

**ECONOMIA DELL'ABBONDANZA E LA NUOVA EFFICIENZA NELLA
PRODUZIONE, DISTRIBUZIONE E MARKETING: Sostenibilità di un business che
sfrutta tanti piccoli clienti.**

Indice

**ECONOMIA DELL'ABBONDANZA E LA NUOVA EFFICIENZA NELLA
PRODUZIONE, DISTRIBUZIONE E MARKETING: Sostenibilità di un business che
sfrutta tanti piccoli clienti.**

Introduzione

Capitolo 1 - "L'azienda, il contesto e gli obiettivi"

1. Business Model dell'azienda ed attività attuali
 - 1.1 La "M&M s.r.l.": ambito di operatività
 - 1.2 Il Modello di business di "M&M s.r.l." prima della strategia
2. Dinamica del settore ed attività dei grossisti a valle
 - 2.1: Il rapporto con le imprese di produzione
3. Obiettivo ed intuito imprenditoriale

Capitolo 2 - "Analisi interna ed esterna dell'azienda nell'impresa"

1. Le cinque forze di Porter prima della strategia
 - 1.1 Minaccia dei nuovi entranti
 - 1.2 Minaccia di prodotti sostitutivi
 - 1.3 Potere contrattuale dei clienti
 - 1.4 Potere contrattuale dei fornitori
 - 1.5 Rivalità interna del settore
2. La catena del valore attuale prima della strategia
3. Operatività del nuovo modello di business
 - 3.1 Problema distributivo
 - 3.2 Fabbisogno di personale

Capitolo 3 - “Le conseguenze dell’attuazione della strategia”

1. Il modello di business conseguente alla strategia
 - 1.1 Acquisizione del cliente
 - 1.2 L’offerta di valore
 - 1.3 Come fare per penetrare il mercato
2. Cinque forze di Porter del nuovo business model
 - 2.1 minaccia dei prodotti sostitutivi
 - 2.2 minaccia di nuovi entranti
 - 2.3 potere contrattuale dei clienti
 - 2.4 potere contrattuale fornitori
 - 2.5 rivalità interna del settore
3. La nuova catena del valore

Conclusioni

Bibliografia

Introduzione

Nella tesi verrà presa in esame un'azienda che opera nel settore beverage, la quale vuole accrescere quote di mercato acquisendo clienti situati più a valle della filiera.

- COSA verrà affrontato; la trattazione verterà sullo studio del processo che permette la manovra strategica sopra accennata, senza appesantire la struttura aziendale a livello di costi e senza inglobare le imprese situate più in basso nella rete del valore.
- PERCHE' l'argomento può essere interessante; la strategia che l'azienda vuole perseguire va, in un certo senso, nella direzione opposta di quanto la dottrina generalmente sostiene riguardo la *supply chain*. Secondo una visione generalmente accettata, anche vista l'effettiva applicazione pratica nel mondo reale del mercato, lungo una filiera si trovano, infatti, imprese che svolgono attività diverse e tutte funzionali a creare maggior valore per il consumatore finale. Ogni impresa, di conseguenza, possiede una posizione strategica importante per tutta la *supply chain*. Nella trattazione verrà, perciò, spiegato il motivo per cui l'azienda considerata decida di creare una disintermediazione nella filiera espandendosi a valle, operando in modo redditizio.
- COME affrontare il problema; partendo dalla descrizione del *business model* e delle attività che l'azienda ricopre nella filiera, verrà poi illustrata la dinamica del settore, con particolare attenzione alle relazioni che intercorrono tra l'azienda e l'industria (e, dunque con riferimento ai costi di transazione) e le attività delle imprese poste più a valle. Si chiarirà l'obiettivo della strategia e quale è stato l'intuito imprenditoriale. Successivamente si rappresenteranno il modello delle 5 forze di Porter, la catena del valore e la struttura dei costi operanti prima dell'applicazione concreta del modello di business che si vuole descrivere.

Seguirà l'operatività della strategia che vede risolvere il problema logistico ed il fabbisogno del personale.

In conclusione, si descriveranno dunque il business model, la catena del valore, struttura dei costi e modello delle 5 forze di Porter che agiranno conseguentemente alla strategia. Particolare attenzione verrà posta, infine, ai cambiamenti che interverranno in virtù dei nuovi scenari che si presentano.

CAPITOLO 1

"L'azienda, il contesto e gli obiettivi"

1. Business Model dell'azienda ed attività attuali
 - 1.1 La "M&M s.r.l.": ambito di operatività
 - 1.2 Il Modello di business di "M&M s.r.l." prima della strategia
2. Dinamica del settore ed attività dei grossisti a valle
 - 2.1: Il rapporto con le imprese di produzione
3. Obiettivo ed intuito imprenditoriale

1. Business Model dell'azienda ed attività attuali

1.1 La "M&M s.r.l.": ambito di operatività

In questa prima parte del capitolo ci si concentrerà, come detto, sul modello di business che l'azienda mette in opera per riuscire a servire il mercato obiettivo. Verranno spiegate le attività ed il modello di business attuali, messe poi a confronto (nel terzo capitolo) con le attività ed il business model operanti dopo l'applicazione del modello.

L'azienda in oggetto sarà nominata, per semplicità e per motivi di anonimato, con il nome fittizio di "M&M s.r.l."

M&M è un intermediario commerciale che opera all'ingrosso, e quindi crea un collegamento tra la produzione e rivenditori più piccoli che, in questo caso, sono anch'essi grossisti ma di dimensione minore. L'azienda è specializzata nel contesto *grocery* ed in particolare in una classe merceologica quale bevande alcoliche ed analcoliche (assortimento specializzato).¹

M&M si trova a monte della filiera, poiché è il primo partner delle aziende produttrici per quanto riguarda la distribuzione del prodotto *beverage* a livello di Supply Chain Management, cioè la catena di fornitura che crea una collaborazione tra le varie aziende appartenenti alla rete con l'obiettivo di creare maggior valore al consumatore finale.²



Figura 1: La filiera produttiva in cui opera M&M.

¹ A.Tunisini, T.Pencarelli, L.Ferrucci, 2014. ECONOMIA E MANAGEMENT DELLE IMPRESE: strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale. cap20 pp538,539 Ulrico Hoepli Editore s.p.a Italia

² A.Tunisini, T.Pencarelli, L.Ferrucci, 2014. ECONOMIA E MANAGEMENT DELLE IMPRESE: strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale. cap18 pp491 Ulrico Hoepli Editore s.p.a Italia

Il core business dell'azienda è un servizio commerciale circoscritto alla distribuzione che permette di svolgere una serie di funzioni quali:

- Ridurre la distanza tra la posizione in cui si trova il bene prodotto e quella in cui tale prodotto può essere acquistato,
- Grazie alla gestione interna del magazzino, i diversi beni prodotti molto tempo prima sono raggruppati assieme e disponibili allo stesso istante,
- Frazionamento, ovvero la possibilità di offrire alla clientela una vasta gamma di prodotti richiesti, creando l'assortimento che più si desidera,
- Finanziamento poiché spesso si paga anticipatamente alla produzione e si incassa a dilazione, allo scopo di ottenere vantaggi in termini di acquisto ed aumentare le vendite.³
- Non da dimenticare, in ultimo, il rischio assunto dall'Azienda, e dato dal mancato utilizzo della merce a causa di furti, o calamità naturali, in quanto la merce che sarà rivenduta è di proprietà del grossista ed è conservata in magazzino.

1.2 Il Modello di business di “M&M s.r.l.” prima della strategia

Descriviamo ora l'attuale modello di business di M&M considerando alcuni fattori che riassumono le quattro principali attività svolte dall'azienda, ovvero l'attività di acquisto, la funzione amministrativa e gestione del personale, l'attività di vendita e la funzione logistica.⁴

La **clientela** che M&M serve è caratterizzata da aziende di medio-piccole dimensioni le quali sono localizzate in più zone del Nord Italia, che rivendono il prodotto a dettaglianti quali bar, pizzerie, ristoranti. Quest'ultimi rappresentano il mercato più a valle e vicino al consumatore finale⁵. M&M ha selezionato la clientela grazie ad una segmentazione di mercato, individuando le aziende in grado di garantire determinati volumi di fatturato durante l'anno, oltre che a possedere la tecnologia adeguata (muletti, un magazzino capiente, personale) per un trasporto sicuro e veloce in modo da massimizzare l'efficienza distributiva. Infatti non è possibile catturare tutti i potenziali clienti presenti nel mercato perché sono troppo numerosi e presentano bisogni troppo diversi tra loro, ma è più significativo selezionare un mercato obiettivo a cui si rivolge la proposta aziendale, riuscendo a soddisfare al meglio le esigenze grazie ad una personalizzazione dell'offerta.⁶

³ A.Tunisini,T.Pencarelli,L.Ferrucci,2014. ECONOMIA E MANAGEMENT DELLE IMPRESE: strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale. Ulrico Hoepli Editore s.p.a Italia

⁴ A.Osterwalder,Y.Pigneur. CREARE MODELLI DI BUSINESS: un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business. Edizioni Fag Milano. Wiley

⁵ A.Tunisini,T.Pencarelli,L.Ferrucci,2014. ECONOMIA E MANAGEMENT DELLE IMPRESE: strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale. Ulrico Hoepli Editore s.p.a Italia

⁶ P.Kotler,G.Armstrong, F.Ancarani,M.Costabile,XV edizione. PRINCIPI DI MARKETING Pearson Italia Milano-Torino

Il **valore offerto** da M&M, ovvero l'insieme di prodotti e servizi che creano valore al mercato obiettivo, rappresenta una serie di benefici valutati come superiori rispetto ai competitor, tali da giustificare la scelta di M&M come fornitore del servizio di distribuzione.⁷

L'offerta permette una personalizzazione delle modalità di pagamento, permettendo una maggiore vicinanza alle esigenze dei clienti; assicura un prezzo più basso, con riferimento agli stessi prodotti, rispetto ai concorrenti e questo grazie alla struttura di M&M che è una leadership di costo; un servizio puntuale e l'accessibilità ad una categoria merceologica che non è sempre disponibile nel mercato. Quest'ultima situazione si riferisce soprattutto a prodotti di qualità come champagne, franciacorta, metodi classici o super alcolici di prestigio, che sono più difficili da trovare e dove spesso il produttore non garantisce l'offerta tutto l'anno in modo tale da creare prestigio al marchio grazie alla rarità del prodotto, mantenendo alto il prezzo.

Il valore che M&M offre al mercato comporta margini di vendita bassi ma, poiché sono supportati da alti volumi di vendita, permettono all'azienda di essere comunque redditizia.

L'offerta che l'azienda presa in analisi riesce a garantire, e quindi un prezzo basso, un servizio puntuale ed un assortimento soddisfacente, è possibile grazie ad un set di **risorse chiave** che consentono ad M&M di contattare i clienti e conseguire ricavi.⁸

Un prezzo più basso rispetto ai competitor lo si ottiene grazie a migliori acquisti, che nel nostro caso sono garantiti in virtù di abbondanti risorse finanziarie, di cui una parte si è autofinanziata durante il periodo di vita dell'azienda ed una parte deriva da ottimi rapporti con il sistema bancario dovuti a solide garanzie ed alla forza contrattuale che la posizione strategica comporta. Spesso M&M ottiene eccellenti prezzi di acquisto grazie alla formula di pagamento anticipata, che viene molto apprezzata dalle aziende produttrici perché trovano in questa modalità un finanziamento per la produzione di nuova merce, ed all'acquisto di elevati quantitativi di ordinazione che permettono di spuntare condizioni migliori. I grossi volumi di merce acquistata sono allocati nell'ampio magazzino in appositi spazi, scaffalature e corsie.

Le **attività** fondamentali per il modello di business attuale, che consentono di soddisfare le richieste della clientela, sono raggruppate nelle 4 funzioni aziendali.

1. La creazione dell'assortimento e la gestione della logistica sono svolte dalla funzione **magazzino**. M&M posiziona 4 dipendenti in questa funzione i quali, sfruttando le attrezzature che sono allestite per il trasporto della merce lungo le corsie e scaffali, e per l'imballaggio, preparano gli ordinativi ricevuti dalla funzione vendite.

⁷ A.Osterwalder,Y.Pigneur. CREARE MODELLI DI BUSINESS: un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business. Edizioni Fag Milano. Wiley

⁸ A.Osterwalder,Y.Pigneur. CREARE MODELLI DI BUSINESS: un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business. Edizioni Fag Milano. Wiley

2. Nella funzione **vendite** vi sono ulteriori 2 dipendenti che si occupano della promozione al mercato dell'offerta aziendale. Le vendite sono seguite dalla funzione amministrativa che, tramite una comunicazione continua con i venditori, informano sulla disponibilità di merce in magazzino e sui tempi di attesa necessari per attendere la merce in arrivo, oltre che avvertire se vi sono prodotti prossimi alla data di scadenza. Inoltre la funzione amministrativa, che è composta da 2 dipendenti, si occupa della contabilità e registro fatture, oltre che della gestione del sistema informativo del personale.
3. La funzione **acquisti** è gestita da 2 dipendenti, e si occupa dell'approvvigionamento del *beverage*, stipulando accordi con le imprese fornitrici grazie alla responsabilità di gestione del budget aziendale. E' importante che vi sia un flusso comunicativo con la funzione vendita, la quale avanza richieste di un maggior assortimento nel portafoglio prodotti in seguito alle esigenze dei clienti, ed una comunicazione con l'amministrazione che riceve gli ordini di acquisti, programmando giorni, turni ed orari di scarico.
4. Il servizio di **distribuzione** è un'attività svolta esternamente all'azienda, poiché la funzione acquisti ha valutato più efficiente un servizio di outsourcing. Infatti sono poche le organizzazioni che possiedono internamente tutte le risorse e competenze per svolgere tutte le attività che il business model richiede.⁹ In questo caso si è trovata una **partnership** che fornisce mezzi e competenze per svolgere un'attività di cui M&M non è organizzata internamente. Questa soluzione permette di ottimizzare la distribuzione delle risorse in modo che queste siano focalizzate sulle attività core.¹⁰ Un'altra partnership importante viene considerata l'azienda produttrice con la quale è fondamentale raggiungere accordi di fornitura che garantiscano lo sviluppo di una leadership di costo.

2. Dinamica del Settore

In questo paragrafo viene spiegata la dinamica che si svolge lungo la filiera del settore beverage, focalizzandoci in seguito sulla relazione che intercorre tra l'azienda e l'industria e descrivendo le attività svolte dai grossisti più a valle a diretto contatto con i dettaglianti. Inoltre verrà mostrata la logica dei canali di distribuzione che creano la struttura del settore.

⁹ N.Slack, A.Brandon, J.R. Johnston,VIII edizione. OPERATIONS MANAGEMENT

¹⁰ L.Marchegiani,L.Giustiniano,E.Peruffo,L.Pirolo. LE DECISIONI DI OUTSOURCING OGGI. Impresa Progetto Electronic Journal of Management

Il canale di distribuzione rappresenta il percorso che i prodotti, generati dall'industria, seguono fino a giungere al consumatore finale¹¹. Ogni passaggio lungo la filiera implica un trasferimento di proprietà, il quale è un requisito fondamentale affinché le imprese diventino a pieno titolo membri del canale di distribuzione.¹²

Nella situazione in cui si trova M&M, il canale distributivo è organizzato in modo indiretto, poiché l'industria collabora con più imprese specializzate nella commercializzazione per raggiungere il consumatore finale, e nello specifico vi sono 3 livelli di intermediazione tra l'industria ed il cliente ultimo, costituiti dall'azienda M&M, il grossista più piccolo ed il dettagliante.¹³



Figura 2: Il canale distributivo e i livelli di intermediazione.

Questa forma della filiera si sviluppa soprattutto nei settori dove la funzione distributiva ed il servizio alla clientela assumono una certa rilevanza per il successo del business. Allo stesso tempo, però, la gestione industriale implica competenze e risorse specifiche e difficili da imitare. Per quanto riguarda la funzione di distribuzione, l'industria si affida ad imprese terze maggiormente specializzate nel settore, le quali a loro volta non svolgono la funzione di produzione. Ecco che la scelta di utilizzare questa configurazione del canale è data dalla convenienza sia per l'industria che per la distribuzione, di svolgere con cooperazione le rispettive attività nell'ottica del medio-lungo periodo, al fine di raggiungere uno scopo comune.¹⁴

¹¹B.Luceri. LOGISTICA E MARKETING:Filiera,valore,relazioni. Biblioteca dell'economia dell'azienda. Egea

¹² A.Tunisini,T.Pencarelli,L.Ferrucci,2014. ECONOMIA E MANAGEMENT DELLE IMPRESE: strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale. Ulrico Hoepli Editore s.p.a Italia

¹³ A.Tunisini,T.Pencarelli,L.Ferrucci,2014. ECONOMIA E MANAGEMENT DELLE IMPRESE: strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale. Ulrico Hoepli Editore s.p.a Italia

¹⁴R.Varaldo,D.Dalli. Maggio 2011.LE RELAZIONI STRATEGICHE TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE

Quindi data questa collaborazione tra imprese della stessa filiera, vediamo il tipo di relazione che sussiste tra M&M e la produzione.

2.1: Il rapporto con le imprese di produzione

I rapporti di scambio tipici del **mercato**, ovvero la struttura di governo delle transazioni tra organizzazioni¹⁵, sono di tipo contrattuale-negoziale dove lo scopo degli attori è orientato prevalentemente allo scambio di un prodotto o servizio dietro il pagamento di un prezzo. L'idea è quella di ottenere il massimo nel breve periodo, puntando sul potere contrattuale delle organizzazioni, le quali sono soggetti indipendenti nelle loro decisioni strategiche.¹⁶ Tuttavia la razionalità limitata, che causa mancanza di informazione, e l'opportunismo, ovvero un comportamento scorretto di una parte a causa di asimmetria informativa¹⁷, entrambi definiti costi di transazione¹⁸, influenzano l'incertezza che caratterizza i rapporti di scambio tra industria e distribuzione. L'entità dei costi di transazione sono dati dalla **specificità degli investimenti** che sia la produzione che M&M hanno effettuato nella relazione, i quali se risultano idiosincratici e quindi molto specifici, comportano importanti costi per interrompere la relazione.¹⁹ Per esempio se M&M decide di non collaborare più con l'industria, dovrebbe sostenere nuovi costi di ricerca di un fornitore in grado di assicurare le medesime condizioni contrattuali, oppure ancora potrebbe perdere nell'assortimento un prodotto chiave per il mercato. Lo stesso se la produzione decide di troncare la relazione vedrebbe mancare un buon fatturato che M&M fino adesso ha garantito, oppure ancora rimarrebbe priva delle risorse chiave che solo il distributore possiede. Anche la **frequenza** delle relazioni tra organizzazioni comporta una crescita dei costi di transazione, poiché sono più probabili opportunismi ed asimmetrie informative tra imprese in quanto ad ogni transazione è necessaria una nuova contrattazione. Infatti, poiché le transazioni tra la produzione e la nostra azienda non sono di tipo spot ma molto ricorrenti, stipulare degli accordi di lungo periodo consente di spalmare i costi di transazione su un numero maggiore di interazioni.²⁰

Quindi seguire una logica di mercato nella creazione di relazioni tra M&M e l'industria, non consente all'azienda di ottenere importanti vantaggi in termini di acquisto. Infatti, non

¹⁵ G.Costa, P.Gubitta, D.Pittino, TERZA EDIZIONE. ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: Mercati, Gerarchie e Convenzioni. McGraw-Hill Education

¹⁶ R. Varaldo, D. Dalli. Maggio 2011. LE RELAZIONI STRATEGICHE TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE

¹⁷ G.Costa, P.Gubitta, D.Pittino, TERZA EDIZIONE. ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: Mercati, Gerarchie e Convenzioni. McGraw-Hill Education

¹⁸ G.Costa, P.Gubitta, D.Pittino, TERZA EDIZIONE. ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: Mercati, Gerarchie e Convenzioni. McGraw-Hill Education

¹⁹ G.Costa, P.Gubitta, D.Pittino, TERZA EDIZIONE. ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: Mercati, Gerarchie e Convenzioni. McGraw-Hill Education

²⁰ G.Costa, P.Gubitta, D.Pittino, TERZA EDIZIONE. ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: Mercati, Gerarchie e Convenzioni. McGraw-Hill Education

essendo vincolate le due parti, è probabile una competizione che genera infiltrazioni dell'industria nel bacino di attività della distribuzione distruggendo la specializzazione dei ruoli che ogni impresa lungo la rete del valore svolge la quale crea efficienza.²¹ In questo scenario viene meno l'equilibrio tra i partner che si trovano in diversi punti della filiera. Nemmeno la **gerarchia**, intesa come struttura di governo delle transazioni che sancisce un coordinamento dato dall'autorità centralizzata grazie ad una integrazione tra produzione e distribuzione²², rappresenta la scelta ideale nell'approccio di M&M con l'industria. Il principio di autorità, ovvero una forte formalizzazione dei rapporti con regole e procedure standard che guidano la relazione cliente-fornitore in modo rigido, consente di gestire l'incertezza e l'opportunismo nelle relazioni e di diminuire i costi di transazione. Tuttavia può determinare una minore efficienza, poichè avviene una sottrazione alla maggior parte delle transazioni presenti nel mercato, a causa di vincoli imposti alla relazione, e ciò può incidere negativamente sulla capacità di approfittare di economie di scala o di approfittare di opportunità di prezzo che altri fornitori possono garantire. Infatti avere più canali di rifornimento è utile per poter essere meglio informati sulle variazioni del prezzo di mercato, vincendo le asimmetrie informative che la gerarchia vincola a subire in virtù di una relazione troppo formalizzata. Inoltre nel momento in cui la relazione non è più considerata efficiente, troncarla sarebbe troppo costosa.

Tra M&M e l'industria viene utilizzato un approccio ibrido nelle relazioni cliente-fornitore, poiché questa soluzione permette di risolvere due esigenze: in primis c'è una protezione dai rischi connessi all'incertezza, all'opportunismo ed alla razionalità limitata. In secondo luogo, non c'è un'eccessiva centralizzazione che nega l'intraprendenza e la competitività dell'azienda.²³ Quindi tra mercato e gerarchia, M&M e la produzione hanno instaurato relazioni flessibili, basate sulla reputazione, che consentono la longevità dei rapporti commerciali, senza troppi investimenti specifici.

A questo punto, dopo aver stretto dei rapporti vantaggiosi con la produzione ed essersi garantita ottimi prezzi d'acquisto, l'azienda rivende la merce ai grossisti che si trovano più a valle della filiera. Questi svolgono delle operazioni diverse da M&M in virtù del loro posizionamento strategico differente. Infatti esse si devono relazionare con il mercato del dettaglio, costituito da molte piccole imprese (bar, ristoranti, pasticcerie...) che manifestano esigenze diverse. Per riuscire a servire questo mercato i grossisti più a valle, rispetto la nostra azienda, presentano al loro interno determinate risorse e competenze chiave. Innanzitutto è

²¹R.Varaldo,D.Dalli. Maggio 2011.LE RELAZIONI STRATEGICHE TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE

²²R.Varaldo,D.Dalli. Maggio 2011.LE RELAZIONI STRATEGICHE TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE

²³R.Varaldo,D.Dalli. Maggio 2011.LE RELAZIONI STRATEGICHE TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE

necessario un discreto numero di addetti alla forza vendita, in grado di coprire in modo capillare il mercato obiettivo. Il personale adibito a questa funzione deve essere competente ed in grado di instaurare relazioni positive con i clienti, aiutandoli a percepire il valore dell'offerta aziendale e seguendoli anche post-vendita.²⁴ Inoltre servono mezzi di distribuzione ed addetti ai trasporti che consegnano la merce direttamente a questa moltitudine di clienti. Nonostante i costi per garantire questo servizio al dettaglio siano elevati, queste aziende sono redditizie grazie ai notevoli margini di guadagno che il prezzo applicato al mercato del dettaglio consente. Prima di applicare il nuovo modello di business, l'azienda non presenta al suo interno tali risorse e competenze.

3. Obiettivo ed Intuito imprenditoriale

L'obiettivo che l'azienda in analisi cerca di raggiungere è quello di espandere la quota di mercato verso il mercato a valle della catena di distribuzione. Per farlo, la M&M ritiene di scavalcare i grossisti più piccoli che rivendono la merce ai dettaglianti, senza appesantire la struttura aziendale. Infatti l'idea è quella di ottenere, con il nuovo business model, una maggiore redditività grazie all'offerta aziendale proposta ad una massa di piccoli clienti molto proficui. Infatti la marginalità che i grossisti più piccoli ricevono dai dettaglianti è maggiore rispetto a quella che M&M riceve dai suoi clienti, tuttavia i volumi di vendita dell'azienda sono superiori a quelle dei grossisti a valle. A loro volta anche i dettaglianti hanno margini superiori rispetto ai loro fornitori e rispettive quote di mercato minori. Con questo fenomeno di disintermediazione, cioè di riduzione degli intermediari commerciali, M&M acquisisce il portafoglio clienti dei grossisti e migliori margini di vendita.

Il nuovo business model viene applicato dall'azienda solo nella provincia di Venezia per due fattori. L'azienda nasce nel territorio considerato e quindi, grazie alla vicinanza geografica, sostiene minori costi di trasporto e la forza vendita ha una maggiore capillarità nella zona. Inoltre M&M è tra le imprese più importanti della provincia nel settore beverage, e questo implica parecchi vantaggi in termini di risorse finanziarie e prezzi di vendita.

L'idea imprenditoriale è nata dalla consapevolezza del potenziale aziendale da parte degli organi decisionali, infatti M&M ha una leadership di costo, ovvero l'organizzazione che presenta la struttura dei costi più bassa con riferimento allo spazio competitivo individuato.²⁵ Inoltre si è osservato un cambiamento nei bisogni dei consumatori che sono orientati verso

²⁴ A.Osterwalder, Y.Pigneur. CREARE MODELLI DI BUSINESS: un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business. Edizioni Fag Milano. Wiley

²⁵ G.Johnson, R.Whittington, K.Scholes,2014. STRATEGIA AZIENDALE. Pearson Italia

una maggior attenzione al prezzo ed al risparmio.²⁶ Questa situazione è dimostrata dalla continua espansione dei grossisti *cash carry* che nascono appunto come soluzione alla crisi degl'ultimi tempi.²⁷ Ecco che di fronte ad un cambiamento ambientale, che è rappresentato dal cambiamento dei consumatori finali, l'azienda deve rispondere e non si deve far cogliere impreparata. Viene ripreso il concetto di Population Ecology dove l'ambiente, a causa di continui mutamenti, influenza il numero di organizzazioni presenti nel settore per cui le aziende meno efficienti non riescono a sopravvivere. Chi invece possiede le risorse e caratteristiche adatte per date condizioni ambientali rimane competitivo ed espande la sua quota di mercato.²⁸

CAPITOLO 2

“Analisi interna ed esterna dell'azienda nell'impresa”

1. Le cinque forze di Porter prima della strategia
 - 1.1 Minaccia dei nuovi entranti
 - 1.2 Minaccia di prodotti sostitutivi

²⁶ P.Kotler,G.Armstrong, F.Ancarani,M.Costabile,XV edizione. PRINCIPI DI MARKETING Pearson Italia Milano-Torino

²⁷ A.Tunisini,T.Pencarelli,L.Ferrucci,2014. ECONOMIA E MANAGEMENT DELLE IMPRESE: strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale. Ulrico Hoepli Editore s.p.a Italia

²⁸ G.Costa, P.Gubitta, D.Pittino,TERZA EDIZIONE. ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: Mercati, Gerarchie e Convenzioni. McGraw-Hill Education

- 1.3 Potere contrattuale dei clienti
- 1.4 Potere contrattuale dei fornitori
- 1.5 Rivalità interna del settore
- 2. La catena del valore attuale prima della strategia
- 3. Operatività del nuovo modello di business
 - 3.1 Problema distributivo
 - 3.2 Fabbisogno di personale

1. Le cinque forze di Porter prima della strategia

Nel primo capitolo è stata osservata la dinamica del settore in cui opera M&M ed il tipo di relazione che sussiste tra la produzione e la distribuzione. Prima di analizzare come l'azienda attua il nuovo modello di business nella provincia di Venezia, descriviamo le forze competitive attuali del settore, che nel terzo capitolo verranno messe a confronto con il cambiamento dovuto al nuovo scenario, e la struttura interna dei costi attuali, anche questa verrà comparata con la nuova struttura dei costi al fine di osservare se l'azienda risulta più redditizia con l'applicazione della nuova strategia.

L'analisi competitiva viene svolta sfruttando il modello delle 5 forze di Porter, il quale permette a M&M di avere una visione più ampia del suo posizionamento strategico e quindi successivamente di considerare eventuali possibilità di attuare l'obiettivo preposto.

Il modello considera cinque fattori quali:

- Minaccia di nuovi entranti
- Minaccia di prodotti sostitutivi
- Potere contrattuale dei clienti
- Potere contrattuale dei fornitori
- Grado di rivalità tra i concorrenti.

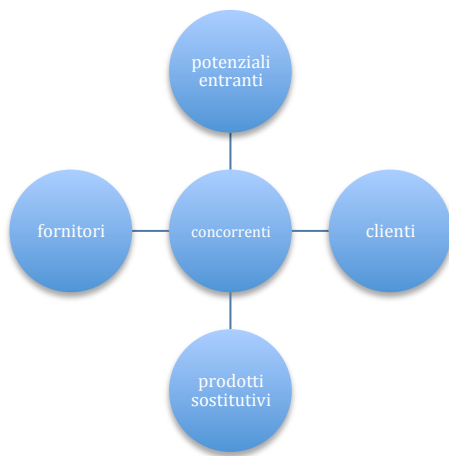


Figura 3: Il modello delle cinque forze di Porter

1.1 Minaccia dei nuovi entranti

L'elevata attrattività del settore è spesso accompagnata da elevate barriere all'entrata, cioè tutti quegli impedimenti che i nuovi competitor devono superare per poter iniziare a competere nel settore con gli incumbent.²⁹

Le **economie di scala** ed **esperienza** possono essere un deterrente per i nuovi potenziali competitor poiché le imprese storiche del settore hanno costi unitari minori grazie ad una soglia di produzione elevata, e quindi l'incumbent risulta essere molto più competitivo ed efficiente. Serve anche una **soglia minima d'investimento** allo scopo di ottenere i mezzi necessari all'inizio dell'attività. Inoltre la **curva d'esperienza** comporta, per le imprese già presenti nel settore, vantaggi in termini di costo grazie alle conoscenze acquisite nel tempo che permettono una notevole riduzione degli errori nei vari processi aziendali.³⁰

Inoltre i nuovi entranti devono garantirsi l'**accesso ai canali di rifornimento** che, data la posizione di M&M nella filiera, è possibile acquistando elevati volumi di merce per poter ottenere un prezzo tale da essere competitivo nel mercato. Tuttavia il canale di approvvigionamento è strettamente gestito dalle attuali imprese che operano allo stesso livello dell'azienda grazie agli accordi ottenuti con la produzione.

Le Azioni di ritorsioni attese rappresentano una barriera in quanto le organizzazioni subito dopo l'industria possono collaborare fissando prezzi tali da non riuscire al nuovo entrante, anche ammesso che riesca ad ottenere economie di scala ed accesso ai canali, di operare in modo redditizio. Infatti l'azione di ritorsione causa delle perdite agli incumbent solo nel breve periodo, perché il prezzo applicato è uguale o inferiore al costo marginale, e così facendo il

²⁹ G.Johnson, R.Whittington, K.Scholes,2014. STRATEGIA AZIENDALE. Pearson Italia

³⁰ G.Johnson, R.Whittington, K.Scholes,2014. STRATEGIA AZIENDALE. Pearson Italia

nuovo entrante, che possiede minori risorse in quanto è appena subentrato nel livello gerarchico di M&M, non riesce ad ottenere una remunerazione per il servizio in quanto risulta caro rispetto ai prezzi del mercato.

La **Differenziazione**, ovvero l'offerta di un servizio che viene considerato superiore dai clienti e che giustifica un prezzo maggiore,³¹ non risulta una reale minaccia. Infatti nella posizione strategica in cui trova M&M ciò che viene ritenuto più importante nella proposta di valore aziendale è il prezzo pagato. Quindi una maggior puntualità delle consegne oppure una maggior dilazione dei pagamenti, che sono misure già adottate dalle attuali imprese, non sono in grado di difendere la logica di un prezzo più elevato, perché tale prezzo taglierebbe fuori il nuovo entrante dalla competizione in considerazione del fatto che anche 1 solo punto percentuale in più applicato sugli'enormi volumi di acquisto dei grossisti a valle crea grosse perdite per questi.

Un'osservazione importante riguarda la distribuzione nel territorio italiano delle aziende che si trovano nello stesso livello gerarchico di M&M. Queste imprese si dividono il mercato nazionale per territori geografici, e per comune accordo questi confini sono rispettati. Infatti se un'incumbent decide di invadere il territorio altrui rischia di innescare una guerra di prezzi che non è vantaggiosa per nessuna delle aziende.

1.2 Minaccia dei prodotti sostitutivi

Un prodotto sostitutivo tende a diminuire la domanda, in quanto realizza le stesse necessità di altri prodotti già esistenti nel mercato.³² Questi prodotti sono offerti ad un segmento di mercato, cioè ad un numero di clienti che hanno bisogni simili, ma differenti rispetto a quelli dei clienti dell'intero settore.³³ Tuttavia questo comporta restringere il bacino di clientela, riducendo quindi potenziali economie di scala e di conseguenza diventa difficile competere sul prezzo. Infatti, per quanto alternativi e di nicchia siano questi sostituti, la posizione strategica di M&M richiede l'offerta di prodotti quali i più richiesti dalla clientela. Anzi senza questo tipo di prodotti (Aperol, Campari, Beck's...), assimilabili alle hit delle canzoni musicali senza i quali una stazione radio non può trasmettere, l'azienda non riuscirebbe a mantenere una quota di mercato attuale perché il prodotto sostitutivo ha un minor consumo e

³¹ G.Johnson, R.Whittington, K.Scholes,2014. STRATEGIA AZIENDALE. Pearson Italia

³² G.Johnson, R.Whittington, K.Scholes,2014. STRATEGIA AZIENDALE. Pearson Italia

³³ G.Johnson, R.Whittington, K.Scholes,2014. STRATEGIA AZIENDALE. Pearson Italia

quindi minori vendite. Quindi servire un segmento di mercato rende l'azienda più esposta alla competizione di chi è leader nel settore.³⁴

Inoltre la collaborazione tra le aziende dello stesso livello gerarchico avviene in quanto ogni operatore possiede competenze distintive uniche che gli altri non detengono, creando così un valore aggiunto per il bene oggetto di distribuzione e indirettamente per gli altri attori della filiera.³⁵ Per esempio se l'azienda della Lombardia è più efficiente nell'acquisto di tonica Cortese, prodotto più di nicchia, e non di Fever-Tree che invece è un prodotto più richiesto nel mercato, allora uno scambio vantaggioso permette di soddisfare la domanda. Quindi se un prodotto sostitutivo risulta minaccioso all'equilibrio instaurato tra i partner situati subito dopo l'industria, ecco che queste aziende subito si organizzano per inserire il prodotto nell'assortimento.

1.3 Potere contrattuale dei clienti

La forza contrattuale del cliente dipende dalla quantità di merce che acquista e dal fatto o meno che il pagamento sia contestuale alla consegna, anticipato o a dilazione. Una maggior quantità ed un pagamento avvenuto prima della consegna comportano un abbassamento del prezzo imposto.

Un'**elevata concentrazione di grandi clienti** che rappresentano un'importante fatturato nei confronti dell'azienda hanno un certo tipo di trattamento rispetto ad altre imprese.

Tuttavia M&M è consapevole che l'attuale clientela possiede **switching cost elevati** tali per cui è oneroso cambiare fornitore, a causa di contratti di fornitura e prezzi agevolati che l'azienda esaminata riesce a garantire grazie a bassi costi di trasporto ed alla posizione strategica distante tra le imprese interessate lungo la filiera. Mentre la **minaccia di integrazione a monte dei clienti a valle** risulta difficile per i motivi elencati nel punto 1.1 del secondo capitolo³⁶.

1.4 Potere contrattuale dei fornitori

I fornitori svolgono un ruolo chiave nella catena di distribuzione in quanto creano il prodotto che soddisfa le esigenze dei consumatori finali. Questa funzione, soprattutto se il prodotto è molto richiesto ed è quindi indispensabile per le imprese a valle, permette di ottenere una

³⁴ G.Johnson, R.Whittington, K.Scholes,2014. STRATEGIA AZIENDALE. Pearson Italia

³⁵R.Varaldo,D.Dalli. Maggio 2011.LE RELAZIONI STRATEGICHE TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE

³⁶ G.Johnson, R.Whittington, K.Scholes,2014. STRATEGIA AZIENDALE. Pearson Italia

maggior forza contrattuale. Anche l'integrazione a valle permette di vendere agli intermediari della catena di distribuzione a prezzi maggiori, poiché l'industria vende sia direttamente ai consumatori finali o al mercato del dettaglio, sia ai grossisti specializzati nella distribuzione.³⁷ Tuttavia ci sono alcuni fattori che influenzano l'industria ad adottare un canale distributivo indiretto.

Una prima motivazione è data dalla possibilità di offrire il prodotto ad un maggior numero di utenti grazie alla maggior capillarità ed all'indotto di conoscenze che l'intermediario possiede. Infatti, grazie alla specializzazione delle attività che ogni impresa della filiera svolge, il canale di distribuzione è definito come un network di imprese, ovvero un insieme di aziende che offrono opportunità di scambio con almeno uno degli altri n-1 attori.³⁸

Il secondo fattore è dovuto alle continue richieste dei fruitori finali del prodotto che diventano sempre più specifiche e ciò comporta sia un enorme sforzo monetario ed organizzativo della produzione, sia un maggior numero di risorse da dedicare alla cura dei rapporti con la clientela in modo tale da riuscire a soddisfare tali esigenze.³⁹

Inoltre in caso di risorse finanziarie limitate, che non consentono un approccio diretto con la clientela a valle poiché questa strategia richiede ingenti investimenti, la produzione ha convenienza a collaborare con il ruolo dell'intermediario il quale si assume la responsabilità di creare l'assortimento ed il servizio di trasporto.⁴⁰

Infatti la presenza di economie di scopo, dove la produzione e distribuzione di più beni diversi è più efficiente della loro produzione e distribuzione separata, e l'esigenza di prestazione di servizi accessori, che consistono nella possibilità di scegliere tra più tipologie di merce nello stesso istante (assortimento), rende il ruolo dell'intermediario fondamentale.⁴¹

Inoltre l'attività svolta dal grossista assume un maggior peso contrattuale nei confronti dell'industria grazie alla capacità d'influenzare le preferenze del consumatore mediante politiche di marketing e la presenza di determinati marchi commerciali nell'assortimento.

1.5 Rivalità interna al settore

³⁷Berenschot,2015. MODELLI DI MANAGEMENT.Prentice Hall Financial Times

³⁸R.Varaldo,D.Dalli. Maggio 2011.LE RELAZIONI STRATEGICHE TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE

³⁹R.Varaldo,D.Dalli. Maggio 2011.LE RELAZIONI STRATEGICHE TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE

⁴⁰ A.Tunisini,T.Pencarelli,L.Ferrucci,2014. ECONOMIA E MANAGEMENT DELLE IMPRESE: strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale. Ulrico Hoepli Editore s.p.a Italia

⁴¹R.Varaldo,D.Dalli. Maggio 2011.LE RELAZIONI STRATEGICHE TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE

Nella posizione strategica che M&M ricopre siamo in presenza di elevate barriere all'entrata, come evidenziato punto 1.1 cap2, che riduce la minaccia di potenziali entranti. Infatti il settore vede un crescente grado di competizione più ci avviciniamo al mercato del dettaglio. Tuttavia, la limitata concorrenza di aziende intermediarie situate a monte della filiera non consente di ottenere elevati margini di vendita e ciò dipende, oltre che dal comportamento degli'altri attori, anche dalla presenza di costi fissi elevati, dati dall'investimento iniziale per competere nel settore come macchinari, magazzino, dipendenti che ricoprono le diverse funzioni di acquisto, vendita, amministrazione e logistica, i quali devono essere spalmati su un incremento delle vendite. Questa situazione sommata alla scarsa differenziazione dei prodotti trattati, sfocia verso un'offerta che prevede prezzi bassi che garantiscono una bassa marginalità. Comunque gli elevati volumi di vendita garantiscono discreti utili, nonostante i margini contenuti.

2. Catena del valore

A questo punto osserviamo l'attuale marginalità dell'azienda, focalizzando l'attenzione sull'incidenza che le singole attività hanno sui ricavi di M&M. Lo scopo è quello di confrontare la redditività prima e dopo l'attuazione del nuovo business model al fine di capire come la disintermediazione, che comporta un cambiamento dei livelli gerarchici lungo la filiera nella provincia di Venezia, sia vantaggiosa.

La struttura organizzativa dell'azienda è di tipo gerarchico-funzionale, ovvero una forma aziendale che unisce risorse ed attività simili, permettendo la creazione di competenze specializzate, favorendo una miglior comunicazione, grazie ad una suddivisione del lavoro e della responsabilità.⁴² Questa soluzione è ideale per M&M poiché il grosso volume di affari appesantisce troppo il manager, che quindi delega fasi del processo produttivo.⁴³

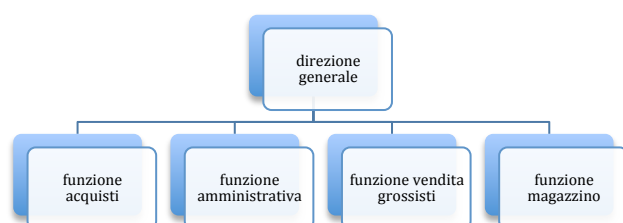


Figura 4: La struttura organizzativa dell'azienda

⁴² G.Costa, P.Gubitta, D.Pittino, TERZA EDIZIONE. ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: Mercati, Gerarchie e Convenzioni. McGraw-Hill Education

⁴³ G.Costa, P.Gubitta, D.Pittino, TERZA EDIZIONE. ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: Mercati, Gerarchie e Convenzioni. McGraw-Hill Education

Per analizzare la struttura dei costi dell'azienda ed osservare la sua marginalità, usiamo come strumento economico la catena del valore, la quale ci permette di avere una visione sintetica delle attività aziendali che creano il servizio di M&M grazie alla loro interazione.⁴⁴

La catena del valore considera l'impresa come un insieme di attività che fruttano valore, ovvero l'ammontare che il cliente è disposto a pagare per l'offerta del prodotto.

Quindi per effettuare l'analisi della struttura di costo di M&M dobbiamo considerare quali sono le attività strategicamente rilevanti, che non abbiano tra loro aggregazioni fisiche e che utilizzino tecnologie diverse. Queste attività sono ricondotte ai centri di costo, ovvero unità contabili di raggruppamento dei costi che sono caratterizzate da un definito ammontare di risorse, determinati mezzi di produzione del lavoro, un insieme omogeneo di risultati.⁴⁵

A queste funzioni aziendali sono attribuiti i costi della gestione caratteristica, cioè quelli che fanno riferimento al core business, e quindi sono esclusi gli oneri finanziari che appartengono invece alla gestione finanziaria.⁴⁶

Grazie alla catena del valore passiamo da una visione verticale dell'azienda basata sulla struttura organizzativa, ad una visione orizzontale che si basa sulla creazione dell'offerta di valore per i clienti.

Le attività strategiche individuate sono così ripartite tra le funzioni:

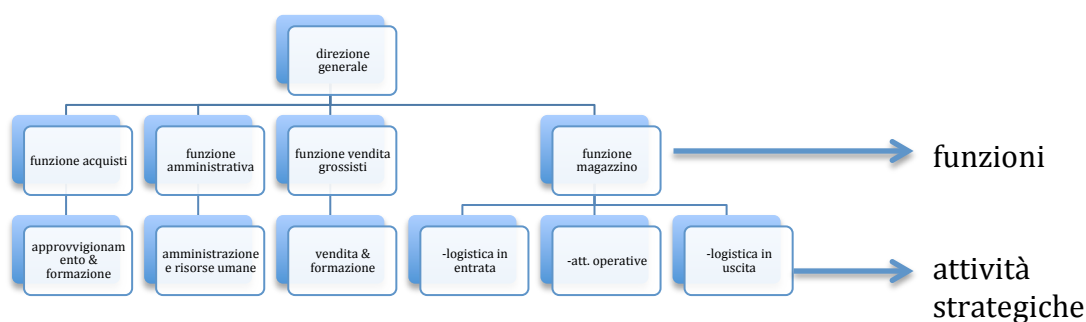


Figura 5: Ripartizione delle attività strategiche tra le funzioni aziendali

Disaggregando le attività strategicamente rilevanti, individuiamo la seguente tabella:

⁴⁴ G.Johnson, R.Whittington, K.Scholes,2014. STRATEGIA AZIENDALE. Pearson Italia

⁴⁵ A.M.Arcari,II edizione. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO. McGraw-Hill Education

⁴⁶ A.M.Arcari,II edizione. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO. McGraw-Hill Education

AMMINISTRAZIONE	CONTABILITA' -fatture -contabilità costi -registraz. incassi & pagamenti	TESORERIA -verifica cassa & banca -cessione crediti -pagamenti & incassi	BILANCIO -scritture di assestamento	
RISORSE UMANE	GESTIONE MAGAZZINIERI	ASSUNZIONE -job descriptio -person specification -colloquio	FORMAZIONE -mentoring	SITEMA INFO. PERSONALE -dati -strumenti -fabbisogno -disponibilità
APPROVVIGIONAMENTI	ACQUISTI BASE -previsione venduto -invio ordine fornitore	ACQUISTI DIVERSI -cancelleria -acqua/luce -attrezzi imballaggio	REGISTRAZIONE CARICO & SCARICO	
INFRASTRUTTURE	PIANIFICAZIONE STRATEGICA & FINANZIARIA			
	LOGISTICA IN ENTRATA -scarico merce -magazzinaggio -ricevimento merce -controllo merce con fattura -resa epal-pallet	ATTIVITA' OPERATIVE -assortimento -imballaggio -scaffalatura -picking	LOGISTICA IN USCITA -presa di epal-pallet -carico merce -controllo merce con fattura -outsourcing distribuzione	VENDITA -promozione -scelta dei canali -determinazione dei prezzi -anagrafe clienti -sollecitazione ordini -emissione ordine

ATTIVITA' PRIMARIE

Figura 6: La catena del valore.

Lo schema riassume il processo che porta alla creazione dell'offerta aziendale grazie al modello input-trasformazione-output. Infatti le attività di supporto forniscono gl'input, ovvero merce ed informazioni (transformed resources), risorse umane ed attrezzature (transforming resources), i quali sono trasformati direttamente dalle attività primarie che generano l'output, che nell'azienda rappresenta il servizio puntuale di distribuzione dell'assortimento

desiderato.⁴⁷

La percentuale di costo che ogni singola attività rappresenta rispetto ai ricavi totali è la seguente:

-Approvvigionamento 1,5%

-Infrastruttura 2%

-Risorse umane 0,2%

- Amministrazione 1,5%

-Vendita 1,5%

-Logistica in entrata 0,8%

-Attività operative 1,7%

-Logistica in uscita 7,2% poiché c'è da considerare l'incidenza del trasporto, che è un'attività esternalizzata ad un'altra ditta al fine di aumentare la specializzazione nelle attività strategiche, che è del 6%.

La determinazione della marginalità dell'azienda, data dalla differenza tra il prezzo ed il costo del prodotto, avviene individuando quest'ultimo tramite il modello dell'Activity Based Costing (A.B.C.).

Il modello permette di associare alle attività indirette, che sono compiute per tutti i prodotti aziendali, i rispettivi costi assimilati da queste. Quindi si collega l'attribuzione dei costi indiretti, cioè il valore delle risorse usate da più attività, con le attività effettivamente "consumate" per la realizzazione dei prodotti. Ecco che le percentuali rappresentano l'incidenza che le attività comuni alla realizzazione di più prodotti di M&M, intesi come servizi di distribuzione ed assortimento, hanno rispetto al costo del prodotto.⁴⁸

⁴⁷ N.Slack, A.Brandon, J.R. Johnston, VIII edizione. OPERATIONS MANAGEMENT

⁴⁸ L.Brusa. ANALISI E CONTABILITA' DEI COSTI. Giuffrè Editore

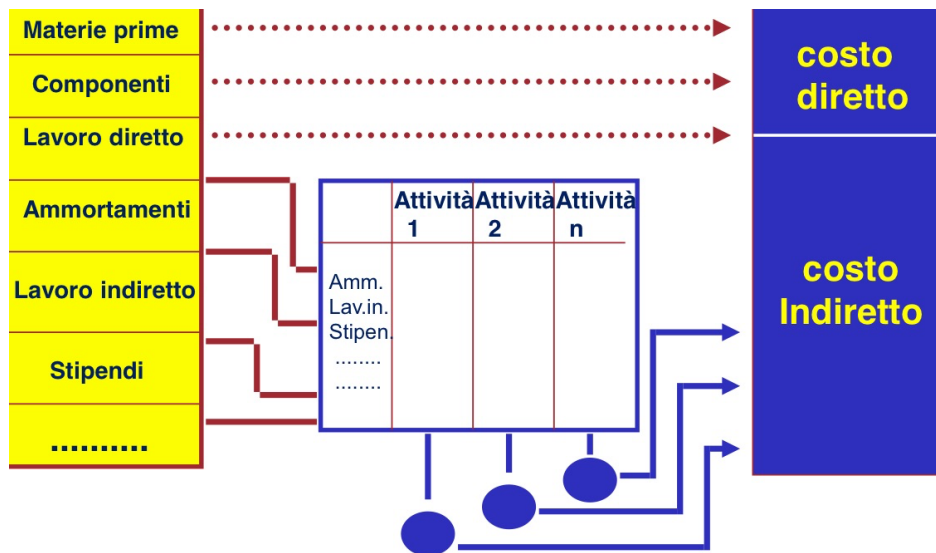


Figura 7: “L’Activity Based Costing” presa dal corso di PROGRAMMAZIONE & CONTROLLO di Fabrizio Cerbioni

Si può notare che la sommatoria è del 16,4% del costo totale, e questo perché M&M è un’impresa commerciale che acquista e rivende un bene senza dover sostenere i costi per creare quel bene, che è il compito dell’industria. Infatti la maggior parte del costo del prodotto è data dal prezzo d’acquisto della merce e dal lavoro diretto, che in M&M rappresentano l’81,1% lasciando una marginalità del 2,5% in linea con le altre imprese dello stesso livello gerarchico.⁴⁹

L’azienda si aspetta che grazie al nuovo modello di business la marginalità aumenti in modo significativo, in quanto le aziende che operano più a valle della filiera hanno minori quote di mercato ma un ricarico sul costo del prodotto di circa il 20%, poichè è necessario recuperare i costi fissi che non sono spalmati su un numero maggiore di volumi di vendita.

3. Operatività del nuovo modello di business

3.1 Problema distributivo

Ora cerchiamo di descrivere il modo in cui M&M è riuscita a creare la disintermediazione nella provincia di Venezia, riorganizzando al suo interno attività e risorse in modo tale da non appesantire la struttura aziendale e quindi continuare ad operare come una leadership di costo. Il nuovo business model comporta un maggior numero di clienti da servire, anche se più redditizi, e ciò comporta un problema logistico non indifferente, in quanto è necessario un

⁴⁹ P.Kotler,G.Armstrong, F.Ancarani,M.Costabile,XV edizione. PRINCIPI DI MARKETING Pearson Italia Milano-Torino

servizio adeguato alle esigenze del mercato. Per logistica s'intende l'insieme di attività che permettono di spostare le merci dall'approvvigionamento alla vendita in modo sicuro, con costi contenuti, e nel momento, luogo, quantità e prezzo desiderato dall'acquirente.⁵⁰ Questa funzione aziendale ricopre un ruolo molto importante poiché esaudisce i bisogni dei clienti, instaurando anche relazioni di lungo periodo che sfociano verso la fidelizzazione del cliente. E' importante garantire una serie di parametri adottati per valutare il livello di servizio offerto. L'**affidabilità** è legata al soddisfacimento delle aspettative dell'acquirente, come il rispetto degli orari e giorni di consegna oppure ancora la merce non deve aver subito danni nel trasporto; la **flessibilità** e quindi un'agilità nel servizio che permette di soddisfare richieste più specifiche (champagne, rhum di livello...); **velocità** intesa come l'intervallo di tempo che trascorre da quando il cliente ordina la merce a quando l'ordine viene evaso e **disponibilità**, ovvero la disponibilità di garantire un assortimento il più completo possibile grazie ad un vasto magazzino. Il tutto deve essere garantito con un giusto livello di **costi** percepiti dal cliente.⁵¹ Tuttavia esiste un trade-off tra queste variabili in quanto non è possibile per esempio garantire massima velocità di evasione degli ordini, senza ridurre l'affidabilità del servizio⁵². Il problema quindi riguarda la possibilità da parte di M&M di garantire un servizio che non sia al di sotto dei requisiti minimi richiesti dai dettaglianti, creando anche una motivazione al cliente per poter cambiare il proprio fornitore.

Infatti bisogna considerare come i costi per ottenere un determinato livello di servizio sono in grado di determinare un investimento significativo, e poi decidere se conviene svolgere quest'attività di distribuzione internamente o esternamente all'azienda (make or buy).

L'idea di servizio che M&M considera di offrire consiste in una distribuzione puntuale in base al giorno stabilito per la consegna, ed in grado di garantire la sistemazione fisica della merce trasportata negli appositi spazi che il cliente adibisce per l'allocazione dei prodotti da questi acquistati. Questo tipo di servizio è valutato in modo molto positivo dal dettagliante, poiché i costi che egli deve sostenere per la sistemazione della merce, intesi come costo-opportunità tra il tempo dedicato al magazzinaggio ed il tempo che potrebbe essere usato in altre attività, ed il costo di trasporto per l'approvvigionamento, sono interamente sostenuti da M&M che non rincarà questi costi nel prezzo. La fattibilità per l'azienda di non far pagare al consumatore il costo del trasporto è data dall'ampio margine che M&M riceve, grazie al prezzo applicato al mercato del dettaglio, come si vedrà nel terzo capitolo dove si descriveranno anche le pressioni competitive della nuova posizione strategica. Per garantire

⁵⁰ Centro Studi Confetra. 1999. IL MERCATO ITALIA DEI SERVIZI LOGISTICI E DI TRASPORTO NEGLI ANNI '90

⁵¹ N.Slack, A.Brandon, J.R. Johnston, VIII edizione. OPERATIONS MANAGEMENT.

⁵² N.Slack, A.Brandon, J.R. Johnston, VIII edizione. OPERATIONS MANAGEMENT.

tale disponibilità di servizio, M&M individua due tipi di strategie: la prima consiste nello svolgere internamente il servizio (make), mentre la seconda consiste nell'acquistare il servizio da terze aziende che sono specializzate in questo tipo di attività (buy).

Nella situazione in cui M&M decide di svolgere personalmente il trasporto, l'azienda deve considerare alcuni investimenti fondamentali senza i quali non è possibile svolgere la distribuzione secondo gli standard pre-fissati. Sono necessari camion aziendali ed un maggior numero di dipendenti che eseguono l'attività di trasporto direttamente nella location del cliente. In questa ipotesi bisogna effettuare considerazioni di tipo contabile, guardando ai costi cessanti ed a quelli incrementali.⁵³In questa sede non prendiamo in considerazione uno ad uno il tipo di costo ed il peso che questo ha nell'opzione di attività svolta internamente, ma possiamo dire che questo scenario è stato scartato da M&M. Le motivazioni fondamentali sono:

- nel servire i grossisti a valle serve un magazziniere solo che prepara anche ordini relativi ad altri grossisti non localizzati nella provincia di Venezia, e quindi un costo che è già ammortizzato per altre attività;
- il costo di trasporto non è considerato perché sono i grossisti che vengono direttamente a prendere la merce in magazzino.

Inoltre bisogna osservare che il numero di volte richiesto per servire questi grossisti è di 2 volte a settimana e che sono sufficienti 2 ore totali a settimana di manodopera diretta per evadere l'ordine. Quindi anche le attività generiche assorbono costi molto bassi in virtù degli resource driver ed activity driver, cioè i coefficienti di attribuzione dei costi sulle attività, che sono molto piccoli.⁵⁴

Per quanto riguarda il mercato del dettaglio la cosa è molto più impegnativa, poiché serve molto più tempo da dedicare per portare anche solo un cartone di coca-cola ad ogni singolo cliente, in quanto il numero di dettaglianti è molto elevato. Inoltre la struttura organizzativa diventerebbe troppo complessa e pesante poiché, oltre che alla forza vendita, sono necessari un numero elevato di lavoratori adibiti alle consegne ed investimenti in mezzi di trasporto, creando una duplicazione della struttura aziendale ed aumentando così oltre che i costi anche i dipendenti e le relazioni tra questi e ciò amplia la probabilità di scontri intra-aziendali che causano un peggioramento del clima e dell'ambiente lavorativo.

Di conseguenza M&M ha optato per la seconda strategia, che prevede l'affidamento della distribuzione al dettaglio ad un partner esterno l'azienda.

⁵³L.Marchegiani,L.Giustiniano,E.Peruffo,L.Pirolo. LE DECISIONI DI OUTSOURCING OGGI. Impresa Progetto Electronic Journal of Management

⁵⁴ N.Slack, A.Brandon, J.R. Johnston,VIII edizione. OPERATIONS MANAGEMENT

Per outsourcing si intende l'affidamento da parte di un committente di tutta o di una parte di una funzione individuata ad un'organizzazione esterna (fornitore) dotata delle competenze professionali e tecnologiche necessarie per lo svolgimento delle attività e per garantire la continuità nel lungo periodo.⁵⁵ Tuttavia bisogna che le attività da esternalizzare abbiano un certo grado di indipendenza, e quindi possano essere svolte in tempi e luoghi diversi, e siano contraddistinte da tecnologie ed intensità d'uso del fattore lavoro differenti in modo da garantire una segmentazione della produzione. Infatti l'attività di trasporto è un'attività labour intensive che sfrutta come tecnologia specifica i camion aziendali, e tale funzione è solo la conseguenza di un'altra funzione aziendale che è la vendita, quest'ultimo il core-business dell'azienda. M&M ha effettuato un'operazione di selective outsourcing, ovvero una selezione mirata nella scelta dei fornitori a cui affidare l'attività aziendale, attraverso la stipula di contratti a breve termine con una durata inferiore a cinque anni per attività specifiche.⁵⁶ In questo modo aumenta la flessibilità delle strutture di costo e si concentrano risorse ed energie su ciò che è il core-business aziendale, ovvero la vendita di bevande, e si riesce a sviluppare competenze critiche per il vantaggio competitivo. Infatti il tempo dedicato alla distribuzione leva tempo alla ricerca di nuovi dettaglianti, oppure all'attività di creazione dell'assortimento richiesto da altri grossisti. L'attività di selezione del fornitore è facilitata per le aziende di maggiori dimensioni, come nel nostro caso, in virtù del loro potere contrattuale che permette di ottenere migliori condizioni di servizio.⁵⁷ M&M ha quindi individuato un partner per l'attività di trasporto, capace di garantire un servizio come richiesto e quindi tempi di consegna rapidi e riposizionamento della merce come richiesto dagli acquirenti. Questo servizio è possibile solamente se, tra la nostra azienda ed il partner di distribuzione, c'è una gestione delle informazioni condivisa. A livello procedurale M&M raccoglie gli ordini dei vari dettaglianti grazie alla forza vendita costituita da agenti di rappresentanza che inviano le ordinazioni per mail. A fine giornata M&M crea l'assortimento che viene organizzato per territori della provincia di Venezia (es: Dolo, Mirano, Spinea...) e successivamente invia una mail di sintesi alla partner di distribuzione, in modo tale che questa riesce ad organizzare i tempi di consegna. L'azienda che esegue questo servizio esternalizzato carica la merce, che nel frattempo è già preparata, nel magazzino di M&M ed in seguito spedisce gli ordini ai vari clienti. E' possibile che l'outsorcee non esegua correttamente il

⁵⁵ L.Marchegiani,L.Giustiniano,E.Peruffo,L.Pirolò. LE DECISIONI DI OUTSOURCING OGGI. Impresa Progetto Electronic Journal of Management

⁵⁶ L.Marchegiani,L.Giustiniano,E.Peruffo,L.Pirolò. LE DECISIONI DI OUTSOURCING OGGI. Impresa Progetto Electronic Journal of Management

⁵⁷ L.Marchegiani,L.Giustiniano,E.Peruffo,L.Pirolò. LE DECISIONI DI OUTSOURCING OGGI. Impresa Progetto Electronic Journal of Management

servizio per cui è stata incaricata, ma a seguito di lamentele dei dettaglianti M&M riesce a controllare l'operato del fornitore di trasporti, eventualmente impugnando il contratto pre-stabilito ed evidenziando la mancata correttezza nei rapporti. M&M assicura all'azienda di trasporti che la consegna al singolo dettagliante avvenga 1 sola volta a settimana, e questo poiché è esplicitamente raccomandato dal venditore di M&M al cliente. Questo accordo tra venditore e dettagliante viene fatto per riuscire a contenere i costi di spedizione. Viene quindi utilizzato il modello push, secondo cui il dettagliante deve ricostruire l'ipotetico consumo settimanale, in modo da arrivare alla settimana successiva senza urgenze. Tuttavia, essendo previsioni, può capitare che l'ordine effettuato non corrisponda al bisogno reale, e quindi è necessaria un'altra consegna.⁵⁸ Tale situazione può giocare a sfavore della nostra azienda poiché non si riescono a coprire urgenze impreviste dei clienti, dando la possibilità ai concorrenti di poter scalzare il cliente. Comunque sia, tendenzialmente il dettagliante non sbaglia previsione perché l'esperienza ha permesso di riconoscere i consumi settimanali, che sono legati ai consumi della clientela fissa. Per convincere il dettagliante ad utilizzare la logica push ci sono incentivi quali la possibilità di soddisfare il consumatore finale, poiché non manca mai il prodotto in quanto c'è sempre un cuscinetto di scorte in magazzino, quindi si massimizzano i ricavi perché ci sono più possibilità di vendita.⁵⁹ Inoltre acquistando si presume in quantità maggiore, perché bisogna coprire una settimana, c'è anche un vantaggio di costo come evidenza.

3.2 fabbisogno di personale

Per servire il mercato del dettaglio è necessaria una forza vendita in grado di comunicare l'offerta aziendale di prodotti del settore beverage. Infatti se per il servizio di distribuzione M&M si è affidata ad un'azienda terza specializzata in questo tipo di attività, per la funzione marketing M&M utilizza un approccio diverso. Per riuscire a competere nel nuovo mercato e raggiungere un esito almeno uguale ai concorrenti, la nostra azienda deve acquisire un livello considerato soglia di risorse e competenze⁶⁰. Se per le risorse il problema non sussiste perché l'azienda è di grosse dimensioni ed opera da tempo nel settore, permane il problema di ricoprire il ruolo aziendale di venditore al dettaglio. Tuttavia M&M possiede un programma del personale che permette di acquisire qualità e quantità di risorse umane in linea con gli obiettivi aziendali, il tutto supportato da un sistema informativo del personale che

⁵⁸ A.Tunisini, T.Pencarelli, L.Ferrucci, 2014. *ECONOMIA E MANAGEMENT DELLE IMPRESE: strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*. Ulrico Hoepli Editore s.p.a Italia

⁵⁹ N.Slack, A.Brandon, J.R. Johnston, VIII edizione. *OPERATIONS MANAGEMENT*. cap5

⁶⁰ G.Johnson, R.Whittington, K.Scholes, 2014. *STRATEGIA AZIENDALE*. cap3 pp79 Pearson Italia

archivia, gestisce e distribuisce informazioni sulle risorse umane.⁶¹

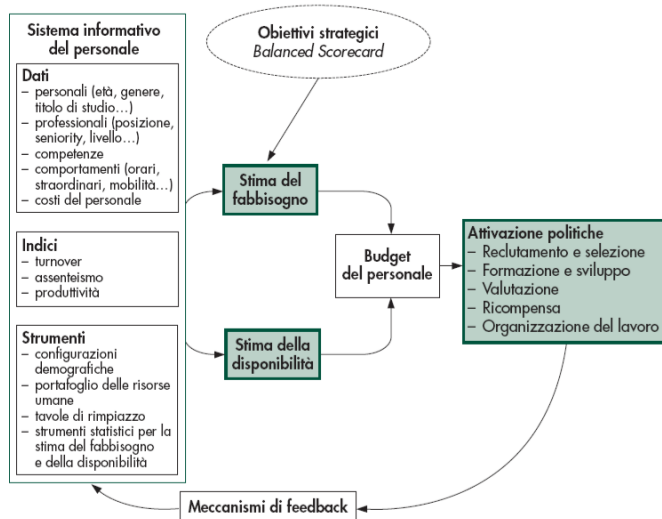


Figura 4.1 Struttura del processo di programmazione del personale.

Figura 8: “Sistema informativo del personale” presa dal corso di *RISORSE UMANE* di M.Gianecchini

I **dati** raccolti nel sistema sono recuperati dal curriculum che M&M ha ricevuto nella fase di assunzione dagli attuali dipendenti, e sono:

- dati personali come genere, età, titolo di studio, patenti di guida oppure patentino dei muletti
- dati sulla situazione professionale come posizione lavorativa, retribuzione, esperienza nel ruolo aziendale
- dati relativi a comportamenti lavorativi come la disponibilità dei turni di lavoro e le ore straordinarie
- dati pertinenti al capitale umano come le ore di formazione e la disponibilità di mobilità orizzontale o verticale
- dati riferiti al costo del personale che oltre al salario sono connessi alla retribuzione non monetaria.⁶²

Questi dati sono lavorati grazie a **strumenti** che permettono di avere un quadro più chiaro della situazione del personale, in modo da facilitare le scelte in tema di riconfigurazione delle risorse umane. Considerando l’attuale struttura di M&M, abbiamo 10 dipendenti che sono così distribuiti:

⁶¹ G. Costa, M.Gianecchini, III edizione. *RISORSE UMANE: persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill

⁶² G. Costa, M.Gianecchini, III edizione. *RISORSE UMANE: persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill

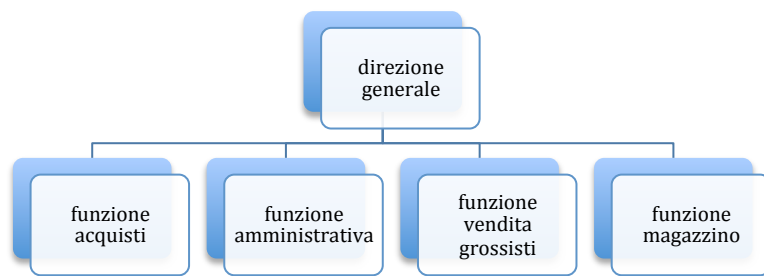


Figura 9: La ripartizione del personale in azienda.

Dove nella direzione generale c'è 1 dipendente over 50 che partecipa alle decisioni strategiche, nella funzione acquisti ci sono 2 dipendenti di cui uno è nella fascia di età 40-50, mentre l'altro in quella 30-40, e lo stesso vale per la funzione vendite ai grossisti. Nella funzione amministrativa c'è 1 solo dipendente con meno di 30 anni, mentre nella funzione magazzino ci sono 3 dipendenti con meno di 30 anni, ed 1 magazziniere di esperienza tra i 30-40. M&M utilizza le **configurazioni demografiche** come strumento di sintesi dei dati, che permettono di "scattare una fotografia" della struttura del personale la quale, secondo la variabile di riferimento età che la nostra azienda vuole esaminare, assume una forma piramidale:

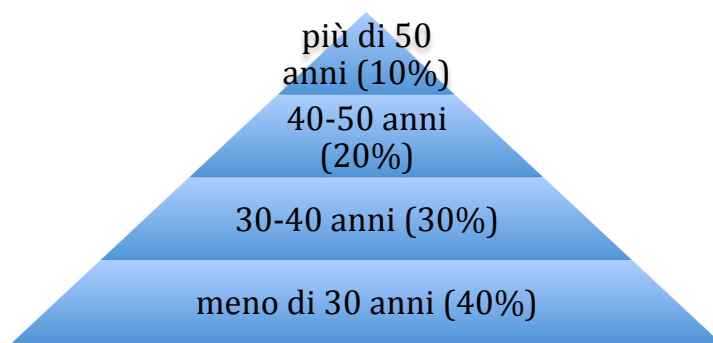


Figura 10: Piramide dei dipendenti raggruppati per età.

Questa struttura evidenzia un'età media dei dipendenti bassa, e tale situazione è in linea con la strategia della nostra azienda che pone uno sguardo al futuro con un'ottica di lungo periodo. Infatti le imprese necessitano sia dell'esperienza maturata dai collaboratori più anziani e sia delle conoscenze più moderne ed innovative messe a disposizione dalle nuove generazioni, in modo da non avere problemi di competitività e performance.⁶³ Lo scenario che la configurazione demografica mostra è frutto di una politica sul personale che M&M ha già adottato da tempo grazie ad un processo di svecchiamento aziendale che ha l'obiettivo di sfruttare le potenzialità di crescita delle giovani risorse. Anche se l'età media è bassa, permane comunque un equilibrio aziendale in grado di garantire una corretta interpretazione della strategia di M&M, in quanto nei ruoli chiave, come la funzione acquisti e vendite e la

⁶³ G.Gabrielli,S.Profili.2012.ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE.De Agostini Scuola spa

direzione generale, è presente l'esperienza richiesta dal settore.

A questo punto bisogna capire se il personale presente in azienda è sufficiente a ricoprire il ruolo di venditore al dettaglio. Con la **stima della disponibilità** si individua come la composizione quantitativa e qualitativa delle risorse umane cambia nel periodo di programmazione, un cambiamento che in questo caso è dovuto a promozioni dei lavoratori.⁶⁴ Infatti l'idea di M&M è quella di coprire il ruolo di venditore al dettaglio tramite la formazione delle risorse umane con età inferiore ai 30 anni presenti attualmente nella funzione magazzino, le quali saranno rimpiazzate da altri magazzinieri di età compresa nel range 30-40. M&M utilizza la **renewal analysis**, ovvero una logica di tipo pull poiché i posti che diventano vacanti a causa di promozioni vengono subito rimpiazzati da nuovo personale in entrata, il tutto simulando previsioni di mobilità interna, fino a trovare una stabilità tra fabbisogno e disponibilità.⁶⁵ In parallelo bisogna effettuare una **stima del fabbisogno**, ovvero una previsione di quante risorse umane servono per ricoprire il ruolo aziendale di venditore, in relazione all'apertura di M&M al mercato del dettaglio. La direzione generale ha stabilito che sono necessari 5 venditori al dettaglio per riuscire a coprire la provincia di Venezia in modo capillare, di cui 3 sono lavoratori già presenti in azienda nella funzione di magazzino, ed altri 2 sono reclutati all'esterno. M&M quindi individua un mercato interno del lavoro, il quale ha come obiettivo la crescita interna dei lavoratori. E' importante definire il **sistema di carriera** ovvero dei criteri che permettono ai lavoratori di scalare la gerarchia aziendale. M&M utilizza l'approccio **di carriera a spirale** dove il dipendente può spostarsi in senso orizzontale grazie al job enrichment, e quindi c'è un aumento delle attività e delle responsabilità in capo al dipendente che permette anche opportunità di apprendimento personali, oltre che a maggiori stimoli in ambito lavorativo.⁶⁶

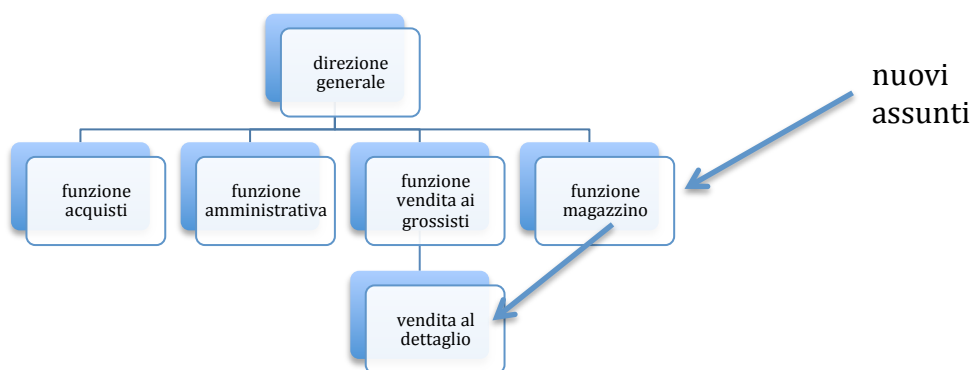


Figura 11: Lo schema di carriera interno

⁶⁴ G. Costa, M.Gianecchini, III edizione. RISORSE UMANE: persone, relazioni e valore. McGraw-Hill

⁶⁵ G. Costa, M.Gianecchini, III edizione. RISORSE UMANE: persone, relazioni e valore. McGraw-Hill

⁶⁶ G. Costa, M.Gianecchini, III edizione. RISORSE UMANE: persone, relazioni e valore. McGraw-Hill

Nel nostro caso il passaggio dalla mansione di magazziniere a quella di venditore è favorita grazie ad un'ottima padronanza del primo circa la conoscenza dei prodotti, che un bravo venditore deve possedere, oltre che a determinate competenze che in fase di assunzione M&M ha accuratamente cercato di acquisire. Infatti nella job description, cioè la definizione del ruolo aziendale che si andrà a ricoprire, che è meglio definita dalla person specification, sono richieste determinate conoscenze ed abilità che permettono poi l'avanzamento di carriera da magazziniere a venditore al dettaglio.⁶⁷ Essendo il ruolo del venditore formato da attività di interazione tacite, e quindi legate alla creazione e mantenimento delle relazioni con i clienti, il lavoratore deve essere in grado di poter affrontare situazioni sempre ambigue in cui è necessaria un'ampia abilità di improvvisazione.⁶⁸ I requisiti e le abilità che M&M ricerca in un magazziniere proiettato nell'ottica di futuro venditore sono:

- tensione al risultato e spirito d'iniziativa (esempio voglia di mettersi in gioco per poter guadagnare di più)
- orientamento al cliente (esempio se c'è stata esperienza da cameriere)
- autonomia e fiducia in sé (esempio capacità di lavorare da solo)
- atteggiamento positivo (esempio capacità di costruire rapporti)
- diploma di scuola superiore.

Queste caratteristiche sono valutate durante il **colloquio di selezione** il quale viene effettuato in primis dai dipendenti anziani della funzione acquisti e vendita ai grossisti che osservano le prime informazioni, successivamente interviene un colloquio più specifico da parte del direttore generale che analizza caratteristiche più peculiari del profilo del candidato e chiarisce le aspettative dell'azienda.⁶⁹ In questo modo sono assunti i 3 nuovi magazzinieri che rimpiazzano quelli vecchi, mentre per i 2 venditori di esperienza, in modo da arrivare al totale di 5 venditori, M&M stipula accordi a provvigione con rappresentanti di altre aziende che operano nel settore food, in modo tale da riuscire ad agganciare un portafoglio clienti coltivato da anni. I 3 nuovi venditori seguono un periodo di formazione sviluppato secondo il **mentoring** dove il lavoratore di esperienza, che appartiene alla linea vendita grossisti oppure acquisti, segue la crescita del neo inserito nel ruolo aziendale. Dopo una breve osservazione del modo in cui viene presentata l'offerta aziendale al mercato, il nuovo venditore impara relazionandosi in prima persona con i dettaglianti.⁷⁰

⁶⁷ G. Costa, M.Gianecchini, III edizione. RISORSE UMANE: persone, relazioni e valore. McGraw-Hill

⁶⁸ G. Costa, M.Gianecchini, III edizione. RISORSE UMANE: persone, relazioni e valore. McGraw-Hill

⁶⁹ G. Costa, M.Gianecchini, III edizione. RISORSE UMANE: persone, relazioni e valore. McGraw-Hill

⁷⁰ G. Costa, M.Gianecchini, III edizione. RISORSE UMANE: persone, relazioni e valore. McGraw-Hill

CAPITOLO 3

“Le conseguenze dell’attuazione della strategia”

1. Il modello di business conseguente alla strategia
 - 1.1 Acquisizione del cliente
 - 1.2 L’offerta di valore
 - 1.3 Come fare per penetrare il mercato
2. Cinque forze di Porter del nuovo business model
 - 2.1 minaccia dei prodotti sostitutivi
 - 2.2 minaccia di nuovi entranti
 - 2.3 potere contrattuale dei clienti
 - 2.4 potere contrattuale fornitori
 - 2.5 rivalità interna del settore
3. La nuova catena del valore

1. Il modello di business conseguente alla strategia

In questo capitolo vengono presentati i fattori chiave del nuovo modello di business i quali sono diversi rispetto a quelli descritti nel capitolo 1 a causa della differente natura della clientela servita e della posizione gerarchica della filiera.



Figura 12: La nuova filiera produttiva conseguente all’attuazione della strategia

La figura mostra come la disintermediazione di M&M avvicina l’azienda ai clienti più a valle del canale di distribuzione, e tale scenario implica una nuova prospettiva nel business model.

La strategia adottata da M&M verso il mercato del dettaglio consiste nel riuscire ad acquisire il maggior numero di dettaglianti tramite un'offerta aggressiva sui prezzi e, grazie all'instaurarsi di relazioni, a fidelizzare la clientela e successivamente ad aumentare la redditività tramite un aumento graduale dei prezzi.

1.1 Acquisizione del cliente

Dopo aver individuato che la località in cui verrà proposta l'offerta aziendale è la provincia di Venezia, per i motivi spiegati nel capitolo 1, la **tipologia di dettagliante** che viene servita è composta da microimprese come bar, pasticcerie, pizzerie e ristoranti, ovvero imprese che appartengono al gruppo Ho.Re.Ca poiché come professione forniscono alimenti e bevande, in questo caso all'acquirente finale del bene. Il perché di servire la seguente categoria di consumatori è rappresentato dal fatto che i clienti dei grossisti più a valle sono i medesimi serviti con la nuova strategia, e questo comporta che la merce necessaria a soddisfare le esigenze dei dettaglianti è già presente in azienda. Infatti già indirettamente M&M serviva il mercato del dettaglio in quanto le richieste dei grossisti a valle rappresentano una domanda derivata, ovvero che dipende dai consumi dei dettaglianti.

Di conseguenza, **l'approccio di M&M a questo mercato** è di tipo inside-out⁷¹, ovvero si focalizza l'attenzione sui prodotti già presenti in magazzino i quali sono offerti al pubblico tramite una prepotente strategia di vendita allo scopo di creare la maggior quota di mercato. Questo approccio funziona nel breve periodo in quanto non si cerca di soddisfare i bisogni del cliente, che sono in continua mutazione e sono individuabili grazie a relazioni di lungo periodo, se non considerando solo la variabile risparmio. Tuttavia l'approccio, che sarà successivamente modificato trasformando le interazioni spot basate solo sul prezzo in qualcosa di più duraturo grazie alla creazione della relazione con il cliente, è utile nella prima fase di acquisizione dei clienti in virtù del fatto che il prezzo è la maggiore variabile di influenza nella scelta di acquisto.⁷²

1.2 L'offerta di valore

M&M decide quindi di definire l'offerta del suo servizio, ovvero il **posizionamento** che la proposta aziendale ricopre nella mente del consumatore rispetto ai competitor⁷³, in modo tale da ottenere un vantaggio competitivo nel mercato obiettivo preso in considerazione. Tale vantaggio è raggiungibile nel momento in cui la proposta aziendale assume un'importante considerazione per il cliente, e per far ciò l'offerta deve presentare degli elementi di

⁷¹ P.Kotler,G.Armstrong, F.Ancarani,M.Costabile,XV edizione. PRINCIPI DI MARKETING Pearson Italia Milano-Torino

⁷² J.E.G.Bateson,K.D.Hoffman.2000.GESTIRE IL MARKETING DEI SERVIZI.Apogeo Editore

⁷³ P.Kotler,K.L.Keller.2007.MARKETING E MANAGEMENT.Pearson Italia S.p.a

differenziazione rispetto alle attuali proposte della concorrenza ed incontrare le esigenze del consumatore.⁷⁴

A causa della recente **crisi**, che ha causato perdite di posti di lavoro e una minore possibilità di credito alle imprese e quindi una maggiore attenzione alla modalità in cui viene speso il denaro, un aspetto fondamentale per i consumatori è il **risparmio**.⁷⁵ La value proposition che permette di risolvere il problema del perché il cliente deve acquistare la merce da M&M è sintetizzata con l'espressione "the same for less".⁷⁶

Tale offerta di valore incontra il desiderio del consumatore di trovare una convenienza negli stessi prodotti che ha sempre acquistato, e ciò è possibile in quanto M&M è per sua natura una leadership di costo e l'azienda più grossa nella provincia di Venezia, come spiegato nel capitolo 1.

1.3 Come fare per penetrare il mercato

Nella prima fase di penetrazione del mercato si usa un **approccio indifferenziato** della proposta di valore, la quale viene offerta a tutte le organizzazioni che rientrano nella categoria Ho.Re.Ca. Anche se la dottrina sconsiglia questa strategia di targetizzazione in quanto è considerata uno sforzo eccessivo di risorse che quindi non sono concentrate nel servire al meglio i clienti più redditizi⁷⁷, tuttavia risulta essere la tattica migliore all'inizio dell'operatività strategica. Questo in virtù dell'utilità che si manifesta tramite **l'accumulazione di esperienza** da parte dei nuovi venditori grazie a maggiori interazioni con il mercato. Inoltre grazie ad un **prezzo** di listino considerato fuori mercato in quanto risulta (solo inizialmente) uguale al costo marginale del grossista a valle e ricaricato solo di una piccola percentuale, in modo da non poter essere raggiunto da quest'ultimi, l'offerta indifferenziata permette con buona probabilità di conquistare velocemente notevoli quantità di dettaglianti.

Una comunicazione di massa permette anche **l'acquisizione di informazioni** necessarie per un successivo allineamento dei prezzi con quelli richiesti dalla posizione della filiera occupata, dopo che si è instaurata una solida relazione con la clientela, e per allestire **l'assortimento** che rispecchia le esigenze del consumatore. E' importante considerare la linea di prodotti, ovvero l'insieme di beni che presentano caratteristiche simili, sono venduti alla

⁷⁴ P.Kotler,G.Armstrong, F.Ancarani,M.Costabile,XV edizione. PRINCIPI DI MARKETING Pearson Italia Milano-Torino

⁷⁵ A.Carù,B.Cova.MARKETING E COMPETENZE DEI CONSUMATORI:L'approccio al mercato nel dopo-crisi.Egea

⁷⁶ J.E.G.Bateson,K.D.Hoffman.2000.GESTIRE IL MARKETING DEI SERVIZI.Apogeo Editore

⁷⁷ J.E.G.Bateson,K.D.Hoffman.2000.GESTIRE IL MARKETING DEI SERVIZI.Apogeo Editore

stessa tipologia di consumatore o rientrano nella medesima fascia di prezzo⁷⁸. L'assortimento può essere rinforzato introducendo all'interno del portafoglio di prodotti nuovi beni, oppure allungando la linea stessa con beni di fascia superiore, per aggiungere qualità al servizio, o di fascia inferiore per soddisfare l'esigenza di chi è disposto ad ottenere una qualità del prodotto peggiore che viene colmata da un minor prezzo.⁷⁹

2. fidelizzazione

In seguito alla soddisfazione delle richieste del mercato, che abbiamo visto essere accontentate tramite un servizio puntuale come descritto nel capitolo 2, un prezzo che risolve il problema della convenienza ed un assortimento capiente, il cliente comincia a fidelizzarsi ad M&M. Nel frattempo l'azienda ha acquisito informazioni sul comportamento del consumatore, identificando i prodotti più richiesti e sui quali maggiormente incide la variabile prezzo. L'azienda ha suddiviso il mercato in base alla **segmentazione comportamentale**, ovvero in relazione alla tipologia di bene prevalentemente utilizzato⁸⁰. Sono stati individuati quindi i consumatori predisposti al consumo di analcolici ed aperitivi, di birra e superalcolici ed infine dal prevalente consumo di vino. E' importante considerare l'elasticità della domanda, che descrive in che misura una diminuzione del valore associato dai clienti al servizio esercita un aumento della quantità acquistata⁸¹, al fine di considerare eventuali **strategie di prezzo**. Per ognuna delle seguenti categorie viene applicato il **bundle**⁸², cioè un pacchetto di beni che vengono venduti assieme in un'unica soluzione con un prezzo ribassato. Il pacchetto è rappresentato dai prodotti che sono di più frequente utilizzo, ma contemporaneamente c'è l'aumento dei prodotti meno consumati, in modo tale da recuperare la marginalità perduta. Questa strategia di prezzo ha un'implicazione emotiva sul cliente tale da aumentare nuovamente la soddisfazione e quindi la fidelizzazione con M&M. A questo punto, creata una routine negli acquisti e quindi una certa relazione tra venditore e cliente, si cerca di aumentare la quota cliente rispettivamente alla particolare categoria di prodotti che il cliente preferisce. Grazie ad un incremento della varietà di prodotti o del prestigio e qualità di questi, M&M aumenta la redditività del cliente, diventando anche un'azienda partner per il dettagliante grazie alla proposta di nuove soluzioni in grado di soddisfare le richieste del consumatore finale.

⁷⁸ P.Kotler,G.Armstrong, F.Ancarani,M.Costabile,XV edizione. PRINCIPI DI MARKETING Pearson Italia Milano-Torino

⁷⁹ P.Kotler,G.Armstrong, F.Ancarani,M.Costabile,XV edizione. PRINCIPI DI MARKETING Pearson Italia Milano-Torino

⁸⁰ P.Kotler,G.Armstrong, F.Ancarani,M.Costabile,XV edizione. PRINCIPI DI MARKETING Pearson Italia Milano-Torino

⁸¹ P.Kotler,G.Armstrong, F.Ancarani,M.Costabile,XV edizione. PRINCIPI DI MARKETING Pearson Italia Milano-Torino

⁸² P.Kotler,G.Armstrong, F.Ancarani,M.Costabile,XV edizione. PRINCIPI DI MARKETING Pearson Italia Milano-Torino

2. Cinque forze di Porter del nuovo modello di business

In corrispondenza del cambiamento strategico che M&M ha adottato per riuscire ad acquisire quote di mercato, situate più a valle della filiera, a discapito dei grossisti più piccoli, anche lo scenario competitivo ha subito un brusco cambiamento. Infatti le dinamiche di settore che influenzano i livelli gerarchici più a valle presentano una situazione differente, rispetto a quella descritta nel secondo capitolo, a causa di nuovi attori e nuove relazioni.

2.1 minaccia prodotti sostitutivi

Una minaccia al comportamento adottato da M&M è rappresentata dalla possibile strategia che i grossisti più piccoli possono mettere in campo allo scopo di difendere il proprio portafoglio clienti. Infatti è possibile che questi adottino come strategia di business una differenziazione di servizio,⁸³ riuscendo a proporre al mercato un'offerta superiore tale da giustificare un prezzo maggiore. In particolar modo rappresenta un punto di debolezza il fatto che M&M richiede un pagamento alla consegna in virtù dei bassi prezzi concessi ai dettaglianti, che talvolta non riescono ad assolvere alla richiesta dell'azienda. Una differenziazione consiste, oltre che ad un pagamento dilazionato, anche nella disponibilità di omaggi inerenti all'attività del dettagliante, che il distributore commerciale offre come riconoscenza del rapporto lavorativo che incorre tra i due. Ancora, il grossista crea una differenziazione promuovendo eventi nel locale del dettagliante, i quali pubblicizzano determinati prodotti creando esperienze come ricordo positivo che rimangono impresse nella memoria del cliente.⁸⁴

Il ruolo del grossista Cash carry, costituito da punti vendita dove possono entrarvi solo clienti al dettaglio che acquistano con la modalità self-service, rappresenta un'alternativa al servizio dell'azienda. Questi grossisti possiedono un assortimento molto più variegato di M&M ad ottimi prezzi di mercato, in quanto sfruttano vantaggi di costo derivanti dalla diretta relazione con l'industria. Tuttavia l'azienda offre un servizio più completo dato dalla consegna direttamente nella location del cliente, con gli stessi prezzi se non inferiori, in tal modo garantendo al consumatore una maggiore comodità di acquisto.

2.2 minaccia di nuovi entranti

⁸³ R.Normann,R.Ramirez.1995.STRATEGIE INTERATTIVE D'IMPRESA.DALLA CATENA ALLA COSTELLAZIONE DEL VALORE.Etas

⁸⁴ P.Kotler,G.Armstrong, F.Ancarani,M.Costabile,XV edizione. PRINCIPI DI MARKETING Pearson Italia Milano-Torino

Va considerato che il modello di business che M&M cerca di intraprendere può essere riprodotto da imprese localizzate al di fuori della provincia di Venezia, che appartengono allo stesso livello gerarchico dell'azienda. Questo scenario è possibile nel momento in cui queste organizzazioni possiedano una struttura più efficiente di M&M, tale da offrire al mercato un prezzo più basso. Tuttavia, come scritto a pag13 in cui si spiegano i reciproci scambi vantaggiosi che imprese situate nella stessa posizione della catena di distribuzione intercorrono, si cerca di evitare guerre commerciali tra partner dello stesso livello poiché creano più danni che opportunità.

2.3 potere contrattuale dei clienti

Nella posizione strategica in cui M&M si inserisce c'è un elevato numero di clienti, ma tutti di piccole dimensioni che non rappresentano grandi quote di fatturato per l'azienda. Inoltre una minaccia di integrazione verticale a monte da parte di queste microimprese non è credibile per le barriere all'entrata che limitano la concorrenza alle sole aziende che possiedono determinati requisiti come quelli descritti nel cap2 pag11.

Comunque i dettaglianti possiedono un certo grado di influenza nei confronti di M&M in virtù del fatto dei continui mutamenti nelle richieste di assortimento, le quali diventano sempre più variegata e specifiche.⁸⁵

2.4 potere contrattuale dei fornitori

Lo scenario descritto non intacca le relazioni che si sono venute a creare nel corso degli anni tra l'azienda e l'industria, in quanto M&M continua a mantenere il posizionamento strategico iniziale. Infatti ciò che muta nella natura della catena distributiva, limitatamente alla provincia di Venezia, è la relazione tra i grossisti più piccoli e l'azienda presa in analisi.

2.5 rivalità interna del settore

Se a monte della filiera c'è un grado di rivalità relativamente contenuto, più ci si avvicina a valle della filiera e più cresce il livello di competizione a causa di basse barriere all'entrata.

La manovra che M&M ha applicato, ovvero una pesante riduzione del prezzo di mercato, ha causato l'effetto di una rottura nell'equilibrio tra concorrenti⁸⁶. Infatti le elevate barriere all'uscita, che comportano ingenti costi di disinvestimento, ed i notevoli costi fissi che i grossisti devono sostenere per mantenere la struttura aziendale competitiva, aumentano la

⁸⁵ D.Zatta,2009.LE BASI DEL PRICING:Strategie di prezzo come leva per incrementare la redditività.Hoepli Editore

⁸⁶ G.Johnson, R.Whittington, K.Scholes,2014. STRATEGIA AZIENDALE. Pearson Italia

competizione in seguito alla drastica riduzione di prezzo di M&M. Consapevoli di non riuscire a competere nel prezzo, i competitor decidono di aumentare il grado di differenziazione del servizio, aumentando il valore percepito dal cliente in modo tale da spostare l'attenzione dal prezzo ai bisogni del consumatore.

3. La nuova Catena del valore

Dopo aver osservato come il nuovo modello di business cambia la dinamica competitiva del settore, verrà evidenziata la nuova marginalità dell'azienda usando la catena del valore.

L'obiettivo è dimostrare che l'incidenza delle attività emergenti dalla nuova strategia in relazione ai nuovi ricavi, determini una marginalità superiore al 2,5% rappresentante il margine lordo della posizione strategica a monte.

La disintermediazione attuata da M&M ha creato nuove esigenze internamente all'azienda, le quali sono state colmate tramite l'outsourcing dell'attività di trasporto e nuove assunzioni e formazione del personale.

Di conseguenza l'azienda ha ampliato la sua gamma di attività, per risolvere le esigenze del mercato del dettaglio, e ciò comporta maggiori costi, i quali sono adeguatamente compensati dai maggiori ricavi di vendita.

Le attività strategiche individuate risultano quindi ampliate da:

- una maggiore forza vendita necessaria a ricoprire in modo capillare il territorio,
- da una maggiore lavoro effettuato dall'attività di supporto risorse umane che si occupa delle assunzioni e formazione del personale,
- dalle attività di amministrazione in conseguenza ad una maggiore contabilità e registrazione fatture in virtù del fatto che, nonostante le vendite non siano aumentate perché rappresentano le quote di mercato dei grossisti più piccoli, ci sono molti piccoli clienti che necessitano di una cura amministrativa.
- dalle mansioni svolte dalla funzione logistica, che ricoprono al suo interno la logistica in entrata, in uscita ed attività operativa.

Quest'ultima funzione, anche se non aumenta la quantità di merce lavorata per il servizio offerto al dettaglio, rispetto a quanto accadeva nel servire i grossisti, incorre in una maggior organizzazione nella preparazione dell'assortimento. Infatti gli ordini, inviati dalla funzione vendita, devono essere correttamente suddivisi per località, ed adeguatamente controllati con le rispettive fatture. Il numero crescente dei clienti da servire incide sul tempo dedicato alle attività operative.

C'è da notare che il numero di dipendenti nella funzione magazzino non sono aumentati, ma

la funzione vendita possiede al suo interno cinque nuovi dipendenti. Questo in ragione del fatto che il mercato del dettaglio, benchè sia più redditizio, necessita di maggiori sforzi nella cura del servizio. Infatti le aziende che si trovano più a valle possiedono una struttura organizzativa più pesante, che le obbligano a ricaricare il costo del prodotto di una maggiore marginalità rispetto che le aziende che si trovano più a monte nella filiera.

La disintermediazione di M&M non ha causato un appesantimento delle infrastrutture, in quanto non ci sono stati investimenti in attrezzature o macchinari, poiché il servizio di trasporto è stato esternalizzato ad aziende specializzate, comportando un costo aggiuntivo nella logistica in uscita.

Tuttavia la direzione generale svolge una maggiore attività di controllo, in ragione del fatto che sono aumentati il numero di dipendenti da organizzare nelle mansioni aziendali, e quindi è necessaria una più intensa attività di pianificazione.

A T T I V I T A D I S U P P O R T O	AMMINISTRAZIONE	CONTABILITA' -fatture -contabilità costi -registraz. incassi & pagamenti	TESORERIA -verifica cassa & banca -cessione crediti -pagamenti & incassi	BILANCIO -scritture di assestamento	
	RISORSE UMANE	GESTIONE MAGAZZINIERI	ASSUNZIONE -job descriptio -person specification -colloquio	FORMAZIONE -mentoring	SITEMA INFO. PERSONALE -dati -strumenti -fabbisogno -disponibilità
	APPROVVIGIONAMENTI	ACQUISTI BASE -previsione venduto -invio ordine fornitore	ACQUISTI DIVERSI -cancelleria -acqua/luce -attrezzi imballaggio	REGISTRAZIONE CARICO & SCARICO	
	INFRASTRUTTURE	PIANIFICAZIONE STRATEGICA & FINANZIARIA			
	LOGISTICA IN ENTRATA -scarico merce -magazzinaggio -ricevimento merce -controllo merce con fattura -resa epal-pallet	ATTIVITA' OPERATIVE -assortimento -imballaggio -scaffalatura -picking	LOGISTICA IN USCITA -presa di epal-pallet -carico merce -controllo merce con fattura -outsourcing distribuzione	VENDITA -promozione -scelta dei canali -determinazione dei prezzi -anagrafe clienti -sollecitazione ordini -emissione ordine	

ATTIVITA' PRIMARIE

Figura 13: Catena del valore e nuova marginalità

Il ricarico di M&M sul costo d'acquisto della merce dei grossisti a valle localizzati nella provincia di Venezia è del 16%, dato dalla media tra il prezzo in fase di penetrazione del mercato ed il prezzo dopo la fidelizzazione del cliente. Questo margine è sostenibile nel territorio preso in esame poiché M&M è l'azienda più grossa nel territorio ed una leadership di costo come mostra il grafico:

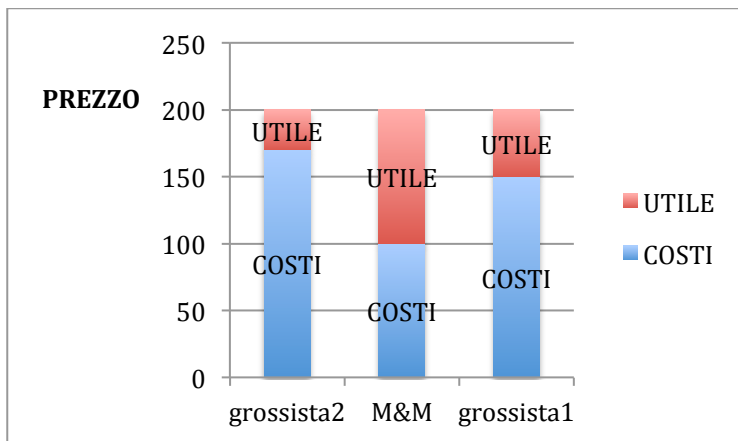


Figura 14: Efficienza produttiva di M&M

La figura mostra come M&M è più efficiente degli'altri grossisti, e ciò giustifica un incremento del prezzo di vendita.

Considerando che il fatturato nella provincia di Venezia rispetto il fatturato totale dell'azienda è del 10%, allora il nuovo margine che deriva dal nuovo business model è del 4,1%.

Questo implica che, nonostante vi siano costi incrementali dovuti allo svolgimento di nuove attività, i costi aumentano in modo meno che proporzionale rispetto ai prezzi.

Conclusioni

L'elaborato cerca di descrivere come l'azienda presa in considerazione cerca di operare una disintermediazione nel settore.

Questa strategia non rappresenta la prassi circa il normale svolgimento delle attività lungo la filiera in quanto vige il principio della specializzazione, secondo cui ogni impresa svolge le

attività del proprio core business esternalizzando le mansioni per cui non è efficiente.

Tuttavia basandoci sulle ipotesi che rappresentano le reali caratteristiche dell'azienda, e quindi efficienza produttiva, efficienza distributiva ed efficienza nella vendita, il caso mostra come si possibile aumentare la redditività aziendale, incrementando anche il flusso di cassa.

Un'altra limitazione al caso di studio è riferita al territorio preso in esame, che rappresenta la massima estensione entro cui l'azienda riesce a contenere i costi di trasporto, continuando a mantenere una leadership di costo.

Infatti per garantire comunque un servizio considerato di ottimo livello per il mercato obiettivo, l'azienda è costretta a non oltrepassare i confini territoriali che per origine, storia e cultura ancorano l'organizzazione al territorio della provincia di Venezia.

Anche se lo scenario descritto dimostra il successo della strategia che sfocia in una più ampia marginalità, la dinamica delle aziende che operano nel canale di distribuzione preferisce una collaborazione tra imprese che si trovano in diversi posizionamenti strategici lungo la gerarchia settoriale, piuttosto che una competizione fine a se stessa.

Bibliografia

- A. Carù, B. Cova. 2011. MARKETING E COMPETENZE DEI CONSUMATORI: L'approccio al mercato nel dopo-crisi. Egea
- A. M. Arcari, II edizione. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO. McGraw-Hill Education
- A. Osterwalder, Y. Pigneur. CREARE MODELLI DI BUSINESS: un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business. Edizioni Fag Milano. Wiley
- A. Tunisini, T. Pencarelli, L. Ferrucci, 2014. ECONOMIA E MANAGEMENT DELLE IMPRESE: strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale. Ulrico Hoepli Editore s.p.a Italia
- B. Luceri. 2013. LOGISTICA E MARKETING: Filiera, valore, relazioni. Biblioteca dell'economia dell'azienda. Egea
- Berenschot, 2015. MODELLI DI MANAGEMENT. Prentice Hall Financial Times
- Centro Studi Confetra. 1999. IL MERCATO ITALIA DEI SERVIZI LOGISTICI E DI TRASPORTO NEGLI ANNI '90
- D. Zatta. 2009. LE BASI DEL PRICING: Strategie di prezzo come leva per incrementare la redditività. Hoepli Editore
- G. Costa, M. Gianecchini, III edizione. RISORSE UMANE: persone, relazioni e valore. McGraw-Hill
- G. Costa, P. Gubitta, D. Pittino, TERZA EDIZIONE. ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: Mercati, Gerarchie e Convenzioni. McGraw-Hill Education
- G. Gabrielli, S. Profili. 2012. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE. De Agostini Scuola spa
- G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, 2014. STRATEGIA AZIENDALE. Pearson Italia
- J. E. G. Bateson, K. D. Hoffman. 2000. GESTIRE IL MARKETING DEI SERVIZI. Apogeo Editore
- L. Marchegiani, L. Giustiniano, E. Peruffo, L. Pirolò. LE DECISIONI DI OUTSOURCING OGGI. Impresa Progetto Electronic Journal of Management
- L. Brusa. 2009. ANALISI E CONTABILITÀ DEI COSTI. Giuffrè Editore
- N. Slack, A. Brandon, J. R. Johnston, VIII edizione. OPERATIONS MANAGEMENT
- P. Kotler, G. Armstrong, F. Ancarani, M. Costabile, XV edizione. PRINCIPI DI MARKETING Pearson Italia Milano-Torino
- P. Kotler, K. L. Keller. 2007. MARKETING E MANAGEMENT. Pearson Italia S.p.a
- R. Normann, R. Ramirez. 1995. STRATEGIE INTERATTIVE D'IMPRESA. DALLA CATENA ALLA COSTELLAZIONE DEL VALORE. Etas
- R. Varaldo, D. Dalli. Maggio 2011. LE RELAZIONI STRATEGICHE TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE

Bibliografia figure

- Figura 1: *La filiera produttiva in cui opera M&M.*
- Figura 2: *Il canale distributivo e i livelli di intermediazione*
- Figura 3: *Il modello delle cinque forze di Porter*
- Figura 4: *La struttura organizzativa dell'azienda*
- Figura 5: *Ripartizione delle attività strategiche tra le funzioni aziendali*
- Figura 6: *La catena del valore*
- Figura 7: *“L'Activity Based Costing” presa dal corso di PROGRAMMAZIONE & CONTROLLO di Fabrizio Cerbioni*
- Figura 8: *“Sistema informativo del personale” presa dal corso di RISORSE UMANE di M.Gianecchini*
- Figura 9: *La ripartizione del personale in azienda.*
- Figura 10: *Piramide dei dipendenti raggruppati per età.*
- Figura 11: *Lo schema di carriera interno*
- Figura 12: *La nuova filiera produttiva conseguente all'attuazione della strategia*
- Figura 13: *Catena del valore e nuova marginalità*
- Figura 14: *Efficienza produttiva di M&M*