ESPOSITIVO: massima libertà di intervento sul layout espositivo del mobiletto di avancassa				
	CARATTERIZZAZIONE: Possibilità di inserimento di elementi aggiuntivi senza la necessità di progetti concordati con il singolo punto vendita o con la sede centrale				

Figura 5.11: Criterio assegnazione punteggio nella compilazione del questionario sull'Avancassa

Si ottengono in totale 12 valori, di cui si calcola il valore medio per ottenere un valore puntuale di azionabilità. È chiaro che questo parametro risulta viziato dalla soggettività degli Area Manager, per cui sotto questo aspetto il modello di calcolo dell'ottimizzazione potrebbe essere considerato poco robusto.

Il secondo modulo corrisponde al motore del tool, ossia all'algoritmo di calcolo della frequenza visita ottimale (da qui in avanti definita *FV TO BE*). Come già anticipato all'inizio del paragrafo, l'algoritmo elabora le informazioni sul punto vendita in merito ad azionabilità e percentuale di incidenza del costo Field sul fatturato lordo. In figura 5.12 viene mostrato il procedimento sistematico di calcolo in 5 step:



Figura 5.12: Step dell'algoritmo di ottimizzazione

1. Step 1: Calcolo FTE AS IS

In questa prima fase, l'algoritmo riceve in ingresso le informazioni sui clienti, nello specifico:

- FV AS IS, così come riportata in anagrafica. Per utilizzarla nelle formule di calcolo, la frequenza visita viene convertita in formato numerico come mostrato in figura 5.13:

Frequenza Visita	Visite/settimana
Mensile	0.25
Quindicinale	0.5
Settimanale	1
Bisettimanale	2
Trisettimanale	3

Figura 5.13: Conversione in numeri della Frequenza Visita

- Store Format, al quale è associato la durata della visita del venditore sul punto vendita. Questi tempi, riportati in figura 5.14, sono il risultato di una media dei dati rilevati in seguito alla somministrazione di un questionario ai venditori; da questo è anche emerso un altro fattore sulla ripartizione dei tempi dei venditori, vale a dire la percentuale di tempo effettivamente spesa sul punto vendita, pari al 60% del totale delle ore lavorate. Il restante 40% viene usato per gli spostamenti e per le attività pre/post visita. Nelle formule mostrate di seguito si farà riferimento alla percentuale di tempo spesa sul punto vendita col simbolo **A**.

Store Format	Durata Visita [min]
BAR	30
CASH&CARRY	95
DISTRIBUTORI	90
HARD DISCOUNT	38.75
IPERMERCATO	128.75
SELF SERVICE	28
SOFT DISCOUNT	33.5
SUPERETTE	48.75
SUPERMERCATO GRANDE	100
SUPERMERCATO	62.5
ALIMENTARI	20
PANETTERIE/PASTIFICI	20

Figura 5.14: Durate medie delle visite sul punto vendita per singolo Store Format

Utilizzando queste informazioni è possibile calcolare il primo dei valori di interesse relativo al consumo di risorse per la fornitura del servizio al punto vendita: *l'effort*, o *full-time equivalent*, corrispondente al carico di lavoro di un dipendente a tempo pieno, ossia una

misura del numero di lavoratori a tempo pieno dell'impresa. Questa, con la frequenza visita corrente, è pari a:

$$\text{Effort AS IS} \equiv \frac{\text{Durata visita} \times \text{FV AS IS}}{\mathbf{A} \times \mathbf{B} \times \mathbf{C} \times \mathbf{D}}$$

Formula 5.1: Formula di calcolo dell'Effort AS IS

Dove **B**, **C**, e **D** sono fattori di conversione, rispettivamente pari a 60 (min/h), 11.2 (h/gg) e 5 (gg/sett).

2. Step 2: Ripartizione del Costo Field AS IS su base FTE

Nella seconda fase interviene la voce di Costo Struttura del Field. Nel modulo relativo ai dati clienti, questa voce è stata attribuita al punto vendita come riportato in COPA, quindi allocata in base a logiche di ripartizione definite dal Finance. Nello sviluppo del tool si è ritenuto più appropriato allocare il costo Field rispetto al consumo di FTE per la fornitura del servizio sul punto vendita. La corretta voce di costo è dunque il risultato del prodotto tra il Costo totale Field da COPA e la percentuale di tempo dedicato la frazione di tempo spesa sul punto vendita, come mostrato nella formula 5.2. Il valore T è pari alla sommatoria del prodotto tra durata e frequenza visita corrente per ogni punto vendita, corrispondente quindi al tempo totale speso per l'erogazione del servizio dall'intera struttura Field.

$$\text{Costo Field AS IS} \equiv \left[\frac{\text{Durata visita} \times \text{FV AS IS}}{\mathbf{T}} \right] \times \text{Costo totale Field da COPA}$$

Formula 5.2: Formula di ripartizione del Costo Field AS IS su base FTE

3. Step 3: Applicazione criteri di assegnazione della Frequenza Visita

A questo punto dell'algoritmo subentrano le logiche evidenziate nella figura 5.6. Queste logiche si basano sulle seguenti assunzioni:

- non è prevista l'assegnazione della frequenza visita mensile, considerata troppo sporadica, né di quella trisettimanale, considerata eccessiva. La rosa delle possibilità si riduce quindi a quindicinale, settimanale e bisettimanale;
- non è prevista l'assegnazione della frequenza visita bisettimanale per i punti vendita basso azionabili;

- le soglie di incidenza sono calcolate sulla base dell'incidenza media dei punti vendita in esame. Le figure 5.15, 5.16(a) e 5.16(b) mostrano la distribuzione dei punti vendita rispetto all'incidenza media. Per la frequenza visita bisettimanale si è deciso di fissare la soglia approssimando l'incidenza media per eccesso, in modo da assegnare questo tipo di frequenza solo in caso di incidenza di costo Field relativamente bassa. Nel caso della frequenza settimanale, per non rendere i vincoli troppo stringenti, si è deciso di fissare la soglia a circa il doppio dell'incidenza media calcolata sui punti vendita, quindi pari al 5% per i punti vendita basso azionabili e 7% per quelli alto azionabili.

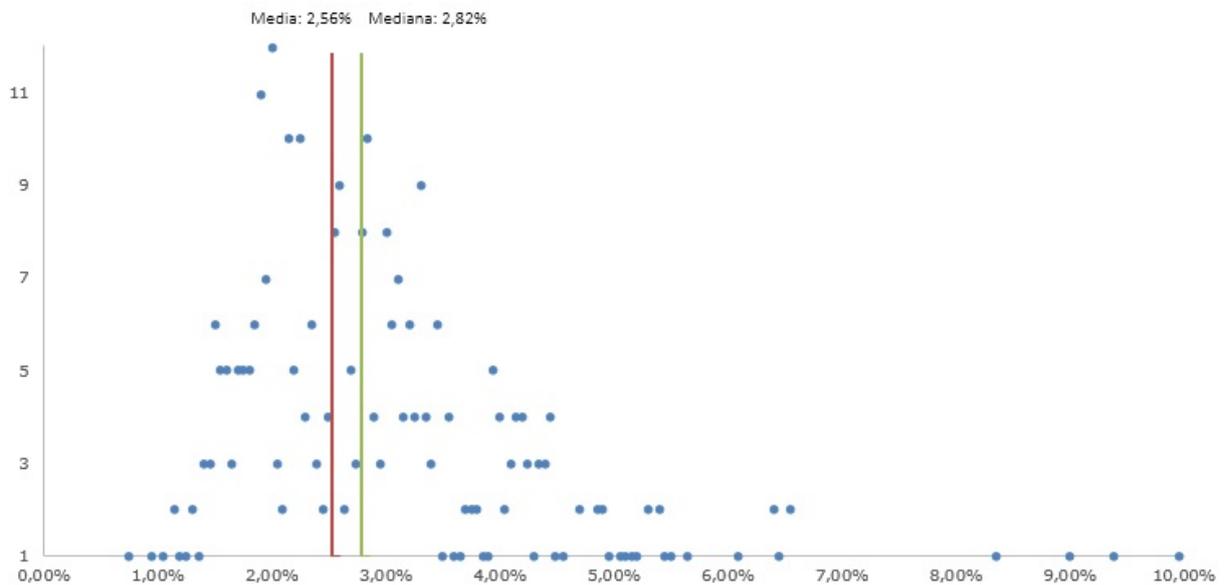


Figura 5.15: Incidenza media dei punti vendita a frequenza visita corrente Bisettimanale

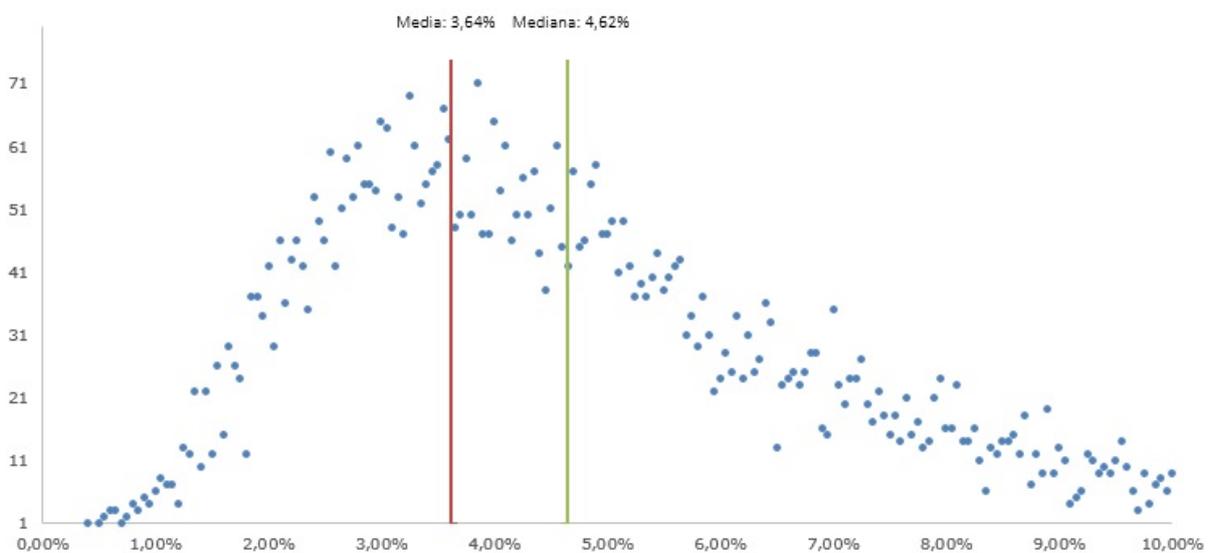


Figura 5.16(a): Incidenza media dei punti vendita Alto Azionabili a frequenza visita corrente Settimanale

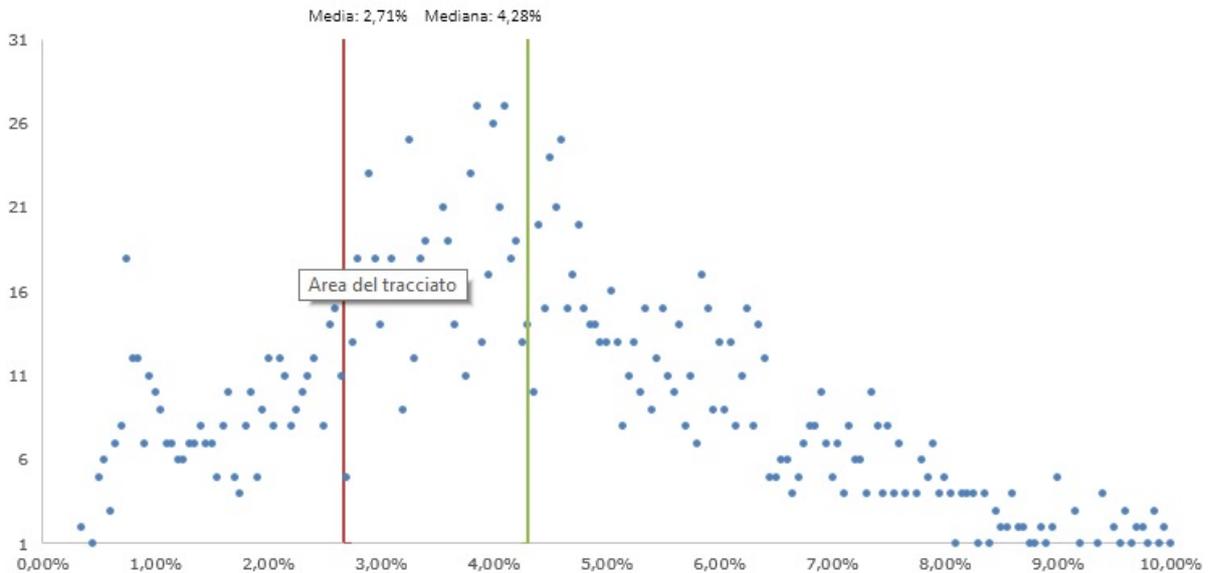


Figura 5.16(b): Incidenza media dei punti vendita Basso Azionabili a frequenza visita corrente Settimanale

Gli ultimi valori necessari prima di applicare i criteri di assegnazione della nuova frequenza visita sono le percentuali di incidenza TO BE, a seconda che la FV TO BE sia di tipo quindicinale, settimanale o bisettimanale. La formula 5.3 corrisponde alla formula di calcolo dell'incidenza TO BE in caso di assegnazione di frequenza visita quindicinale (formula valida per tutte le voci, con l'accortezza di sostituire a 0,5 il valore 1 per frequenza visita settimanale, e il valore 2 per la bisettimanale):

$$\begin{aligned}
 & \frac{\left[\frac{\text{Durata visita} \times 0,5}{A \times B \times C \times D} \right] \times \text{Costo Field AS IS}}{\text{Effort AS IS}} \\
 \text{\% incidenza Costo} & \text{Field TO BE (Q)} = \frac{\text{Effort AS IS}}{\text{Gross Sales da COPA}}
 \end{aligned}$$

Formula 5.3: Formula di calcolo dell'incidenza di costo TO BE in caso di assegnazione di frequenza visita Quindicinale

A questo punto è possibile applicare il criterio di assegnazione (nel tool su Excel questo è sviluppato con una serie di cicli IF e di AND e OR logici):

- SE il punto vendita è alto azionabile E %incidenza Costo Field TO BE (B) è inferiore al 3% il punto vendita passa a una frequenza visita Bisettimanale, ALTRIMENTI
- SE il punto vendita è alto azionabile E %incidenza Costo Field TO BE (S) è inferiore al 7%, OPPURE %incidenza Costo Field TO BE (S) è inferiore al 5% il punto vendita passa

a una frequenza visita Settimanale, ALTRIMENTI gli viene assegnata una frequenza visita Quindicinale.

4. Step 4 e 5: Calcolo FTE TO BE e Costo Field TO BE

Gli ultimi due step prevedono il calcolo dell'Effort TO BE con la stessa logica della formula in figura 5.20, sostituendo la FV AS IS con la frequenza visita stabilita nella fase precedente. In ultima analisi si può valutare, l'impatto in termini di costo, che il motore del tool ha avuto sulla struttura vendite, calcolando il Costo Field TO BE come segue:

$$\text{Costo Field TO BE} \equiv \frac{\text{Effort TO BE}}{\text{Effort AS IS}} \times \text{Costo Field AS IS}$$

Formula 5.4: Formula di ripartizione del Costo Field TO BE su base FTE

Il terzo e ultimo modulo corrisponde al risultato finale. A tal proposito è necessario fare una puntualizzazione su quello che risulta essere l'effettivo utilizzo del tool da parte del management. Il tool infatti nasce come strumento di supporto decisionale, ed è strutturato in modo che possa mettere in evidenza quella che è la situazione della struttura di presidio, a livello di costi sostenuti e benefici ricavati, e quali sono le possibili azioni correttive da compiere per ottenere dei margini di miglioramento. Nel prendere una decisione definitiva è necessario considerare la "componente umana" dietro la funzione delle vendite: è possibile, ad esempio, che ci siano dei taciti accordi con il cliente che impongono l'impossibilità di fare variazioni sul sistema di presidio. In questi casi, il principale rischio legato a un'eventuale riduzione della frequenza visita può essere la perdita di fatturato sul punto vendita.

Per tale ragione, l'output del tool viene riportato in un cruscotto informativo che mette in evidenza le informazioni fondamentali di cui il management deve disporre per prendere una decisione definitiva sull'assegnazione della nuova frequenza visita. Questo cruscotto, nella sua forma più sintetica, mostra, per ogni tipologia di variazione di frequenza visita (es. da trisettimanale a bisettimanale) il numero di FTE perse o guadagnate, il numero di punti vendita sui quali avviene la variazione, e il cosiddetto "fatturato a rischio", cioè il fatturato sul quale impatta, negativamente o positivamente, la variazione. Sulla base dei dati mostrati, il management prenderà la sua decisione finale. In figura 5.17 si riporta un esempio di cruscotto del risultato:

Riduzione Frequenza Visita	FTE	pdv	Risparmio sul Costo Field	Potenziale perdita di fatturato [M€]
da Ta B/S	-2	10	10	50
da Ba S	-10	100	20	100
da Sa Q	-10	1000	100	150
Totale	-22	1110	130	300

Aumento Frequenza Visita	FTE	pdv	Aumento del Costo Field	Potenziale perdita di fatturato [M€]
da Sa B	2	20	15	20
da Qa S	1	30	30	10
da Ma S	3	100	50	30
Totale	6	150	95	60

Ottimizzazione FTE totale	-16
Ottimizzazione Costo Field	35
Fatturato a Rischio [M€]	240

Figura 5.17: Esempio di cruscotto dell'output del tool

5.5.2 Esempio pratico di funzionamento del tool

Concludiamo il capitolo con un esempio pratico di funzionamento del tool, proponendone in figura 5.18 una versione sintetica:

Store Format	Azionabilità	Gross Sales da COPA	Costo			Costo Field AS IS	Incidenza costo AS IS	%		%		FV TO BE	Effort TO BE	Costo Field TO BE
			Struttura Field da COPA	FV AS IS	Effort AS IS			incidenza costo TO BE Q	incidenza costo TO BE S	incidenza costo TO BE B				
SUPERETTE	Alta	€ 21.000	€ 160	1	0,02	€ 615	3%	1%	3%	6% S	0,02	€ 615		
SUPERETTE	Alta	€ 2.400	€ 80	1	0,02	€ 615	26%	13%	26%	51% Q	0,01	€ 308		
SUPERETTE	Bassa	€ 8.000	€ 100	0,5	0,01	€ 308	4%	4%	8%	15% Q	0,01	€ 308		
SUPERMERCATO	Alta	€ 19.000	€ 290	1	0,03	€ 788	4%	2%	4%	8% S	0,03	€ 788		
SUPERETTE	Alta	€ 215	€ 45	0,5	0,01	€ 308	143%	143%	286%	572% Q	0,01	€ 308		
SUPERETTE	Alta	€ 5.500	€ 58	0,5	0,01	€ 308	6%	6%	11%	22% Q	0,01	€ 308		
SUPERMERCATO	Bassa	€ 63.200	€ 1.190	1	0,03	€ 788	1%	0%	1%	2% S	0,03	€ 788		
SUPERMERCATO	Alta	€ 16.000	€ 100	1	0,03	€ 788	5%	2%	5%	10% S	0,03	€ 788		
SUPERMERCATO	Alta	€ 1.250	€ 18	1	0,03	€ 788	63%	32%	63%	126% Q	0,02	€ 394		
SUPERM.GRANDE	Alta	€ 165.000	€ 5.000	2	0,10	€ 2.523	2%	0%	1%	2% B	0,10	€ 2.523		

Figura 5.18: Esempio pratico di funzionamento del tool

Per semplicità è stato preso un campione alquanto ridotto di punti vendita, le cui informazioni sono state inserite in input nel tool. I risultati sono riassunti nella figura 5.19:

FTE AS IS	0,31	Costo Field AS IS	€ 7.829
FTE TO BE	0,28	Costo Field TO BE	€ 7.128
Variazione	-0,03	Variazione	-€ 702

Figura 5.19: Risultati della simulazione

Si può notare l'effetto di riduzione (seppur di piccola entità) generato dall'applicazione dell'algoritmo. Se esteso a tutti i punti vendita trattati da Ferrero, risulta evidente l'impatto che l'utilizzo del tool può avere sulla redditività dell'impresa.

5.5.3 Criticità del modello

Come già evidenziato, le attività svolte dai venditori sono influenzate da fattori “umani”, legati alle fasi di contrattazione e di cura della relazione con il cliente, elementi chiave del lavoro della forza vendite. Questi fattori non possono essere tradotti in un modello matematico, se non aggiungendo dati come l’azionabilità che non possono essere considerati misure in senso stretto, perché caratterizzati da una forte soggettività e in quanto tali minano alla robustezza dell’intero modello. In un mercato come quello della GDO, altamente complesso, non è possibile formulare modelli di descrizione univoci e oggettivi della realtà, coerentemente col concetto di complessità. Per tale ragione il tool si pone strumento di supporto decisionale nell’ambito della gestione aziendale.

CAPITOLO 6 - Progetti di ottimizzazione per la gestione della complessità in Ferrero: la gestione dell'assortimento e la razionalizzazione del Portafoglio Prodotti

Una volta forniti degli strumenti decisionali per la gestione e la riduzione dei fattori di complessità autonoma dell'impresa, che nel capitolo 5 sono stati principalmente individuati nella struttura delle vendite adottata da Ferrero, lo step successivo secondo Bliss (capitolo 2) è cercare di ridurre la complessità correlata dell'impresa, che in questo capitolo verrà circoscritta al problema assortimentale e di portfolio complexity. Oltre che per una scelta di sequenzialità logica dettata da Bliss, nel presente capitolo si mostra come la necessità della gestione assortimentale sia anche una scelta razionale dettata dalla presenza di un altro fattore di complessità autonoma: la politica di reso adottata da Ferrero. A partire dall'inquadramento del problema legato alla gestione dei resi e dell'impatto che la varietà di prodotto ha su di esso, verranno mostrati i modelli decisionali progettati e implementati al fine di ridurre l'assortimento per store format e il portafoglio prodotti.

6.1 La gestione dei Resi

Nel capitolo 5 è stata riportata l'analisi delle componenti di costo del cost to serve, ossia l'insieme delle voci di costo attribuite alla fornitura del servizio al cliente, di cui si ripropone il grafico di dettaglio:

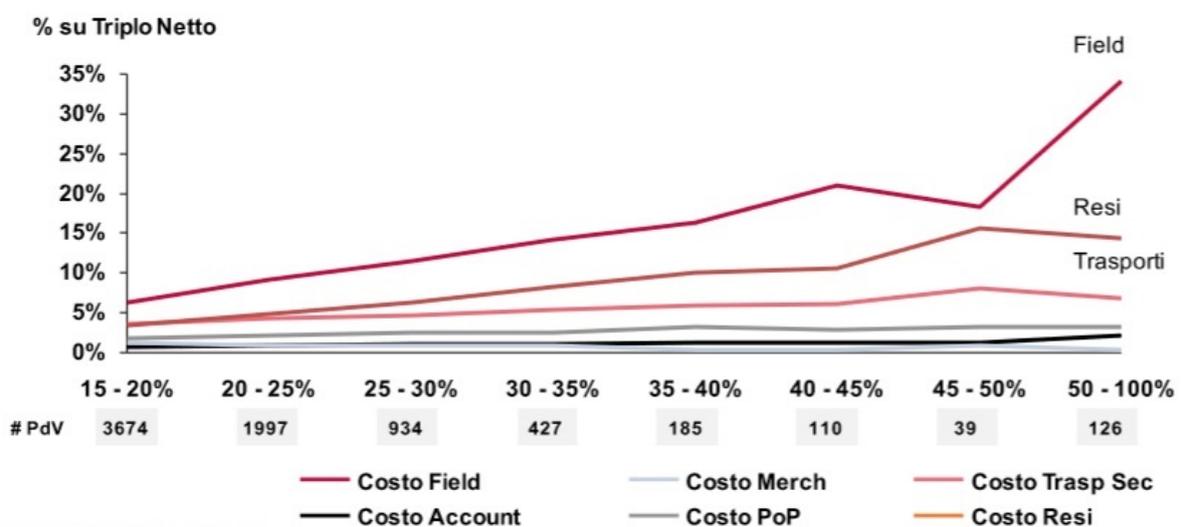


Figura 5.2: Incidenza percentuale dei costi sul triplo netto di Ferrero Italia (dati 2016/2017)

La prima evidenza del grafico risulta sicuramente essere l'elevato Costo Field, di cui si è discusso ampiamente nel capitolo precedente. Una seconda evidenza che è stata fino ad ora trascurata è costituita dall'impatto che ha sul triplo netto la politica di *gestione del reso* adottata da Ferrero.

Nello svolgimento delle sue mansioni, come illustrato in precedenza, il venditore è attento non solo alla Qualità e alla Quantità espositiva, ma anche alla qualità del prodotto stesso, di cui si fa garante ritirando dal commercio ogni singola unità di prodotto che non rispetti gli standard di freschezza. Nello specifico, l'action standard in fatto di resi impone il ritiro dal mercato di tutti i prodotti che sono a un mese dalla scadenza riportata sulla confezione. Il ritiro dal commercio implica dei costi (legati al rimborso del prezzo d'acquisto pagato dal cliente, al trasporto in altra sede per lo smaltimento e alla distruzione) che sono interamente presi in carico da Ferrero. Come emerge dalla figura 5.2, questi costi sono causa di forte erosione del fatturato.

La politica di gestione del reso, come il dispiegamento di una forza vendita capillare sul territorio, è un fattore di complessità autonoma dell'impresa, perché frutto di una scelta non condivisa da altre grandi imprese operanti sul mercato del Largo Consumo Confezionato. Per andare a limitare l'impatto di questa scelta sulla redditività dell'impresa si è deciso di attivare dei progetti che possano ridurre questa voce di costo. Si è ragionato a lungo su quale dovesse essere l'approccio al problema. L'ottimizzazione del reso, infatti, è forse da considerarsi ancor più delicata rispetto a quella della forza vendita.

Come mostrato nel paragrafo 5 del capitolo precedente relativamente alla presentazione dell'output del tool di ottimizzazione della frequenza visita, nel prendere qualunque decisione in merito all'ottimizzazione dei processi di vendita, il management tiene sempre in considerazione quali possono essere le possibili perdite legate a una qualsiasi variazione di rotta (il concetto è che se per risparmiare 5 rischio di perdere 100, i progetti di ottimizzazione mancano di efficacia). Per questa ragione vengono inseriti nel modello attributi come l'azionabilità che possano in qualche modo dimostrare che una maggiore frequenza di presenza sul punto vendita in alcune circostanze (come la bassa azionabilità) non è così influente sul fatturato legato al punto vendita in esame.

Il problema dei resi è che dare un'indicazione, anche solo qualitativa, di quali potrebbero essere i risvolti negativi di una variazione nella politica di gestione del reso è altamente complesso, poiché non è possibile correlare la totale presa in carico del reso col quantitativo

di merce ordinato (e quindi fatturato). L'idea di suggerire, per esempio, di gestire solo una parte della merce al termine della *shelf life*, addossandosi quindi solo una frazione di tutti i costi, potrebbe avere diversi risvolti negativi, ad esempio:

- il cliente potrebbe ordinare un quantitativo inferiore di merce per non incorrere nei costi di ritiro del prodotto dal commercio (perdite per mancata vendita e smaltimento); se l'ordine dovesse essere eccessivamente basso rispetto alla rotazione richiesta dalla domanda dei consumatori, sul punto vendita si registrerebbe l'*out of stock* (o rottura di stock), cioè la totale assenza di prodotti referenziati dal punto vendita e non presenti a scaffale, che corrispondono quindi a una perdita per mancata vendita per Ferrero;
- il cliente potrebbe lasciare i prodotti a scaffale quando questi sono a ridosso dell'*expiration date*, quindi un prodotto non di qualità potrebbe essere acquistato dal consumatore, il quale potrebbe quindi perdere la fiducia nel marchio e rinunciare a un futuro acquisto.

Nessuno di questi fenomeni può essere descritto a livello quantitativo. L'idea di una gestione parziale del reso non è dunque praticabile. Lasciando quindi invariata la politica di gestione, è necessario andare ad indagare quali sono le cause scatenanti l'eccesso di permanenza del prodotto sul punto vendita fino alla data di scadenza.

6.2 Gestione della Complessità: la definizione degli assortimenti

La principale causa di questo fenomeno si può individuare nell'assortimento del punto vendita: in questo senso, un'elevata incidenza di reso può essere sintomatica di una scorretta strategia assortimentale. Per scorretta strategia assortimentale si può intendere sia il trattamento di una referenza presso un punto vendita in cui è improbabile avere una buona rotazione del prodotto (es. la confezione di Kinder Fetta al Latte tipo 10 - cioè formato famiglia - in una superette), sia un eccesso assortimentale: recenti studi dimostrano che il "surplus di prodotti negli scaffali ha avuto delle conseguenze negative sugli shopper che hanno visto aumentare il costo psicologico dell'esperienza di acquisto fino, in alcuni casi, a rimandare la scelta. Un eccesso di offerta, tra l'altro, è negativo anche per l'insegna che deve subire dei costi distributivi più alti" [22].

L'assortimento nei punti vendita è il frutto della contrattazione tra i KAM (gli Account, o Key Account Manager) e i CM (Customer Manager) con la sede centrale del cliente. Una volta concordate quali sono le referenze che il cliente vuole trattare, il KAM apre e gestisce le cosiddette *griglie di vendita*: queste griglie consistono nella declinazione delle strategie assortimentali concordate col cliente sui singoli punti vendita. A supporto dell'attività svolta prima, dopo e durante la visita sul punto vendita, ad ogni venditore viene fornito un iPad completo di App Customizzate da Ferrero che lo guidano nell'esecuzione dei 7 step della visita. Tra queste app ve ne sono due in particolare associate allo step 6 della visita, l'influenza/presa ordine: l'App Ordini e Resi e l'App Prodotti (figure 6.1 e 6.2). Queste contengono tutte le informazioni necessarie sui prodotti referenziati presso il punto vendita visitato, quali anagrafica di prodotto, codici EAN, categoria, descrizione, le quantità ordinate e restituite, gli sconti e il prezzo. Tramite queste app il venditore formula l'ordine sul punto vendita.

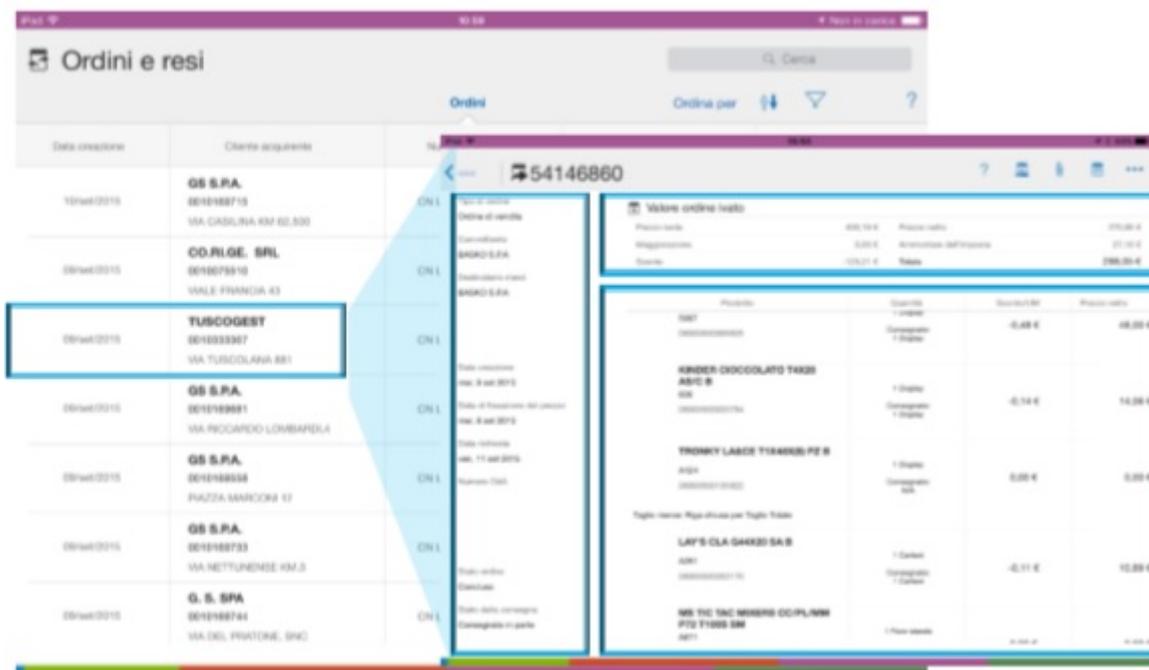


Figura 6.1: App Ordini e Resi

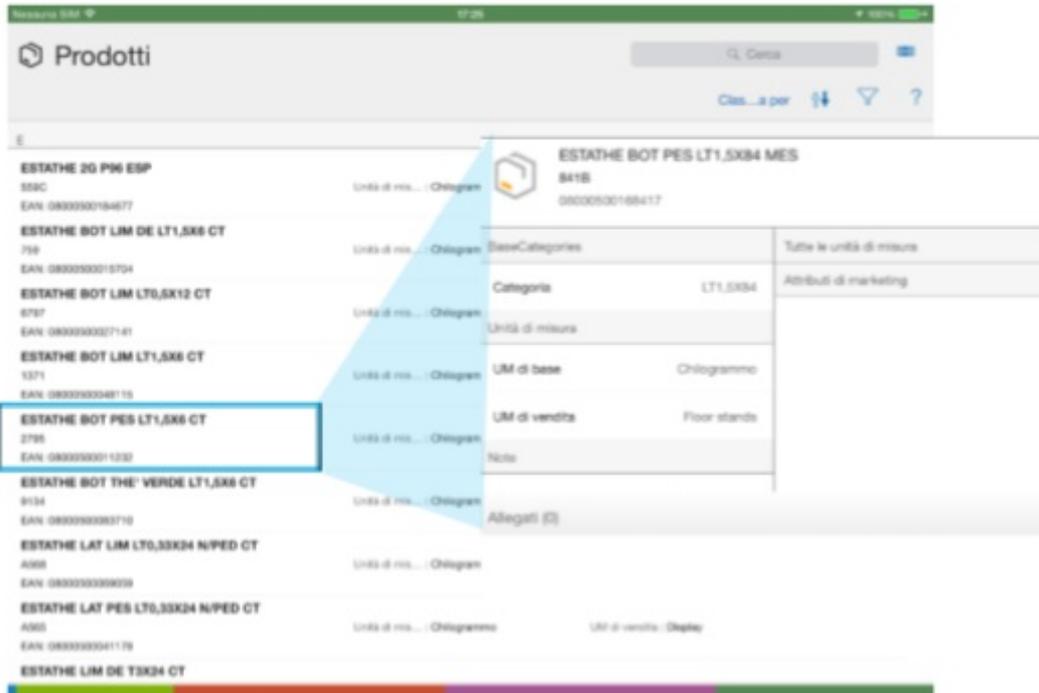


Figura 6.2: App Prodotti

Le app sono alimentate dalle griglie. Ciò significa che se un determinato prodotto non è referenziato presso un punto vendita, la griglia si dice chiusa, e le informazioni sul prodotto non sono disponibili sull'app (il prodotto non può essere ordinato).

Fin dalla sua nascita, il principio Ferrero in tema di assortimento è stato “dare tutto a tutti”, poiché si ritiene che maggiore sia l’assortimento, maggiore è la possibilità di massimizzare l’attenzione verso il proprio marchio e il sell out. Come mostrato nel primo paragrafo però, questa strategia può comportare un eccesso di giacenza del prodotto, che esaurirà la sua shelf life sul punto vendita.

Per questa ragione, nell’ambito dei progetti di riduzione della complessità assortimentale, è stato costruito un tool di calcolo che individui, per ogni store format dei punti vendita del cliente, quali sono i prodotti referenziati considerabili “in eccesso”, in modo da fornire al management uno strumento decisionale che evidenzi quali sono le griglie da chiudere per ogni cliente. Il driver decisionale utilizzato per stabilire se il prodotto è una *coda* è l’incidenza percentuale del valore economico del reso sul venduto (in euro). Il criterio decisionale su cui si basa il tool è il seguente: se l’incidenza del reso sul venduto relativo a una referenza supera il doppio dell’incidenza media della categoria, la referenza viene valutata come in eccesso, e quindi possibile candidata all’eliminazione dalle griglie del cliente. Questo approccio è simile a quello adottato per il tool di ottimizzazione della frequenza visita: anche

in questo caso si è deciso di fissare la soglia al doppio dell'incidenza media calcolata per non rendere i vincoli troppo stringenti. Le soglie di incidenza media per singola categoria sono riportate in figura 6.3:

Categoria Prodotto	Soglie di Incidenza
PRALINE	6%
CIOCCOLATI	3%
BISCOTTI	2%
SNACK DOLCI	5%
CREME	1%
FORNI	7%
PASTIGLIAGGI	15%
POLVERI	10%
BEVANDE	1%
FRESCO	4%

Figura 6.3: Soglie di incidenza media per categoria (dati relativi al 2016/2017)

6.2.1 Struttura del tool

Il tool, costruito su Excel, è costituito da tre componenti: il database iniziale, la tabella Pivot e il cruscotto dei risultati. Nello specifico:

- il database contiene l'elenco di tutte le referenze, in termini di codici EAN, dell'impresa, unito all'elenco dei clienti serviti da Ferrero, di cui si specifica il tipo di Store Format dei rispettivi punti vendita. Sono inoltre presenti i dati di conto economico relativi ai singoli codici (fatturato lordo e reso espressi in euro);
- una tabella Pivot. La tabella Pivot è uno strumento di reportistica, che organizza e gestisce un'ingente mole di dati mediante la selezione di specifici campi selezionati dal database che si intende analizzare. La tabella Pivot è collegata e alimenta il cruscotto dei risultati: mediante l'utilizzo di appositi filtri, si può modificare il contenuto delle informazioni visualizzate nella tabella per focalizzare l'attenzione su una singola impresa e, a scendere, sul singolo store format; le modifiche andranno ad aggiornare il cruscotto per individuare immediatamente i prodotti coda;
- il cruscotto dei risultati è costruito in modo tale da aggiornarsi in seguito a modifiche operate sulla Pivot. Riporta tutte le informazioni necessarie al management per affrontare la decisione in merito alla chiusura delle griglie: l'insegna dell'impresa che

si sta analizzando e lo store format in esame, subito sotto i CM e i KAM responsabili dell'impresa; si riportano poi le informazioni relative alle code: il numero totale di confezioni coda individuate, il venduto (fatturato al lordo dei resi) e il reso ad esse associati, e l'incidenza reso totale, oltre che ovviamente un elenco dettagliato di quali sono effettivamente le referenze coda. Viene mostrato anche un ulteriore approfondimento sulle code rilevate, individuando le 10 confezioni che registrano la performance peggiore e sulle quali può essere prioritario agire.

6.2.2 Funzionamento del tool

Il funzionamento del tool è molto semplice, strutturato appositamente per essere user friendly, in modo da poter essere utilizzato agilmente dal management (tendenzialmente da CM e KAM).

1. Step 1: interazione con la tabella Pivot

La tabella Pivot contiene tutte le informazioni necessarie alla costruzione del cruscotto, già impostato in modo da aggiornarsi dinamicamente con la Pivot. Tramite l'inserimento di appositi filtri relativi all'impresa e allo Store Format dei punti vendita che le appartengono, si può cambiare il contenuto della Pivot selezionando i filtri di interesse. Ne viene riportato un esempio (solo parziale) in figura 6.4. In questo caso dall'elenco di imprese è stata selezionata l'impresa ABC, in relazione all'assortimento dei suoi punti vendita con Store Format 533 (Superette).

L'incidenza del reso sul venduto è calcolata inserendo manualmente nella Pivot un campo calcolato, il cui valore si ottiene dalla formula 6.1:

$$\% \text{ Incidenza media del Reso sul Venduto} = \frac{\text{Reso Totale [€]}}{\text{Ricavi Lordi [€] + Reso Totale [€]}}$$

Formula 6.1: Calcolo della percentuale di incidenza media del reso sul venduto

Una precisazione sul denominatore: nei database di conto economico, il fatturato lordo corrisponde al venduto a valore al netto del reso.

[ORG] Impresa		ABC Srl				
[CAN] Store Format Cod		533				
Mercato	Brand	[EAN] Prodotto EAN	Ricavi Lordi	Reso Totale	Incidenza Reso su Venduto	
A / PRALINE	AA / MON CHERI	0000040084084 / MON CHERI CIL T5	1.269	239	15,82%	
		4008400101521 / 4008400101521 NC	-	-		
		4008400811727 / MON CHERI CIL T3	329	206	38,54%	
		8000500034743 / MON CHERI CIL T7	877	199	18,48%	
		8000500152515 / MON CHERI CIL T8	5	46	90,00%	
		8000500153970 / MON CHERI CIL T4	-	-		
		8000500191682 / MON CHERI CIL T1	-	-		
		8000500222508 / MON CHERI CIL T2	234	47	16,67%	
	AA / MON CHERI Totale			2.714	736	21,34%
	AB / POCKET COI	0000080051206 / POCKET COFFEE	403	179	30,77%	
		0000080051732 / POCKET COFFEE	1.004	64	6,00%	
		0000080135944 / POCKET COFFEE	2.702	275	9,22%	
		0000080779803 / POCKET COFFEE	701	56	7,34%	
		8000500010914 / POCKET COFFEE	-	-		
		8000500160282 / POCKET COFFEE	10	40	80,00%	
		8000500170403 / POCKET COFFEE	64	-	0,00%	
		8000500222263 / POCKET COFFEE	239	147	38,07%	
	8000500222270 / POCKET COFFEE	241	162	40,22%		
	AB / POCKET COFFEE Totale			5.363	923	14,68%
	AC / FERRERO ROCHER	0000080050278 / ROCHER T3 FLO'	181	50	21,69%	
		0000080177043 / ROCHER T4 FLO'	1.760	257	12,72%	
		8000500003787 / ROCHER T16 SC/	1.579	313	16,56%	
		8000500009673 / ROCHER T24 DIA	1.095	14	1,22%	
		8000500160466 / ROCHER T6 CUB/	263	-	0,00%	
		8000500167113 / ROCHER T30 SCA	706	29	3,92%	

Figura 6.4: Esempio di valori della Pivot del tool

2. Step 2: aggiornamento del cruscotto

Una volta selezionati l'impresa e lo Store Format, si ha una visualizzazione delle code sul cruscotto. La figura 6.5 mostra la situazione rilevata sui 533 appartenenti ad ABC. Nella fattispecie, sono circa 60 i prodotti considerabili superflui nell'assortimento dell'impresa, di cui si riportano le informazioni sul venduto e il reso totale, e le informazioni di dettaglio contenute nell'elenco.

Impresa	ABC Srl		
Store Format	533		
Resp. Gruppo	Mario Rossi		
Resp. Impresa	Luca Bianchi		
Totale Confezioni coda:	61		
Totale Venduto Confezioni coda:	28.310 €	Totale Venduto Peggiori 10 Confezioni:	1.379 €
Totale Reso Confezioni coda:	11.641 €	Totale Reso Peggiori 10 Confezioni:	3.144 €
Totale Incidenza Reso:	41,12%	Totale Incidenza Reso:	227,94%

Prodotto EAN	Gross Sales (€)	Reso (€)	Incidenza Reso su Venduto (%)
8000500152515 / MON CHERI CIL T8 CUB/CRT	5 €	46 €	90,00%
4008400811727 / MON CHERI CIL T30 SCAT PRT	329 €	206 €	38,54%
8000500034743 / MON CHERI CIL T16 ASN	877 €	199 €	18,48%
8000500222508 / MON CHERI CIL T25 CRT REG	234 €	47 €	16,67%
0000040084084 / MON CHERI CIL T5 A/BU	1.269 €	239 €	15,82%
8000500160282 / POCKET COFFEE T8 CUB/CRT	10 €	40 €	80,00%
8000500222270 / POCKET COFFEE CF/ES DEC T(5X2) ASN	241 €	162 €	40,22%
8000500222263 / POCKET COFFEE T(5X2) ASN	239 €	147 €	38,07%
0000080051206 / POCKET COFFEE T32 ASN	403 €	179 €	30,77%
0000080050278 / ROCHER T3 FLOWPACK	181 €	50 €	21,69%
0000080050278 / ROCHER T3 FLOWPACK	181 €	50 €	21,69%
8000500003787 / ROCHER T16 SCAT PRT	1.579 €	313 €	16,56%
4008400185521 / RAFFAELLO T4 STE/AP	110 €	174 €	272,22%
5413548040592 / RAFFAELLO T18 BLT	154 €	180 €	53,92%

Figura 6.5: Esempio di cruscotto relativo alle code dell'impresa

Si può notare dalla figura la presenza di due bottoni: se si stanno visualizzando nell'elenco tutte le code rilevate, si può passare alla visualizzazione delle 10 peggiori code premendo il bottone "Peggiori10 Code" (figura 6.6); per tornare alla visualizzazione dell'intero elenco si preme il bottone di aggiornamento "Mostra Code".

Impresa	ABC Srl		
Store Format	533		
Resp. Gruppo	Mario Rossi		
Resp. Impresa	Luca Bianchi		
Totale Confezioni coda:	61		
Totale Venduto Confezioni coda:	28.310 €	Totale Venduto Peggiori 10 Confezioni:	1.379 €
Totale Reso Confezioni coda:	11.641 €	Totale Reso Peggiori 10 Confezioni:	3.144 €
Totale Incidenza Reso:	41,12%	Totale Incidenza Reso:	227,94%

Prodotto EAN	Gross Sales (€)	Reso (€)	Incidenza Reso su Venduto (%)	Check (Y/N)
0000080758785 / NUT&GO ESTATHE LIM T1 C/PRT	108 €	135 €	491,67%	Y
0000080758785 / NUT&GO ESTATHE LIM T1 C/PRT	108 €	135 €	491,67%	Y
0000080758785 / NUT&GO ESTATHE LIM T1 C/PRT	108 €	135 €	491,67%	Y
4008400185521 / RAFFAELLO T4 STE/AP	110 €	174 €	272,22%	Y
8000500028124 / KINDER MERENDERO T3 AS/C	478 €	811 €	243,75%	Y
8000500028124 / KINDER MERENDERO T3 AS/C	478 €	811 €	243,75%	Y
3017620429262 / NUTELLA G825 VT	190 €	428 €	179,78%	Y
3017620429262 / NUTELLA G825 VT	190 €	428 €	179,78%	Y
4008400660622 / 4008400660622 NON PRESENTE	- €	41 €	100,00%	Y
8000500152515 / MON CHERI CIL T8 CUB/CRT	5 €	46 €	90,00%	Y

Figura 6.6: Esempio di cruscotto relativo alle 10 peggiori code dell'impresa

6.3 Gestione della Complessità: la razionalizzazione del portafoglio prodotti

La seconda causa scatenante l'eccesso di permanenza del prodotto sul punto vendita fino alla data di scadenza si può individuare semplicemente nella mancanza di interesse dei consumatori per il prodotto. L'ipotesi di fondo del paragrafo precedente, nel quale si è illustrato come una strategia assortimentale non mirata per Store Format possa essere fallace, è che i prodotti siano profittevoli se referenziati nei punti vendita appropriati. In questo paragrafo invece l'ottica cambia radicalmente, considerando possibile l'idea per cui, non essendo più capace di incontrare i gusti dei consumatori, il prodotto sia arrivato alla fine della sua vita utile (del suo ciclo di vita) e che quindi possa essere ritirato dal mercato. Il secondo approccio per la ridurre l'impatto dei resi è dunque la riduzione della varietà di prodotti quando questi risultano essere poco o per nulla profittevoli, ma solo causa di erosione del fatturato.

Contestualmente all'analisi dell'assortimento per Store Format di ogni impresa, è possibile creare un'ulteriore dashboard in merito alla performance delle varie SKU, per individuare quali di queste possano essere eliminate dal portafoglio.

A partire dal medesimo database (in cui viene trascurata l'informazione di dettaglio delle imprese e degli Store Format, considerando le performance di prodotto nella loro totalità), per la creazione di questa dashboard è necessario aggiungere la voce di conto economico legata ai volumi (in quintali) prodotti. Nella formulazione del nuovo strumento infatti, si fa riferimento al concetto di economia di scala, considerando cioè che per limitati volumi prodotti si affrontano costi troppo alti.

Come mostrato nel capitolo 2, risulta difficile affrontare il problema della varietà di prodotti valutando come criterio il costo di produzione, poiché non sempre risulta possibile allocare correttamente questo costo sul prodotto che ne è la causa. Per questa ragione si fa uso anche in questo modello dell'incidenza media del reso sul venduto a valore come criterio decisionale, insieme al nuovo dato relativo ai volumi, ossia il volume medio di produzione per la categoria. Il criterio decisionale diventa quindi, rispetto al modello visto nel paragrafo precedente, leggermente più articolato: se il prodotto in esame è al di sotto della soglia di volume medio e al di sopra del valore di incidenza reso media per la categoria, il prodotto diventa un candidato all'eliminazione dal portafoglio delle SKU. Di seguito si riporta il valore delle soglie di volume e incidenza reso per ogni categoria usate nel modello (figura 6.7):

Categoria Prodotto	Soglie di volumi medi	Soglie di Incidenza media reso
PRALINE	6.000	6%
CIOCCOLATI	9.900	3%
BISCOTTI	14.500	2%
SNACK DOLCI	6.600	5%
CREME	154.200	1%
FORNI	15.500	7%
PASTIGLIAGGI	880	15%
POLVERI	370	10%
BEVANDE	500.000	1%
FRESCO	10.000	4%

Figura 6.7: Soglie di volume e incidenza media per categoria (dati relativi al 2016/2017)

6.3.1 Struttura del tool

Il tool, anche questo costruito su Excel, è costituito da due componenti: il database iniziale e il cruscotto di calcolo dei risultati. Nello specifico:

- il database contiene l'elenco di tutte le referenze, in termini di codici EAN, dell'impresa, comprensivo dei dati di conto economico relativi ai singoli codici (volumi prodotti in quintali, fatturato lordo e reso espressi in euro);
- il cruscotto dei risultati è una tabella riepilogativa di quelle che sono le SKU considerate poco profittevoli, riportate in ordine decrescente rispetto ai valori di incidenza registrati per avere una visualizzazione immediata delle situazioni "più gravi". Viene mostrato quindi l'elenco delle SKU individuate, e il totale di reso e fatturato coinvolti per offrire al management un quadro completo della situazione per affrontare la decisione in merito alla razionalizzazione del portafoglio.

6.3.2 Funzionamento del tool

Il funzionamento del tool è molto semplice e immediato. Come prima, l'incidenza del reso sul venduto è calcolata con formula riportata in figura 6.4. Viene poi inserita una formula di calcolo con IF logici che riassumono il criterio decisionale descritto prima, ossia se il prodotto presenta volumi di vendita inferiori alla media della categoria e incidenza media del reso sul

venduto superiore all'incidenza media della categoria, il prodotto è considerato poco profittevole e inserito nell'elenco di possibili SKU da razionalizzare.

In figura 6.8 si riporta una simulazione d'uso dello strumento e un esempio di visualizzazione del cruscotto dei risultati, da cui risultano un totale di 18 confezioni da tagliare (i dati visualizzati non sono reali, essendo dati aziendali sensibili).

Totale Venduto Confezioni	28.000 €
Totale Reso Confezioni	11.000 €
Totale Confezioni	18

Brand	Prodotto EAN	Volumi (Q.li)	Incidenza Reso su Venduto (%)
EB / TRONKY	8000500205167 / TRONKY CA T5 AS/C	0,08	181740%
IB / BRIOSS	8000500144718 / BRIOSS CA T10 PC	0,07	94344%
IS / KINDER CEREALÈ	8000500271889 / K C/ALE'YO/AG T10 FLOW	0,22	49919%
KH / TIC TAC BREEZE	8000500224847 / TIC TAC BREEZE F/HE G18,7 A	0,05	14442%
KH / TIC TAC BREEZE	8000500221426 / TIC TAC BREEZE EUC G18,7 AS	0,23	3785%
EB / TRONKY	8000500205594 / TRONKY CA T1 PZ	2,92	2959%
AC / FERRERO ROCHER	8000500050491 / ROCHER T96 CONO PRT	0,01	1800%
GC / NUTELLA BREADY	8000500142004 / NUTELLA B-READY T1 PZ	0,44	1040%
QA / ESTATHE	8000500267721 / ESTATHE BOT AN/MA LT1,5 B	12,15	864%
KA / TIC TAC	8000500216231 / TIC TAC MIXERS CH/CO T100	1,16	412%
QA / ESTATHE	8000500183168 / ESTATHE BOTT VER/MEN LT1	28,62	236%
GA / NUTELLA	8000500082379 / NUTELLA G1000VT	40,98	171%
GA / NUTELLA	8000500082379 / NUTELLA G1000VT	40,98	171%
GA / NUTELLA	8000500082379 / NUTELLA G1000VT	40,98	171%
GC / NUTELLA BREADY	8000500142035 / NUTELLA BREADY T8 SAC	112,06	65%
GA / NUTELLA	8000500235720 / NUTELLA G(25X64) NTLVT	0,62	50%
AD / ASSORTIMENT PRESTIGE	8000500283097 / F PRESTIGE T27 C AV	0,68	47%
QA / ESTATHE	0000080177074 / ESTATHE LIM T1 BIC	238,16	35%

Figura 6.8: Cruscotto dei risultati di una simulazione sulla razionalizzazione del portafoglio

CAPITOLO 7 - Conclusioni

Ciò che emerge da questo studio è l'ampia gamma di approcci che è possibile adottare nel campo della gestione della complessità. I modelli sviluppati nei capitoli precedenti sono prettamente legati a un'ottimizzazione sul lato commerciale in senso stretto, cioè coinvolgono per lo più aspetti legati al prodotto sui punti vendita, alla struttura vendite e ai KPI di natura economica risultanti dalla vendita. Innumerevoli altri approcci sarebbero potuti nascere, andando a indagare le origini di altre dinamiche interne all'azienda che risultano essere problematiche e fonte di perdita. Altro fattore interessante da osservare è il profondo livello di interconnessione che esiste tra le queste dinamiche, come siano concatenate e come una qualunque azione intrapresa al fine di gestirne una si ripercuota su tutte le altre.

Come emerge dalla presentazione dei principali modelli discussi nel capitolo 2, la razionalizzazione del portafoglio è uno dei temi più ricorrenti (e più delicati da affrontare) nell'ambito della gestione della complessità. Questo proprio perché è possibile affermare che le conseguenze di un determinato livello di varietà di prodotti si riversano su vari livelli dell'azienda.

Un esempio di questo lo si può avere riprendendo il tema della gestione della struttura vendite, nello specifico quello dell'ottimizzazione delle durate di visita sul punto vendita. Da un'intervista ai venditori è emerso che la suddivisione del totale del loro tempo lavorativo in media segue le percentuali mostrate in figura 7.1:

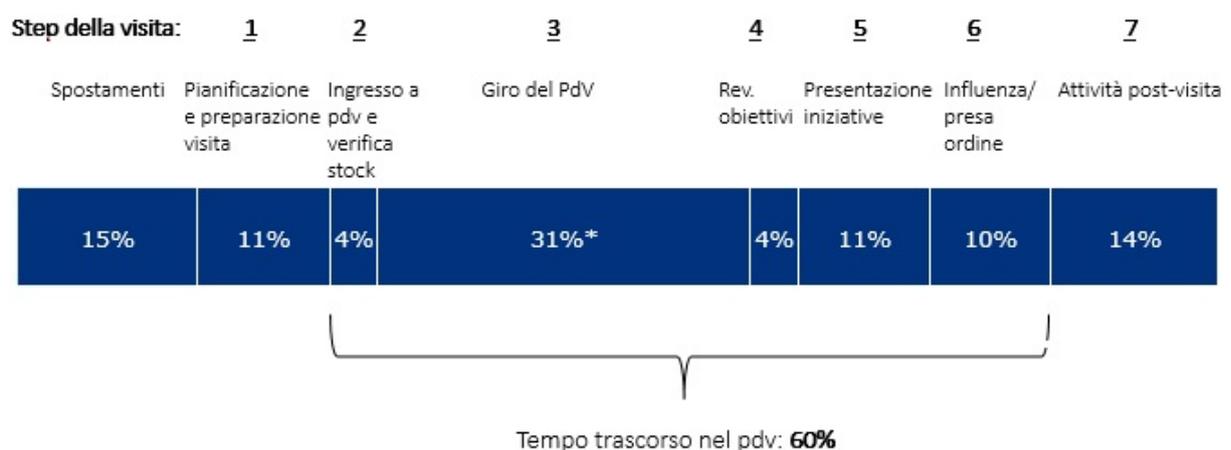


Figura 7.1: Ripartizione del tempo dei venditori

Nel corso del giro del punto vendita, le azioni svolte sono tre:

- Gestione del reso (8%)
- Sistemazione prodotto (14%)
- Rilevazioni dei KPI di MyPS (9%)

Ciò significa che la quota parte maggiore del tempo dei venditori è dedicato a tutte quelle attività che sono influenzate dalla complessità di prodotto (in termini di varietà di prodotti e assortimento). Andando ad agire sulla complessità di prodotto, identificato nei capitoli precedenti come fattore di complessità correlata dell'impresa, si può andare a ridurre anche un fattore di che era stato invece classificato come fattore di complessità autonoma dell'impresa. Da questo si può dedurre che non può esistere una vera e propria sequenzialità nell'approccio alla materia della complessità, o una via più corretta dell'altra, perché tutti i fattori sono interdipendenti e interconnessi e agire su uno significa agire su tutti.

Questo chiaramente significa che anche aumentare il livello di complessità di uno si ripercuote su tutti gli altri, per cui è consigliabile sviluppare un concreto sistema di monitoraggio costante e strumenti di supporto alle decisioni che possano permettere di mantenere la complessità a un livello tale per cui non si rischi la rottura del sistema azienda.

Per mercati come quello del largo consumo confezionato, questi sistemi di monitoraggio sono essenziali alla sopravvivenza. I consumatori sono volubili in fatto di gusti e preferenze, e i prodotti di questo mercato sono facilmente sostituibili gli uni con gli altri: dati i costi relativamente bassi di questo tipo di prodotti, non ci sono effetti lock-in, il consumatore non pienamente soddisfatto può abbandonare il prodotto in qualunque momento. Per cui un corretto sistema di gestione della complessità permette all'impresa di avere la giusta agilità per competere in un mercato in costante mutamento.

Elenco Figure

CAPITOLO 1

- Figura 1.1: Struttura dell'elaborato

CAPITOLO 2

- Figura 2.1: Dimensioni della complessità di Reiß
- Figura 2.2: Tipi di sistema secondo Ulrich&Probst
- Figura 2.3: Fattori di complessità
- Figura 2.4: Modello di Bliss per la gestione della complessità
- Figura 2.5: Modello di Kano di classificazione degli attributi
- Figura 2.6: Un esempio di classificazione delle preferenze per due attributi X e Y
- Figura 2.7: La sequenza di moduli del QFD
- Figura 2.8: Modello di casa della qualità
- Figura 2.9: Strategia di ottimizzazione del portafoglio prodotti
- Figura 2.10: Esempio di analisi ABC
- Figura 2.11: Rimanenza di costo nell'ambito dei complexity costs

CAPITOLO 3

- Figura 3.1: Le aspettative dei consumatori sull'andamento socio-economico dell'Italia [Nielsen]
- Figura 3.2: Percentuali di crescita dell'Italia e dell'Europa [Nielsen]
- Figura 3.3: Variazione percentuale del costo del carrello rispetto al 2016 [IRI]
- Figura 3.4: LCC - vendite per formato distributivo [Nielsen]
- Figura 3.5: Correlazione tra assunzione media di zuccheri e reddito disponibile [Nielsen]
- Figura 3.6: I 5 stili d'acquisto [Nielsen]
- Figura 3.7: Evoluzione della società italiana tra il 2015 e il 2017 [Nielsen]
- Figura 3.8: Gestione degli assortimenti come chiave della creazione di valore per le fasce mature [Nielsen]
- Figura 3.9: Il valore del Digital Shopping in Italia [Nielsen]

CAPITOLO 4

- Figura 4.1: Pubblicità della pasta Gianduia Ferrero

CAPITOLO 5

- Figura 5.1: Organigramma dell'area vendite in Ferrero Italia
- Figura 5.2: Incidenza percentuale dei costi sul triplo netto di Ferrero Italia (dati 2016/2017)
- Figura 5.3: Esempio di soluzione espositiva ottimale su posizionamento lineare
- Figura 5.4: I 7 step della visita del Ferrero Action Book
- Figura 5.5: Le categorie di prodotto in Ferrero Italia
- Figura 5.6: Criteri di assegnazione della Frequenza Visita
- Figura 5.7: Componenti del tool di ottimizzazione
- Figura 5.8: Criterio assegnazione punteggio nella compilazione del questionario sul Fuoribanco
- Figura 5.9: Criterio assegnazione punteggio nella compilazione del questionario sul Lineare
- Figura 5.10: Criterio assegnazione punteggio nella compilazione del questionario sui Semifreddi
- Figura 5.11: Criterio assegnazione punteggio nella compilazione del questionario sull'Avancassa
- Figura 5.12: Step dell'algoritmo di ottimizzazione
- Figura 5.13: Conversione in numeri della Frequenza Visita
- Figura 5.14: Durate medie delle visite sul punto vendita per singolo Store Format
- Figura 5.15: Incidenza media dei punti vendita a frequenza visita corrente Bisettimanale
- Figura 5.16(a): Incidenza media dei punti vendita Alto Azionabili a frequenza visita corrente Settimanale
- Figura 5.16(b): Incidenza media dei punti vendita Basso Azionabili a frequenza visita corrente Settimanale
- Figura 5.17: Esempio di cruscotto dell'output del tool
- Figura 5.18: Esempio pratico di funzionamento del tool
- Figura 5.19: Risultati della simulazione

CAPITOLO 6

- Figura 6.1: App Ordini e Resi
- Figura 6.2: App Prodotti
- Figura 6.3: Soglie di incidenza media per categoria (dati relativi al 2016/2017)
- Figura 6.4: Esempio di valori della Pivot del tool
- Figura 6.5: Esempio di cruscotto relativo alle code dell'impresa
- Figura 6.6: Esempio di cruscotto relativo alle 10 peggiori code dell'impresa
- Figura 6.7: Soglie di volume e incidenza media per categoria (dati relativi al 2016/2017)
- Figura 6.8: Cruscotto dei risultati di una simulazione sulla razionalizzazione del portafoglio

CAPITOLO 7 - Conclusioni

- Figura 7.1: Ripartizione del tempo dei venditori

Elenco Formule

CAPITOLO 5

- Formula 5.1: Formula di calcolo dell'Effort AS IS
- Formula 5.2: Formula di ripartizione del Costo Field AS IS su base FTE
- Formula 5.3: Formula di calcolo dell'incidenza di costo TO BE in caso di assegnazione di frequenza visita Quindicinale
- Formula 5.4: Formula di ripartizione del Costo Field TO BE su base FTE

CAPITOLO 6

- Formula 6.1: Formula di calcolo della percentuale di incidenza media del reso sul venduto

Bibliografia

- [1] Bliss, Christoph (2000). Management von Komplexität: Ein integrierter, systemtheoretischer Ansatz zur Komplexitätsreduktion, Wiesbaden: Gabler Verlag 2000.
- [2] Bozart, C. C., Warsing, D. P., Flynn, B. B., & Flynn, E. J (2009). Impact of Supply Chain Complexity on Manufacturing Plant Performance.
- [3] Buchanan, D A., Bessant, J. (1985). Failure, Uncertainty, and Control: The Role of Operators in a Computer-Integrated Production System. Journal of Management Studies
- [4] Cooper, Robin, and Robert S. Kaplan. 1998. Design of Cost Management Systems
- [5] Franceschini F., (2002). Advanced Quality Function Deployment
- [6] Hichert, R. (1986b). Probleme der Vielfalt, Teil 3: Was bestimmt die optimale Erzeugnisvielfalt? wt-Zeitschrift für industrielle Fertigung
- [7] Hvam L. (2016) Complexity Management, Technical University of Denmark
- [8] Kotler, P., & Keller, K. (2006). Marketing management (12th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- [9] Marti M. (2007), Complexity Management: Optimizing Product Architecture of Industrial Products
- [10] Rathnow P. J. (1993) Integriertes Variantenmanagement: Bestimmung, Realisierung und Sicherung der optimalen Produktvielfalt. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht
- [11] Reiß, M. (1993), Komplexitätsmanagement I. in: WISU
- [12] Saeed, Barry / Young, David (1998): Managing the Hidden Costs of Complexity, Boston Consulting Group, Whitepaper.
- [13] Sterman, J. D. (2000). Business Dynamic: System Thinking and Modeling for a Complex World.
- [14] Thonemann, U. W., & Brandeau, M. L. (2000). Optimal commonality in component design. Operations Research 48 (1), 1-19.

- [15] Thorsten B., Nizar A., Bernd K. and Gerold K. (2004), Mass Customization vs. Complexity: A Gordian Knot?, University of Klagenfurt
- [16] Ulrich, H.; Probst, G. J. B. (1991), Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Bern, Haupt.
- [17] Wearden, T. (1981), "Dynamic product strategy", Electronics & Power, pp. 813–815.
- [18] Wildemann, Horst (2000): Komplexitätsmanagement: Vertrieb, Produkte, Beschaffung, F&E, Produktion und Administration, Muenchen: TCW Transfer-Centrum 2000.
- [19] Wilson, S. A., & Perumal, A. (2012). Waging War on complexity Costs: Reshape Your Cost Structure, Free Up Cash Flows and Boost Productivity by Attaching Process, Product and Organizational complexity.
- [20] Van Rensburg A.C.J. (2012), CAN COMPLEXITY ANALYSIS SUPPORT BUSINESS PERFORMANCE INSIGHT?, South African Journal of Industrial Engineering, Vol 23
- [21] www.simplerbusiness.com
- [22] <http://www.foodandtec.com/it-it/troppa-scelta-nei-supermercati-il-cliente-si-blocca>

