



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"Modelli di crescita aziendale applicati alla Distribuzione Organizzata. Il caso Alì S.p.A."

RELATORE:

CH.MO PROF. BOESSO GIACOMO

LAUREANDO/A: TOALDO TOMMASO

MATRICOLA N. 1096033

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

INDICE

Introduzione	3
CAPITOLO 1: Modelli teorici di crescita aziendale	4
1.1 L'approccio di matrice statunitense-anglosassone	4
1.2 Crescita quantitativa, qualitativa, relazionale	9
1.3 Metodologia dello svolgimento del caso aziendale	13
CAPITOLO 2: Caso aziendale: Alì S.p.A	15
2.1 Analisi settoriale: La Grande Distribuzione Organizzata in Italia	15
2.2 Alì s.p.a. Le tappe storiche fondamentali.....	18
2.3 La crescita relazionale: il gruppo Selex	18
2.4 La rete logistica.....	20
2.5 Le relazioni coi fornitori locali	21
2.6 La crescita Dimensionale	21
2.7 La crescita qualitativa	24
2.8 I fatturati.....	26
CAPITOLO 3: Analisi del caso aziendale Alì S.p.A.....	27
3.1 La crescita come risultato di un mix tra sviluppo di Relazioni, Qualità e dimensioni	27
3.2 Analisi della crescita di Alì S.p.A. attraverso il modello di Greiner	28
3.3 Strategia in periodo di recessione	29
3.4 L'attenzione ai trend attuali: "Alì markets"	31
3.5 La strategia di localizzazione	33
3.6 Evoluzione del CRM nella Grande Distribuzione Organizzata: la APP.....	34
3.7 prospettive future per la Grande Distribuzione Organizzata: e-commerce.....	34
TABELLA RIASSUNTIVA DELLE VARIABILI ANALIZZATE.....	36
CONCLUSIONI.....	38
Bibliografia e sitografia	40
Fonti immagini.....	42

Introduzione

All'interno di un mercato ad alta competitività per una impresa è vitale riuscire ad essere sempre in grado di innovare, crescere e svilupparsi, affrontando in modo propositivo tutti i trend che possono influenzare un mercato.

Un'impresa che non ha come obiettivo costante la messa in atto di un processo di crescita e di sviluppo per il futuro rischierà di fossilizzarsi, diventare obsoleta e quindi essere messa ai margini del mercato, vedendosi superata da altre aziende che sono state in grado di cogliere in anticipo quelli che sarebbero stati i cambiamenti del mercato o le nuove tendenze nei comportamenti dei consumatori.

La propensione allo sviluppo e alla crescita e la capacità di rispondere strategicamente in modo adeguato ai cambiamenti qualitativi e quantitativi dell'ambiente socio economico in cui l'impresa è inserita è quindi indispensabile per ogni azienda.

L'obiettivo di questo lavoro è comprendere come una azienda può intraprendere un processo di crescita e sviluppo, prendendo in analisi il caso aziendale Ali S.p.A., azienda operante nel settore della Grande Distribuzione Organizzata, la quale da piccolo alimentari si è trasformata nella catena di supermercati leader nel Veneto.

Nel primo capitolo verrà presentato innanzitutto quali sono state le diverse concezioni e modelli di crescita aziendale secondo la letteratura nel corso della storia. Successivamente verranno esposte le diverse tipologie di percorsi di crescita attuabili da una impresa.

Nel secondo capitolo verrà analizzato nello specifico il caso aziendale Ali Supermercati. Compiendo un'analisi del settore e dell'ambiente competitivo all'interno del quale opera questa azienda verrà esposto il percorso di crescita attuato dall'azienda, dal momento della sua fondazione nel 1958 fino a oggi, con particolare riferimento alle variabili presentate dal punto di vista teorico nel primo capitolo.

Nel terzo e conclusivo capitolo verrà svolta un'analisi e un commento al percorso di crescita illustrato nel secondo capitolo, cercando di comprendere quali sono stati i fattori chiave nel processo di crescita di Ali S.p.A.

CAPITOLO 1

Modelli teorici di crescita aziendale

Nel contesto socio-economico contemporaneo, caratterizzato dalla globalizzazione dei mercati e dalla rapidità dell'evoluzione tecnologica le quali rendono la concorrenza sempre più agguerrita e i rapporti fra gli operatori economici come fornitori, clienti e investitori sempre più articolati e tumultuosi, non è possibile pensare alle imprese come organizzazioni statiche.

Il perdurare di una azienda che non vuole essere messa ai margini del mercato non può prescindere da una propensione allo sviluppo che non necessariamente deve coincidere con la crescita dimensionale, al contrario di quanto sostenuto dalle teorie più tradizionali.

Per sviluppo si intende la capacità di rispondere strategicamente in modo adeguato ai cambiamenti qualitativi e quantitativi dell'ambiente socio economico in cui l'impresa è inserita e, pur mantenendo dimensioni quantitativamente ridotte, individuare e percorrere altre strade per crescere e affermarsi.

Verranno ora prese in analisi in questo capitolo le principali strategie di crescita aziendale proposte dalla letteratura economica.

1.1 L'approccio di matrice statunitense-anglosassone

I modelli di crescita di matrice statunitense-anglosassone vengono detti "a fasi" in quanto suddividono la vita di una impresa nei vari stadi che essa attraversa.

Il punto cardine attorno al quale ruotano queste teorie è che un'impresa non possa restare "piccola" per più di un determinato periodo. Questo approccio infatti riconosce alla impresa due uniche alternative: l'espansione o il fallimento.

Greiner

Il modello classico che meglio rappresenta questo approccio è il modello "Evolution and Revolution" elaborato da Greiner (1972), il quale A. Arcari in "processi di crescita delle pmi" classifica come un "modello di crescita generale", distinguendolo quindi da altri modelli di crescita specificatamente pensati per le pmi.

"Il modello di Greiner è un modello biologico che evidenzia cinque stadi di sviluppo delle imprese -creatività, autorità, delega, coordinamento, collaborazione-sottolineando che, in ogni stadio, si pongono le premesse di mutamenti organizzativi che si devono produrre negli stadi successivi. Il passaggio da uno stadio all'altro è determinato da una situazione di crisi che impone un cambiamento manageriale." (A. Tunisini, T. Pencarelli, L. Ferrucci 2015, p. 148)

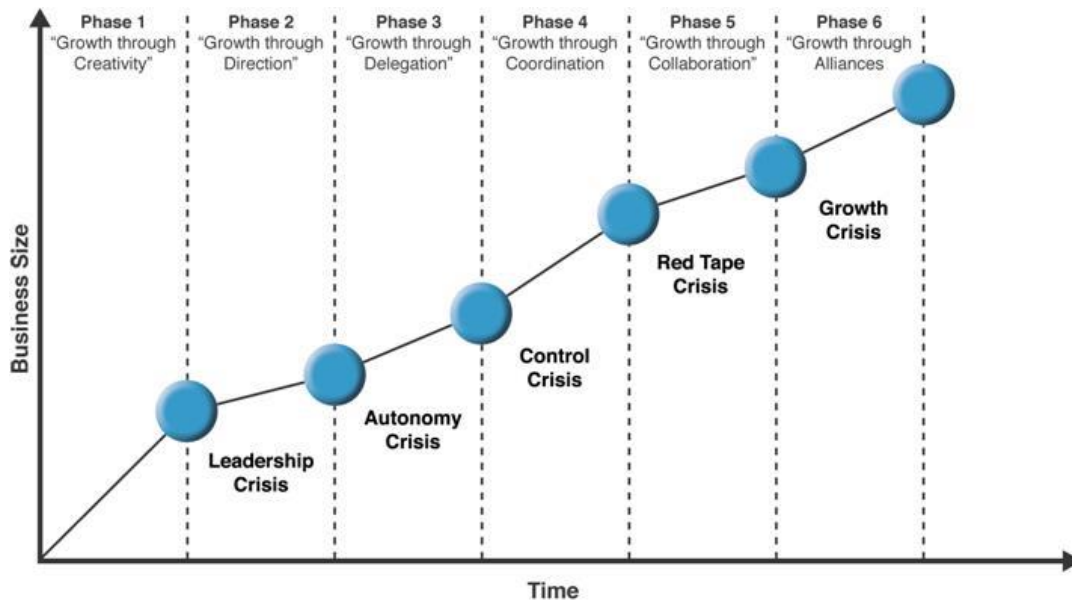
Secondo Greiner l'aumento di dimensione è la causa più importante nel determinarsi di un mutamento organizzativo, mentre le imprese che non affrontano dei cambiamenti di dimensione possono mantenere le medesime strutture manageriali per più tempo.

Le forze che influenzano lo sviluppo di una impresa, poiché causa di processi che danno luogo a evoluzione e rivoluzione, sono: l'età dell'impresa, le sue dimensioni e il tasso di sviluppo del settore

Marchini (1995) sottolinea come “in Greiner, in ogni stadio del ciclo di vita dell’impresa vi è una prima fase di sviluppo evolutivo che non richiede cambiamenti nelle logiche manageriali e una seconda fase in cui viene meno la validità di tali logiche e si impongono nuove regole organizzative per evitare o il declino o lo sviluppo sfrenato”, (Marchini 1995. In A.Tunisini, T. Pencarelli, L. ferrucci, 2015. *Economia e management delle imprese*. Milano: Hoepli, p.148).

Gli stadi che caratterizzano la crescita di un’impresa secondo greiner sono:

1. La crescita tramite creatività dell’imprenditore-fondatore, caratterizzata da molta informalità nella gestione con stile di direzione individualistico e imprenditoriale che col passare del tempo risulta inadeguata. Si verifica perciò un fabbisogno di competenze, conoscenze e strumenti di management e quindi la necessità di una nuova forma di leadership (crisi di leadership).
2. La crescita tramite autorità che prevede la razionalizzazione delle funzioni chiave e l’accentramento dei poteri decisionali. “L’ obiettivo è ottenere la massima efficienza delle operazioni. La struttura organizzativa assume la configurazione funzionale, basata sulla specializzazione dei compiti e delle competenze. Vengono introdotte procedure e modalità di comunicazione formali e un sistema di controllo basato su standard e centri di costo” (R. Grandinetti, G. Nassimbeni 2007, p.22). La successiva crescita in dimensione e complessità conduce a una crisi di autonomia da parte dei collaboratori.
3. La crescita tramite delega che fa perno su strutture decentralizzate. “L’obiettivo primario è infatti l’espansione del mercato, perseguito attraverso l’internazionalizzazione e l’ampliamento della gamma produttiva. Lo stile direzionale si ispira al principio del managing by exception, basato a sua volta su un’attività periodica di reporting delle unità periferiche, che per il resto godono di elevata autonomia. La responsabilità, l’autonomia e gli incentivi sui risultati assegnati ai manager periferici favoriscono la penetrazione dei mercati, la rapidità di risposta alle esigenze dei clienti e lo sviluppo di nuovi prodotti”. In questo modo si viene però a creare una contrazione del potere dei vertici che sfocia in una crisi di controllo”, (R. Grandinetti, G. Nassimbeni 2007, p.22)
4. La crescita mediante coordinamento che si rende necessario per l’autonomia decisionale diffusa nell’organizzazione. “Lo stile direzionale è orientato al controllo (watchdog). La struttura organizzativa viene modificata con l’introduzione di staff alla direzione centrale, che hanno il compito di attivare programmi di controllo estesi all’intera organizzazione.” (R. Grandinetti, G. Nassimbeni 2007, p.22). Successivamente l’aumento della grandezza e della complessità di una azienda rendono impossibile la gestione di questa attraverso procedure e programmi rigidamente standardizzati e ciò porta a una crisi di burocrazia.
5. La crescita mediante collaborazione che prevede strutture più flessibili e modalità gestionali basate sulla valorizzazione dei rapporti interpersonali e il mutuo adattamento.
“Lo stile direzionale diventa quindi partecipativo. Il principale cambiamento del modello organizzativo consiste nell’alleggerimento degli staff alla direzione centrale e nella contemporanea introduzione di gruppi di lavoro interfunzionali formati per portare a termine compiti specifici. I gruppi di lavoro sono temporanei e l’organizzazione tende ad assumere una configurazione di tipo matriciale.” (R. Grandinetti, G. Nassimbeni 2007, p.23). Le conferenze dei key managers costituiscono un sistema di coordinamento “leggero” finalizzato a determinare i problemi principali che l’impresa si trova a affrontare.



fonte:

http://www.exponentialtraining.com/Downloads/Resources/Example%20Module%20-%20CBS/page_08.htm

Greiner ha inoltre previsto che durante la quinta fase le imprese potrebbero entrare nuovamente in crisi a causa della pressione psicologica che grava sulle risorse umane aziendali dovuta all'intensità della mole di lavoro che questi si trovano a affrontare per cercare di arrivare a delle soluzioni innovative.

L' autore in una revisione del classico articolo del 1972, pubblicata nel 1988, affermò: "My speculation that "psychological saturation" is the crisis ending Phase 5 now seems wrong. Instead, I think the crisis is one of realizing that there is no internal solution, such as new products, for stimulating further growth. Rather, the organization begins to look outside for partners or for opportunities to sell itself to a bigger company. A sixth phase may be evolving in which growth depends on the design of extraorganizational solutions, such as creating a holding company or a network organization composed of alliances and cross-ownership". (Larry E. Greiner 1988, in R. Grandinetti, G. Nassimbeni 2007. *Le dimensioni della crescita aziendale*. Milano: FrancoAngeli p.23).

La sesta fase ipotizzata è quindi quella dell'impresa rete.

In conclusione questo modello introduce il concetto di crescita di tipo qualitativo dell'impresa, in quanto il passaggio da una fase all' altra prevede l'acquisizione di nuove competenze manageriali. Successivamente, nella versione più aggiornata, Greiner pone l'attenzione sulle relazioni inter-organizzative. "Greiner la presenta come vera e propria modalità di crescita, pur relegandole a caratterizzare una fase in cui l'impresa ha raggiunto una scala oltre la quale diventa impossibile crescere ulteriormente in condizioni di efficienza, in quanto tutti i meccanismi di coordinamento interno risultano inefficaci", (Arrow (1974); Grandori, (1999) in R. Grandinetti, G. Nassimbeni 2007. *Le dimensioni della crescita aziendale*. Milano: FrancoAngeli, p 24).

Churchill e Lewis

Altro modello di crescita aziendale è quello elaborato dagli studiosi Churchill e Lewis (1983), il quale A. Arcari in “I processi di crescita delle PMI” identifica come “modello elaborato con specifico riferimento alle Pmi”.

“Questi due studiosi, combinando ricerca empirica, analisi teorica ed esperienza pratica, arrivano a formulare un modello che supera i limiti di ipotizzare solo due uniche alternative evolutive, la crescita in contrapposizione alla cessazione, e la limitata attenzione alle primissime fasi dello sviluppo” (Anna Arcari, 1999, p.17).

La vita di un'impresa viene divisa in cinque stadi, caratterizzati da gradi di dimensione, differenziazione e complessità crescenti. Queste cinque fasi sono qualificate in base a cinque fattori manageriali che sono: stile di direzione, struttura organizzativa, ampiezza dei sistemi operativi, obiettivi strategici e coinvolgimento dell'imprenditore proprietario.

La prima fase è denominata “Existence”. In questa fase il problema principale riguarda ottenere clienti e consegnare il prodotto o il servizio per cui ci si è accordati. I principali obiettivi sono allargare la propria base di vendite e ottenere finanziamenti per coprire le spese che comporta questa fase di start up. L'organizzazione è semplice: il proprietario svolge ogni mansione e opera una diretta supervisione sui subordinati. I Sistemi e i Piani organizzativi sono minimi se non inesistenti. La strategia aziendale mira semplicemente alla sopravvivenza. Il proprietario svolge i compiti più importanti e è la principale fonte di direzione e capitale.

La seconda fase è detta “Survival”. In questa fase l'impresa ha dimostrato di essere un business in grado di funzionare. Ha abbastanza clienti e li soddisfa sufficientemente con i suoi prodotti e servizi. Il problema principale è ora remunerare l'investimento sostenuto inizialmente raggiungendo il punto di break even e cercare di ottenere abbastanza flussi di cassa per permettere una crescita, allargare la propria quota di mercato e ottenere un ritorno economico.

L'organizzazione è ancora semplice. La azienda può avere un numero limitato di impiegati supervisionati da un manager il quale non compie delle decisioni indipendentemente ma segue le direzioni impartitegli dal proprietario. Lo sviluppo dei sistemi organizzativi è minimo, la pianificazione formale si limita alla previsione delle vendite. L'obiettivo principale è ancora sopravvivere e il proprietario ricopre ancora il ruolo principale del business.

Nella fase “Survival” l'impresa può crescere in grandezza e profitti e passare alla terza fase oppure fermarsi a questo stadio e ottenere ritorni marginali e eventualmente cessare nel momento in cui il proprietario si ritira.

La terza fase è detta “Success”: in questa fase il proprietario deve scegliere se accrescere la propria impresa o se mantenere l'azienda stabile e profittevole, ponendo le basi per attività alternative.

Per perseguire lo sviluppo dell'azienda il proprietario consolida la sua struttura e introduce risorse per la crescita. Fondamentale è che l'attività base dell'impresa resti profittevole così da non restare privi di una fonte di denaro. Successivamente è necessario dotare l'azienda di nuovi manager provvisti di competenze specifiche relative all'attività che si intende svolgere nel futuro per perseguire questa crescita.

Se la fase tre ha successo si arriva al quarto stadio detto “Take off”. In questa fase il problema principale è trovare un modo per crescere rapidamente e trovare un modo per finanziare tale crescita.

Il proprietario deve trovare un modo opportuno per delegare responsabilmente a altri le attività per migliorare l'efficacia manageriale di una azienda che sta crescendo e diventando più complessa e deve inoltre reperire le risorse finanziarie necessarie per la crescita.

L'organizzazione è decentralizzata e, almeno in parte, separata in divisioni. I sistemi organizzativi stanno diventando più definiti e estesi. La pianificazione strategica e operativa vengono entrambe svolte da specifici manager addetti.

Questa è una fase cardine che può segnare il passaggio da media a grande impresa e come conseguenza è possibile che l'imprenditore che ha fondato l'azienda venga sostituito, volontariamente o non volontariamente, su richiesta degli investitori e creditori.

La quinta fase detta "Resource maturity". In questo stadio l'azienda deve innanzitutto controllare e consolidare le entrate portate dalla rapida crescita e successivamente conservare le caratteristiche della piccola impresa, cioè rapidità di risposta agli stimoli forniti dall'ambiente esterno e lo spirito imprenditoriale. La struttura manageriale deve essere rinforzata in modo sufficientemente rapido da eliminare le inefficienze che la crescita può produrre e devono essere usati strumenti professionali per la pianificazione del budget e per la pianificazione strategica.

Il controllo organizzativo è decentralizzato e dotato di personale adeguato con la giusta esperienza, sistemi organizzativi sono estesi e ben sviluppati e la proprietà e la gestione sono abbastanza separate, sia finanziariamente che operativamente.

L'impresa ha raggiunto la dimensione di grande dimensione e se riesce a preservare il suo spirito imprenditoriale sarà un'importante forza nel mercato. Altrimenti entrerà in un sesto stadio detto "Ossification", caratterizzato da una mancanza di decisioni innovative e dall'evitare i rischi.

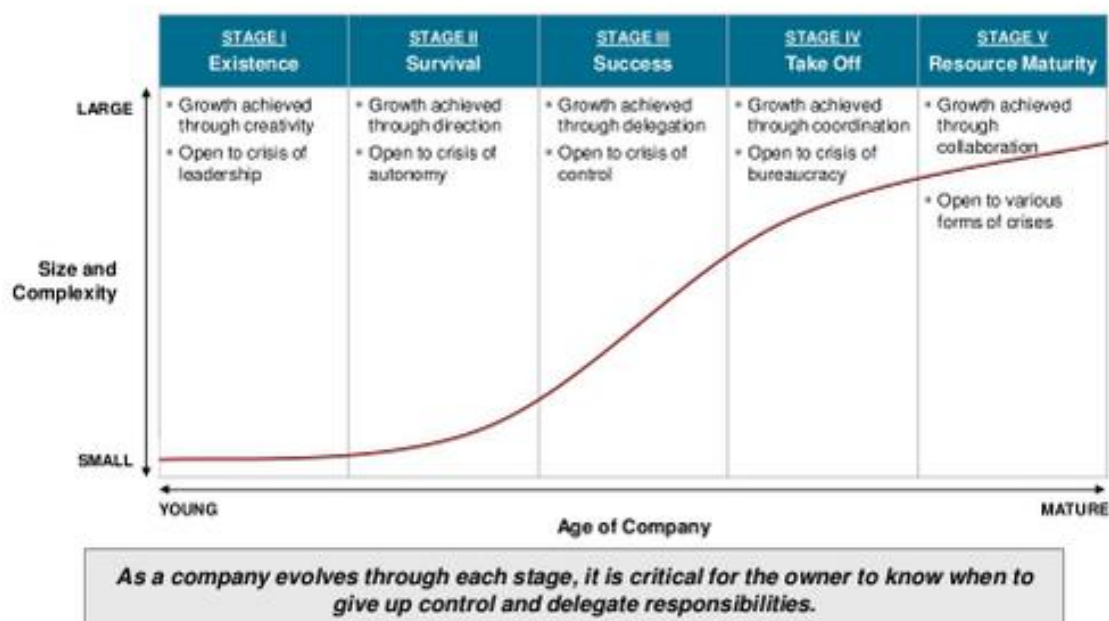
Questo modello fornisce una prospettiva completa del processo di crescita di un'impresa identificando i fattori critici per il successo del processo di sviluppo. Questi sono complessivamente otto, dei quali quattro fanno riferimento all'impresa e quattro all'imprenditore.

"I fattori riferiti all'impresa sono le risorse finanziarie, quelle umane, i sistemi operativi, alcuni fattori tangibili e intangibili (dal patrimonio tecnologico e la catena distributiva al patrimonio dei clienti, la quota di mercato, le relazioni con i fornitori, la reputazione), tutti fattori che nel loro insieme definiscono la posizione dell'impresa nel settore.

I fattori riferiti all'imprenditore sono i suoi obiettivi personali, le sue capacità di svolgimento delle attività operative e la sua creatività, le sue capacità manageriali e la sua volontà di delega delle responsabilità, le sue capacità sue capacità strategiche di trascendere la situazione attuale al fine di armonizzare i punti di forza e di debolezza dell'impresa con gli obiettivi aziendali" (A. Arcari, 1999, p.18).

L'importanza che questi valori assumono dipende dalla fase di vita attraversata dall'impresa.

The Five Stages of Business Growth



Source: Churchill & Lewis, The Five Stages of Small Business Growth, Harvard Business Review

Fonte: Churchill & Lewis, The Five Stages of Small Business Growth, harvard Business review

1.2 Crescita quantitativa, qualitativa, relazionale

Gandolfi (2009) afferma che, nell'attuale contesto competitivo, le azioni messe in atto dalle imprese rispondono innanzitutto alla necessità di realizzare investimenti per intercettare e occupare nuovi spazi di mercato affrontando così la concorrenza e accrescendo il potere contrattuale nei confronti di fornitori e di distributori o clienti; successivamente vi è la necessità di aumentare l'efficienza dei processi produttivi e distributivi, anche attraverso la focalizzazione del core business, rafforzando e consolidando le competenze distintive; infine vi è il bisogno di sviluppare relazioni forti con clienti, fornitori, partner di produzione, a cui sono connessi vantaggi conoscitivi e competitivi.

Tali azioni possono essere messe in atto attraverso la crescita dimensionale, cioè aumentando il volume delle attività e in special modo le vendite, o attraverso il miglioramento e lo sviluppo della gestione aziendale.

Secondo Grandinetti e Furlan (2012), le imprese possono crescere secondo tre modalità: la crescita quantitativa, la crescita qualitativa e la crescita relazionale.

Lo sviluppo quantitativo (crescita dimensionale) si realizza per linee interne, attraverso processi di integrazione orizzontale e/o verticale e il conseguente incremento di investimenti, fatturato, dipendenti, ecc., conducendo la piccola impresa verso la medio-grande dimensione. "La crescita per linee interne è realizzabile attraverso diverse modalità: gli investimenti espansivi della capacità produttiva all'interno delle strutture esistenti, di tipo replicativo o corrispondenti

all'introduzione di nuove linee di prodotto; la creazione di unità produttive, logistiche o commerciali addizionali; la creazione di nuove imprese controllate dalla casa madre, in particolare promuovendo l'imprenditorialità interna" (Grandinetti, G. Nassimbeni 2007, p.31).

Si tratta, evidentemente, della alternativa di crescita più classica, l'unica ritenuta possibile fino agli anni Settanta. A partire dagli anni Ottanta, invece, ha trovato via via crescente affermazione la modalità di sviluppo qualitativa.

La crescita qualitativa consiste nel potenziamento delle competenze aziendali esistenti e dallo sviluppo di nuove competenze, con un conseguente aumento del livello di specializzazione delle risorse. La crescita qualitativa può essere realizzata grazie ai rapporti con i soggetti che partecipano alla rete del valore i quali possono apportare nuove competenze all'azienda. Essa è indispensabile affinché si realizzi una evoluzione competitiva dell'azienda e quindi i processi di crescita dimensionale o relazionale siano realizzabili.

La crescita relazionale consiste nell'ampliamento della rete del valore dell'impresa con il coinvolgimento di diversi attori, come fornitori di input materiali e immateriali a monte e clienti diretti e indiretti a valle, e lo sviluppo di interazioni con altre organizzazioni del mercato che, a vario titolo, decidono di cooperare fra loro pur restando giuridicamente autonomi, al fine della costruzione e del rafforzamento del vantaggio competitivo dell'impresa (Lorenzoni, 1990).

La crescita relazionale affonda le proprie radici nella crisi delle forme organizzative più tradizionali (Arcari, 2004. In: Gianfelici C., 2009. *I processi di crescita delle piccole e medie imprese*, in Quaderni di Ricerca sull'Artigianato, Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale dell'Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre, p.205): "da un lato, la gerarchia, con le sue strutture organizzative ciclopiche, troppo ingessate e burocratizzate per rispondere in modo tempestivo e adeguato agli stimoli di un contesto socio-economico in continua evoluzione, e dall'altro, il mercato, con i suoi costi di transazione non sempre trascurabili".

"La rete, collocandosi come forma organizzativa intermedia, è un intreccio di risorse e competenze interne ed esterne che, se opportunamente calibrato, consente alla piccola-media impresa di realizzare le proprie business idea anche in condizioni di bassa propensione al rischio e di carenza di capitali e know-how specifici, usufruendo dei vantaggi della integrazione e della differenziazione senza perdere la propria flessibilità" (Lorenzoni, 1990. In: Gianfelici C., 2009. *I processi di crescita delle piccole e medie imprese*, in Quaderni di Ricerca sull'Artigianato, Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale dell'Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre, p.205)

Le forme tecniche mediante le quali una rete può svilupparsi sono assai numerose ed eterogenee, in continua evoluzione e non sempre formalizzate; per questo, la crescita per linee esterne, a differenza della crescita per linee interne, non è sempre facilmente riconoscibile. "Tuttavia, per delineare meglio i contorni del fenomeno, il mercato e la gerarchia possono essere considerate come due soluzioni organizzative poste ai vertici di un continuum, all'interno del quale la rete, secondo le specifiche modalità di sviluppo, può collocarsi di volta in volta più o meno vicino all'uno o all'altro estremo (Arcari, 2004. In: Gianfelici C., 2009. *I processi di crescita delle piccole e medie imprese*, in Quaderni di Ricerca sull'Artigianato, Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale dell'Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre, p.205)

Nell'era moderna inoltre le ICT, e in particolar modo internet, danno un contributo allo sviluppo del network diminuendo i costi di raccolta delle informazioni e le difficoltà di valutare alternative decisionali.

Lo sviluppo di una rete si può tradurre concretamente in forme come holding o accordi di joint venture quando vi è compartecipazione proprietaria sottostante a essa. Quando invece la compartecipazione proprietaria è irrilevante, o addirittura inesistente, altre forme di coordinamento garantiscono la connessione tra le imprese del network, le quali possono essere in forma contrattuale o no. Sono reti non proprietarie i consorzi, i gruppi d'acquisto e i distretti.

(Boldizzoni, Serio, 1996. In: Gianfelici C., 2009. *I processi di crescita delle piccole e medie imprese*, in Quaderni di Ricerca sull'Artigianato, Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale dell'Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre, p.207): "Possono sussistere accordi di natura contrattuale, dove il coordinamento fra le imprese è garantito da un contratto scritto, o accordi informali, fondati su norme sociali o aspettative reciproche non contrattualmente garantite. Sia il rapporto di cointeressenza proprietaria, sia il grado di formalizzazione dell'accordo possono essere più o meno consistenti. Ovviamente, le reti più stabili, con un forte e durevole rapporto di coordinamento fra le imprese partecipanti, sono quelle caratterizzate dai vincoli proprietari e contrattuali più intensi".

Le principali fattispecie che rispondono a questi requisiti sono riportate nella tabella, quadrante 1; tali forme di crescita per linee esterne sono state in particolar modo apprezzate e sviluppate dalle imprese italiane negli anni Ottanta (Boldizzoni, Mariani, Signorelli, 1993), in coincidenza all'affermarsi dell'esigenza di nuove forme di sviluppo, alternative alle tradizionali integrazioni verticali e orizzontali ma comunque ben strutturate.

Al contrario, quando i vincoli proprietari e contrattuali sono deboli o addirittura inesistenti (tabella, quadrante 3), il grado di coordinamento intrinseco e di stabilità del network è molto scarso. In questi casi, il buon esito dell'iniziativa dipende dalla connessione strategica della rete, ovvero dalla concreta condivisione di obiettivi comuni fra le imprese partecipanti. Evidentemente, però, la condivisione di obiettivi comuni, specie se riguarda imprese in potenziale o effettiva concorrenza, è una condizione instabile, suscettibile di mutamenti significativi e repentini, idonei a cambiare in modo altrettanto rilevante e improvviso gli equilibri, ed eventualmente la stessa sopravvivenza, del network. Le forme di crescita per linee esterne meno stabili, durevoli e intense, proprio per la loro maggiore flessibilità rispetto ai rapporti organizzativi meglio strutturati, hanno iniziato ad essere apprezzate e ad affermarsi a partire dagli anni Novanta (Boldizzoni, Mariani, Signorelli, 1993).

PRINCIPALI MODALITA' DI CRESCITA PER LINEE ESTERNE DELLE PMI

1

2

<ul style="list-style-type: none"> • Consorzi • Accordi di franchising • Accordi di subfornitura • Partecipazioni in imprese non collegate 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondazione di nuove imprese • Partecipazioni in imprese controllate • Partecipazioni in imprese collegate • Partecipazioni in joint venture
<ul style="list-style-type: none"> • Distretti • Gruppi di acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> • Spin-off

3

4

Debole

grado di connessione giuridica

Forte

Fonte tabella “i processi di crescita delle piccole medie imprese” Cristina Gianfelici (rielaborazione propria)

In conclusione questi percorsi di crescita possono essere correlati e avere un rapporto di reciproca influenza, infatti la crescita dimensionale può alimentare la crescita relazionale e quella qualitativa o viceversa. La crescita relazionale invece si accompagna spesso a una crescita qualitativa, a seguito dell’ottenimento di nuove risorse e sviluppo di conoscenze conseguito nell’ambito dei processi relazionali.

La letteratura contemporanea, supportata dalle ricerche empiriche più recenti, è propensa nel considerare che la dimensione sia un «fatto unico per ogni azienda, che si configura diversamente per effetto del diverso combinarsi di differenti fattori, sia interni che esterni», e quindi non è possibile «assolutizzare le caratteristiche e i tempi di sviluppo delle PMI» (Anna Arcari 1999, p.18).

Innanzitutto, lo sviluppo di una impresa non è strettamente vincolato alla sua dimensione: può sicuramente verificarsi attraverso l’espansione dimensionale, ma non fondamentalmente deve essere mirato ad essa. L’espansione dimensionale, infatti, non è né l’obiettivo ultimo né il mezzo indispensabile per la crescita di un’impresa, ma piuttosto può rappresentare la conseguenza del miglioramento delle sue condizioni strutturali, strategiche e operative; “lo sviluppo, perciò, deve essere più propriamente inteso non sotto il profilo dimensionale, ma come maturazione orientata alla ricerca di un equilibrio armonico fra il raggio di azione dell’impresa e il suo contesto socio-economico (Centro Studi Confindustria - Doxa, 2001). Lo sviluppo, inoltre, è un percorso difficilmente decifrabile poiché non è lineare, ma caratterizzato da notevoli discontinuità, da momenti di evoluzione incrementale, a piccoli passi, e da fasi rivoluzionarie che cambiano radicalmente l’assetto dell’impresa (ISTUD, 1999)” (Cristina Gianfelici 2009 p. 210).

1.3 Metodologia dello svolgimento del caso aziendale

Nel caso aziendale che verrà preso in analisi nel capitolo seguente si cercherà di comprendere quali sono stati i fattori che hanno permesso ad Alì S.p.A., azienda operante nel settore della Grande Distribuzione Organizzata, di realizzare il proprio processo di crescita.

Per poter compiere questo studio verranno prese in considerazione tre variabili specifiche che sono state analizzate dal punto di vista teorico in questo capitolo, ovvero la (A) crescita di natura relazionale, attraverso una relativa analisi del settore della Grande Distribuzione Organizzata, la (B) crescita di natura qualitativa e (C) dimensionale attuata da Alì S.p.A.

L'analisi della crescita Relazionale verrà svolta al fine di evidenziare quali rapporti sono stati instaurati dall'impresa e come essi hanno influito nel realizzarsi del processo di crescita complessivo. Verrà preso in analisi il (A1) tipo di rapporto che lega questa impresa a soggetti esterni come il gruppo commerciale Selex, considerando la tipologia di relazione contrattuale e normativo che lega i due soggetti e in seguito i (A2) vantaggi, le condizioni favorevoli, le opportunità di crescita e il tipo di attività svolte in collaborazione. Verrà preso in considerazione anche la catena di relazioni che lega Alì S.p.A., Gruppo Selex e Supercentrale d'acquisto ESD, analizzando il tipo di rapporto contrattuale e il tipo di attività svolto all'interno di questa relazione.

Successivamente verrà analizzato il (A3) rapporto con imprese esterne che collaborano con Alì S.p.A. nella realizzazione del processo distributivo e il (A4) rapporto con i fornitori locali, ponendo attenzione al motivo per cui tale rapporto è importante per l'azienda e quali vantaggi porta.

In seguito Verrà analizzata la crescita Dimensionale al fine di comprendere per quale motivo e con quali modalità essa è stata realizzata, ponendo particolare attenzione alla (B1) finalità di tale operazione di crescita, (B2) alla modalità di crescita dimensionale attraverso la fondazioni di nuovi punti vendita, alla (B3) strategia di fondo sottostante il processo di crescita Dimensionale, in particolare la formula che è stata seguita per la fondazione dei Punti vendita. Infine Verranno esposti (B4) gli investimenti effettuati da Alì S.p.A., come la costruzione di nuovi, più ampi e più moderni magazzini.

Per quanto riguarda il processo di crescita Qualitativo verranno illustrati i tipi di miglioramenti effettuati nella (C1) gestione del processo e nella (C2) erogazione del servizio. Verranno inoltre esposte le operazioni eseguite al fine di aumentare la competitività dell'azienda, le (C3) iniziative sociali e le (C4) operazioni attuate per implementare la customer care e aumentare il grado di fidelizzazione dei clienti verso Alì.

Crescita Relazionale	Crescita Dimensionale	Crescita Qualitativa
<ul style="list-style-type: none"> • (A1) Tipo rapporto normativo/contrattuale con Gruppo Commerciale Selex e Supercentrale d'acquisto ESD • (A2) Opportunità di crescita fornite dalle Relazioni con soggetti esterni • (A3) Tipo di Relazioni con altri soggetti esterni per gestione processo distributivo • (A4) Tipo di Relazioni con fornitori locali 	<ul style="list-style-type: none"> • (B1) Motivazione dell'attuazione della Crescita Dimensionale • (B2) Crescita Dimensionale attraverso la fondazione di Punti Vendita • (B3) Strategia sottostante la fondazione dei PV • (B4) Crescita Dimensionale attraverso la costruzione di magazzini 	<ul style="list-style-type: none"> • (C1) Tipologia miglioramento della qualità del processo Distributivo • (C2) Miglioramento Servizi e aumento Competitività • (C3) Iniziative sociali • (C4) Miglioramento Customer Care, CRM

Successivamente verrà analizzata la (D) crescita nei fatturati che tale strategia di crescita ha portato.

Nel terzo capitolo, al fine di comprendere quali sono gli stadi che un'impresa deve attraversare per attuare un processo di crescita, verrà commentato quanto emerso dall'analisi del caso aziendale e verrà svolta un'analisi del processo di crescita attraverso l'utilizzo del modello di Greiner, il quale è stato presentato all'interno di questo capitolo, cercando di constatare le congruenze e le incongruenze che si presentano tra il processo di crescita intrapreso da Ali S.p.A. e tra quanto previsto dal modello, in riferimento specifico alle varie fasi presentate da Greiner nel suo lavoro:

- (E1) Crescita tramite Creatività
- (E2) Crescita tramite Autorità
- (E3) Crescita tramite Delega
- (E4) Crescita tramite Coordinamento
- (E5) Crescita tramite Collaborazione

Verrà preso in analisi la modalità in cui questi stadi di crescita si sono presentati nell'arco della storia di Ali S.p.A. e verrà verificato l'ordine in cui queste fasi si sono succedute, confrontandolo con l'ordine proposto da Greiner nel suo modello.

CAPITOLO 2

Caso aziendale: Alì S.p.A.

2.1 Analisi settoriale: La Grande Distribuzione Organizzata in Italia

La Distribuzione Organizzata è un'attività che si basa sul commercio al dettaglio di prodotti di largo consumo attraverso i vari punti vendita. Essa può consistere in imprese nazionali di vaste dimensioni che gestiscono direttamente un elevato numero di punti vendita, che si caratterizzano come "succursali" di un'unica entità economica, e possono così raggiungere economie di scala nelle attività distributive (Grande Distribuzione). In alternativa vi possono essere operatori commerciali indipendenti che riescono a sviluppare una rete aziendale attraverso unioni volontarie o gruppi d'acquisto, i quali permettono di centralizzare gli acquisti e sfruttare economie di scala e così ottenere un maggior potere contrattuale dei punti vendita verso i fornitori (Distribuzione Organizzata). Inoltre può essere introdotta una insegna standardizzata, si può condividere l'attività promozionale e di marketing e disporre di prodotti a marchio privato.

In Italia la vera e propria fase di sviluppo della GDO avviene tra gli anni '70 e '80 quando è presente almeno un moderno supermercato in ogni città e si diffondono i primi ipermercati; questi sono realizzati fuori dai centri abitati, sia per necessità di aver a disposizione spazi molto grandi, sia per ottenere un bacino d'utenza molto più ampio, che interessi anche più di una provincia.

“La Distribuzione Organizzata nel nostro Paese ha costituito storicamente la risposta dei dettaglianti di piccola e media dimensione alla crescente pressione concorrenziale delle grandi catene distributive, soprattutto francesi e tedesche, entrate nel settore della distribuzione alimentare con superfici di grande e grandissima dimensione e con una presenza territoriale diffusa sul territorio nazionale. La Distribuzione Organizzata è sorta attraverso un processo di aggregazione spontanea tra piccoli e medi dettaglianti, generalmente di tipo associativo o consortile, volto principalmente al conseguimento di un maggior potere contrattuale nei confronti dei fornitori e, conseguentemente, di migliori condizioni contrattuali nell'approvvigionamento dei prodotti. Tutte le catene della DO sono state quindi concepite, in primo luogo, come “gruppi d'acquisto” per i dettaglianti associati” (*Indagine conoscitiva sul settore della gdo –ic43-Piani di settore, 2012, p.46*).

Le catene della Distribuzione Organizzata sono costituite da una struttura centrale rappresentata da una società, la quale ha il compito di svolgere la contrattazione degli acquisti e di fornire servizi agli associati. Le imprese all'interno della catena possono essere associate direttamente alla struttura centrale oppure possono essere affiliati commerciali attraverso contratti di franchising, portando quindi l'insegna aziendale e uniformandosi alle politiche aziendali e all'immagine della centrale. Alternativamente l'affiliazione commerciale può avvenire attraverso contratti di somministrazione di merci, i quali consistono in una mera fornitura delle merci. Gruppi come Selex e Crai utilizzano entrambe le forme di affiliazione.

Le catene inoltre si occupano per conto dei propri affiliati dell'intero ciclo di sviluppo e gestione delle Private Label, curando l'ideazione del prodotto,

individuando i fornitori e occupandosi della contrattazione con essi, il controllo qualità e anche identificando criteri per stabilire i prezzi di vendita.

Infine le catene possono attuare campagne promozionali comuni e fornire servizi di consulenza ai propri associati in ambito gestionale, logistico, finanziario, sulla gestione del personale.

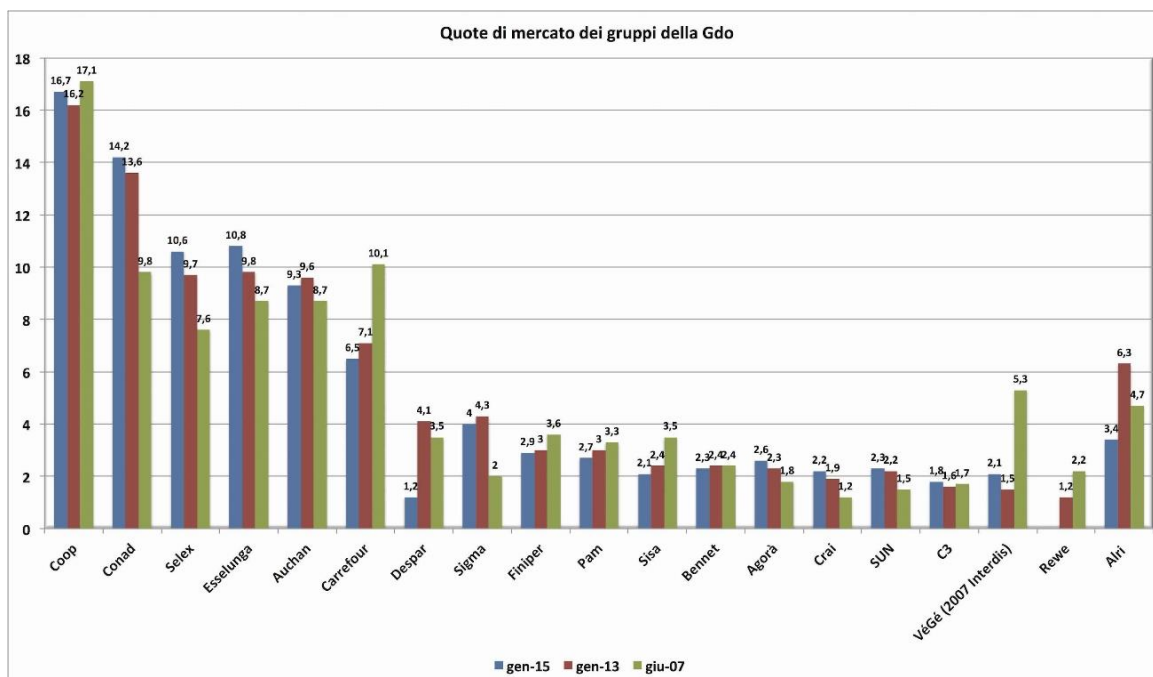
In Italia al giorno d'oggi, oltre ai due grandi gruppi cooperativi Coop e Conad, che detengono congiuntamente la maggior parte del fatturato complessivo di settore, “operano nell’ambito del settore della distribuzione moderna quasi una decina di catene della Distribuzione Organizzata con una presenza significativa su larga parte del territorio nazionale; sono inoltre presenti svariate altre catene con un radicamento territoriale piuttosto marcato, ma con un’incidenza delle vendite a livello nazionale inferiore all’1%. Complessivamente, la Distribuzione Organizzata alimenta circa il 57% delle vendite complessive del settore della Distribuzione Moderna a livello nazionale.

Le principali catene della Distribuzione Organizzata a livello nazionale (diverse da Coopitalia e Conad), agli inizi del 2011, erano nell’ordine: Selex (8,1%), Despar (4,5%), Interdis (4,2%), Sisa (3,1%), Sigma (2,4%) e Crai (2,2%); seguono Agorà, C3 e Sun, con quote comprese tra l’1% e il 2%.

Agli inizi del 2012, il posizionamento relativo delle principali catene si è sensibilmente modificato, evidenziando un netto ridimensionamento dell’importanza di Interdis (passata dal 4,2% all’1,4%) e un significativo rafforzamento di Sigma (passata dal 2,4% al 3,9%), che ha infatti acquisito da Interdis (tramite affiliazione) le società Tatò Paride e Multicedi” (2012, *Indagine conoscitiva sul settore della gdo –ic43- Piani di settore*, pag 49),

Agli inizi del 2015 Coop detiene sempre la maggiore quota di mercato con il 16,7% ed è seguita da Conad con il 14,2%, Selex con il 10,6% e Esselunga con il 10,8%.

A livello della regione Veneto il gruppo leader è Selex seguito da C3 e Aspiag.



(Fonte immagine: “IRI Top Trade)

Le catene della distribuzione organizzata sono a loro volta parte di alleanze che vengono definite Supercentrali d'acquisto, le quali hanno la funzione di centrale d'acquisto per il proprio gruppo e le proprie associate e attraverso una negoziazione collettiva con i fornitori mirano a ottenere risparmi di costo nell'acquisto delle merci.

Queste supercentrali possono essere alleanze di natura meramente contrattuale, le quali consistono in contratti di mandato alla negoziazione degli acquisti. Alternativamente esse possono essere una vera e propria impresa comune avente come oggetto la negoziazione degli acquisti delle merci per conto degli associati.

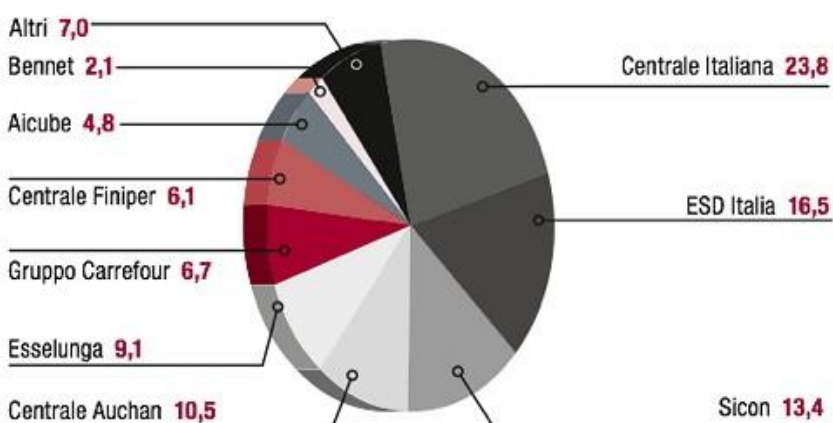
“Le supercentrali d'acquisto non effettuano direttamente gli acquisti per le imprese associate, ma si limitano a stabilire, tramite accordi quadro, le condizioni generali in base alle quali tali acquisti devono essere effettuati. Spetterà poi alle singole catene distributive fungere da centrale d'acquisto per il proprio gruppo e per i propri affiliati” (Edizioni DM in collaborazione con Zeta Consulting, 2016. *Centrali d'acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia*, 2016, pag. 4)

Le supercentrali d'acquisto sono sorte in Italia attorno agli anni '80 e '90 come risposta al potere di cui disponevano le grandi imprese alimentari, appartenenti a grandi gruppi multinazionali, e le imprese distributive estere entrate in Italia sulle imprese della GDO. Esse, aumentando la massa critica di merci acquistate miravano a ottenere condizioni migliori per sostenere la competizione dai concorrenti esteri.

Le principali supercentrali d'acquisto sono “Centrale Italiana”, la quale detiene la maggiore quota di mercato in Italia, composta da Coop Italia, Sigma e Despar; successivamente vi è “ESD Italia”, composta da Selex, Agorà e sun, “Sicon”, composta da Conad, Rewe e Interdis, “Centrale Auchan”, composta da Crai, Secom e Sma.

Centrali d'acquisto: quote di mercato

valori in % - Stima potenziale giugno 2013



(Fonte immagine: IRI Top trade, al 30 giugno 2013)

2.2 Alì s.p.a. Le tappe storiche fondamentali

Alì S.p.A è un'azienda a gestione familiare operante nel settore della Grande Distribuzione Organizzata. Essa è attiva nel Nord-Est Italia, presente soprattutto nella regione del Veneto ma dispone anche di punti vendita in Emilia Romagna. I punti vendita si dividono in due canali: "Alì supermercati", negozi di quartiere che raggiungono la superficie di 1500 metri quadrati e Aliper, con punti vendita tra i 2000 e i 5000 metri quadrati inseriti in contesti più ampi o in centri commerciali

La sua storia ha inizio nel 1958, quando il fondatore Francesco Canella rilevò la cooperativa O.N.A.R.M.O. dopo anni di collaborazione come dipendente.

Successivamente, nel 1969, fu aperto il primo storico negozio di alimentari in via Curzola a Padova e nel 1971 fu inaugurato il primo supermercato Alì, introducendo in Italia il banco gastronomia servito.

Il 1979 fu l'anno che segnò l'entrata di Alì S.p.A. nel gruppo commerciale Selex (all'epoca A&O), il quale dal 2001 fa parte di ESD Italia. L'aggregazione in questo gruppo consentì all'azienda di intraprendere un importante processo di crescita e sviluppo che portò nel 1991 la fondazione del primo centro commerciale Aliper ad Abano Terme (PD).

Da allora la crescita è stata continua e ha portato Alì S.p.A. ad essere una delle principali realtà operanti nel settore della Grande Distribuzione Organizzata nel Nord-Est Italia, leader in Veneto con una quota di mercato del 17,1 %, arrivando a contare, al termine del 2016, 111 punti vendita e 3265 dipendenti.

L'azienda ha inoltre raggiunto nel 2015 il traguardo del miliardo di euro di fatturato ed è inoltre stabilmente inserita ogni anno tra le prime posizioni della classifica delle top 500 aziende più performanti del Veneto, redatta dal Mattino di Padova in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Economiche Aziendali dell'Università di Padova.

2.3 La crescita relazionale: il gruppo Selex

Dal punto di vista della crescita relazionale, ciò che ha rappresentato la svolta fondamentale per Alì s.p.a. è stata l'entrata nel gruppo commerciale Selex, all'epoca A&O, nel 1979.

Il gruppo A&O era una unione volontaria fondata nel 1964 da un gruppo di grossisti alimentari i quali, nel giro di pochi anni, crebbero e si trasformarono in razionali centri di distribuzione; l'unione volontaria A&O divenne così Consorzio A&O Italiano.

Nel 1979 il Consorzio costituì "Selex Gruppo Commerciale s.r.l" che favorì l'accesso di nuove imprese e la crescita su tutto il territorio nazionale.

Successivamente negli anni Ottanta le imprese associate realizzano i primi Famila, un innovativo formato di supermercato che integra assortimento food e non food, entrando così nel settore delle grandi superfici. Sempre negli anni Ottanta, debutta la nuova generazione di supermercati del

Gruppo, i Super A&O. Essi rappresentano una novità nel layout dei punti vendita, grazie al perfezionamento del livello di servizio e alla cura dell'ambientazione, per una sempre maggiore soddisfazione della clientela. In particolare, si impostano in modo nuovo i banchi del fresco, gastronomia, ortofrutta, macelleria, panetteria, dando più enfasi a tutto ciò che significa qualità.

Dal 1993, il gruppo aderisce alla centrale Europea EMD (European Marketing Distribution AG). All'inizio degli anni Novanta inoltre il miglioramento delle Imprese aderenti e della struttura associativa di Selex si fa più evidente. E' in questo decennio, infatti, che il Gruppo esprime tutte le sue potenzialità nell'opera di rafforzamento e sviluppo di Ipermercati, Superstore e Centri Commerciali.

Nel Duemila la rete Selex è composta da oltre 1.600 punti di vendita, per un totale di quasi un milione di metri quadri di superficie. Il fatturato, nel 1999, è di 8.100 miliardi di vecchie lire (oltre 4 miliardi di euro). In questi anni vi è anche una forte sviluppo nel settore dei prodotti a marca del distributore.

Nel 2004, a 40 anni dalla sua nascita, Selex è il quinto distributore nazionale, con un fatturato di 6 miliardi di euro e una quota di mercato del 7%, e può contare su due milioni di clienti.

In questi anni inoltre viene rafforzata la partnership con la Centrale Internazionale EMD, European Marketing Distribution, prima tra le Centrali di acquisto in Europa.

Oggi Selex è il terzo distributore nazionale con una quota di mercato dell'11,7% (Fonte: IRI) e un fatturato superiore a 10 miliardi di euro. Esso si compone di 15 Imprese indipendenti italiane del dettaglio e dell'ingrosso, Le carte fedeltà sono salite a oltre 6 milioni e i prodotti a marca del distributore superano le 5.000 referenze.

(A1) I Punti vendita del gruppo commerciale non sono né posseduti né gestiti da Selex srl. Essi sono infatti controllati dalle imprese associate i quali ne dispongono come proprietari o in rapporto di franchising. La metà dei punti vendita degli associati sono connessi al gruppo Selex tramite contratti di affiliazione che possono essere contratti di franchising o di mera somministrazione. I punti vendita affiliati, pur essendo rilevanti numericamente, hanno una modesta significatività sul giro d'affari del gruppo. Essi infatti rappresentano circa il 10%, in quanto sono soprattutto costituiti da superette e minimercati

Il Gruppo Selex è attivo sia con le insegne di proprietà del gruppo (Famila, A&O e Super A&O), diffusi a livello nazionale, sia con una trentina di marchi regionali o pluriregionali, tra cui Ali s.p.a., più legate al territorio e di proprietà delle singole imprese socie. L'insegna A&O è gestita dalle 10 imprese associate al Consorzio attraverso l'assegnazione, a ciascuna di esse, di un'area territoriale di competenza esclusiva. Alle imprese socie di Selex che operano con i propri marchi non è attribuita alcuna esclusiva territoriale: è pertanto possibile che le zone in cui operano i diversi soci di Selex presentino alcune aree di sovrapposizione, caratterizzate dalla compresenza di punti vendita di imprese associate alla medesima catena, ma contrassegnati da insegne commerciali distinte.

La Centrale Selex esegue per le imprese associate un vasto numero di attività. In particolare, "essa stipula in nome e per conto dei propri associati contratti annuali con le industrie produttrici negoziando le condizioni di base della

fornitura. Per le industrie di marca, i contratti sono stipulati mediante la supercentrale di acquisto ESD, alla quale la centrale Selex aderisce e alla quale le imprese socie rilasciano mandato; gestisce le private label e i prodotti di primo prezzo a marchio fantasia. (A2) Più specificamente: realizza, anche in collaborazione con i Soci, la creazione di nuovi prodotti a marchio privato e la scelta dei relativi fornitori; stipula accordi di fornitura di tali prodotti, contraddistinti dai marchi Selex, Vale, Su e Vanto; esercita attività di controllo qualità e di coordinamento delle azioni promozionali; gestisce e coordina un servizio di acquisto centralizzato di prodotti freschi, utilizzando una piattaforma logistica di terzi; effettua, congiuntamente con i Soci, la promozione e la gestione delle insegne nazionali A&O e Famila (oltre che C&C per i Cash&Carry); propone alle imprese socie azioni promozionali mensili di prodotti di marca; effettua ordinazioni di prodotti in azioni promozionali; effettua lo studio grafico e la realizzazione del materiale pubblicitario riguardante le singole azioni promozionali; sviluppa attività di co-marketing con le principali industrie, che prevedono esposizioni privilegiate e comunicazione mirata; sviluppa programmi di fidelizzazione della clientela, che i Soci possono integrare e adattare alle proprie specifiche esigenze competitive, fornendo la necessaria consulenza alla realizzazione di carte club; elabora modelli tecnico-funzionali per i diversi formati di vendita che rilascia alle imprese socie come standard di riferimento per la realizzazione di nuovi punti vendita o la ristrutturazione di unità esistenti. I modelli riguardano sia la parte muraria che la scelta dei materiali e le attrezzature da utilizzare.” (2012, *Indagine conoscitiva sul settore della gdo –ic43- Piani di settore*, pag 66).

Selex inoltre possiede il 60% della società ESD Italia, supercentrale d’acquisto per i gruppi Selex, Agorà Network e Sun.

2.4 La rete logistica

(A3) Alì S.p.A. collabora con altre aziende per implementare la gestione del processo logistico, ovvero il processo che consente alle merci di passare dal fornitore al punto vendita, passando attraverso i magazzini.

“Società Cooperativa Life” è un’azienda di servizi fondata nel 1984, specializzata nella gestione di magazzini, movimentazione merci e facchinaggio in outsourcing.

Le attività principali svolte da “Cooperativa Life” sono il “Picking”, cioè il prelievo manuale di scatole o scaffali mediante sistema informatico di tipo voice, cioè tecnologie basate sul riconoscimento vocale che consente una comunicazione real-time tra gli operatori di magazzino, o lettore barcode; attività di “carico/scarico”, cioè la movimentazione di merce pallettizzata, con relativo controllo sia in entrata che in uscita, con utilizzo di specifiche attrezzature; “Stoccaggio”, cioè il posizionamento della merce all’interno del magazzino sia a terra che su scaffalatura; “Smistamento e Controllo a codice”, cioè ripartizione della merce con sistema “ventilazione”, cioè una operazione di ripartizione di un insieme di spedizioni in tanti sotto-insiemi in funzione di un

criterio opportuno, che di solito è la zona di destinazione, e con ausilio di lettori ottici.

“XPO logistics” è un’altra azienda con cui Ali S.p.A. collabora nella gestione del processo logistico. Essa è una tra le dieci maggiori provider mondiali di servizi logistici e di trasporto. XPO logistics, attraverso una collaborazione continua, sviluppa soluzioni personalizzate in grado di integrarsi nelle prassi operative, ottimizzando l'efficienza della azienda e riducendone i costi.

XPO fornisce soluzioni di gestione del magazzino, in particolare nella logistica della catena del freddo, per tutelare la qualità di prodotti deperibili, freddi e surgelati, servendosi di processi automatizzati che possono accelerare i flussi, ridurre il trattamento manuale e offrire la massima continuità nella preparazione degli ordini.

Vengono inoltre forniti da XPO soluzioni di trasporto che possono essere di carico parziale e totale attraverso una rete di camion, terminal e conducenti.

2.5 Le relazioni coi fornitori locali

(A4) Un altro tipo di relazione che costituisce un punto nevralgico per Ali S.p.A. è il rapporto che essa intrattiene con i fornitori locali per i prodotti freschi di ortofrutta e gastronomia. Con questi fornitori viene instaurato un rapporto di collaborazione di lungo periodo il cui fine è la crescita reciproca.

Ali S.p.A. mira a valorizzare le economie locali, favorendo rapporti di lunga durata con le Piccole e Medie Imprese del territorio in cui essa è presente. Infatti la collaborazione con le aziende del territorio è sempre stata al centro della strategia commerciale di Ali S.p.A. e considerata la chiave per continuare a crescere.

2.6 La crescita Dimensionale

Ali S.p.A. è un'azienda che ha attuato un'importante crescita dimensionale.

(B1) La crescita dimensionale può essere interpretata come un risultato positivo reso possibile dalla crescita relazionale attuata attraverso i rapporti con il gruppo Selex e gli altri rapporti nell’ambito del processo della logistica e della fornitura di prodotti dai fornitori locali.

La crescita relazionale ha infatti reso possibile un aumento considerevole del giro di merci con cui l’azienda si è trovata a operare e ha inoltre consentito un’implementazione del processo logistico, quindi una maggiore capacità di poter spostare le merci nel territorio portandole dal fornitore al punto vendita.

Per questo motivo è stata possibile attuare una crescita dimensionale, la quale non solo si può considerare una conseguenza positiva permessa dalla crescita relazionale, ma anche un passaggio necessario per poter rendere sostenibile il processo di crescita attuato dall’impresa.

(B2) Per Ali S.p.A. il processo di crescita dimensionale è consistito in due passaggi principali.

Il primo passaggio è stato la fondazione nel corso degli anni di un gran numero di punti vendita, tutti concentrati nel raggio di 100 km dall’hub logistico, attuando così una strategia di radicamento territoriale, andando contro la tendenza della diversificazione geografica.

Questa formula ha consentito ad Alì S.p.A. di chiudere con ricavi in aumento anche in anni in cui il settore della Grande Distribuzione Organizzata ha registrato delle recessioni. “Infatti tra il 2011 e il 2012 l’Istat aveva rilevato che un aumento delle famiglie che si rivolgevano agli hard discount per i generi alimentari (dal 10,5% del 2011 al 12,3% nel 2012) a scapito prevalentemente dei supermercati, ipermercati e negozi tradizionali. Inoltre la percentuale di famiglie che, tra il 2011 e il 2012, ha ridotto la qualità o la quantità dei generi alimentari acquistati, era aumentata in modo consistente dal 53,6% al 62,3%. Nonostante questo quadro, Gruppo Alì ha chiuso con vendite in crescita del 9% (+3% a parità di perimetro della rete), assumendo quasi 400 persone, aprendo ancora punti vendita, in tutto cinque su un network di 100 supermercati. (B3) La formula attuata è stata quella del localismo unito a una crescita per “piccoli passi”, basata su poche aperture, una crescita misurata ma costante e come principale obiettivo essere i leader nel mercato di riferimento: il Veneto” (Fonte: Roberta Paolini, “*Tutto in 100 chilometri vale quasi un miliardo la formula magica di Alì*”, Repubblica.it).

Nella tabella seguente vengono presentati il numero di punti vendita aperti dal 1999 al 2016.

	da 1999 a 2001	da 2002 a 2004	da 2005 a 2007	da 2008 a 2011	da 2012 a 2014	2015 a 2016	tot
aperture	11	16	13	16	10	8	74

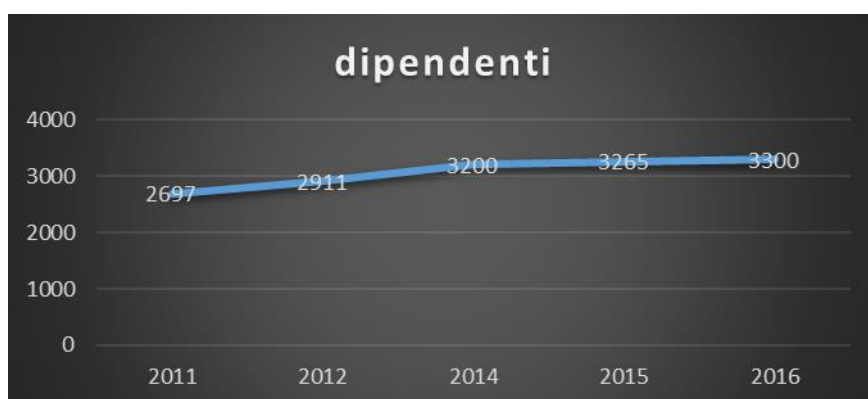
Come conseguenza a questa crescita misurata ma costante di punti vendita, Alì S.p.A. ha operato una crescita dimensionale anche in termini di assunzione di dipendenti.

Ad oggi il numero di dipendenti supera le 3300 unità in totale. Il numero di dipendenti impiegato nei punti vendita è 3147, con una media di 30 dipendenti per ogni negozio, arrivando a contare per i supermercati di maggiori dimensioni come Abano Terme 105 dipendenti, 123 per Rovigo, 69 per Piove di Sacco, 62 per Albignasego.

Considerando quindi un numero medio di 4 aperture all’anno e 30 dipendenti di media per punto vendita, Alì S.p.A. ha effettuato assunzioni di circa un centinaio di dipendenti ogni anno.

Nella tabella seguente è rappresentata la crescita del numero dei dipendenti effettuata da Alì S.p.A. dal 2011 al 2016.

anno	2011	2012	2014	2015	2016
dipendenti	2697	2911	3200	3265	3300



(B4) Il secondo passaggio della crescita dimensionale operata da Alì S.p.A. è consistito innanzitutto nello spostare la sede centrale da Limena a Camin nel Luglio del 1998.

La nuova sede di Camin in Via Olanda ha permesso di disporre di un magazzino di dimensioni maggiori, il quale misura 30.000 metri quadrati, 3000 dei quali sono di reparto refrigerato. Esso ha un ruolo chiave nel sistema distributivo dell'azienda in quanto in questo magazzino viene effettuata l'operazione di centralizzazione dei "freschi", prodotti il cui trattamento è di massima importanza nel settore della Grande Distribuzione Organizzata. Successivamente la nuova sede ha permesso a Alì S.p.A. di disporre di più uffici e perciò ha consentito una migliore strutturazione come azienda dal punto di vista organizzativo, rendendo possibile una migliore definizione di ruoli e funzioni aziendali. All'interno di Alì S.p.A. sono infatti presenti l'ufficio acquisti, l'ufficio amministrativo, l'ufficio sviluppo e tecnica e il centro elaborazione dati.

Successivamente per sostenere il proprio sviluppo Alì ha investito nella realizzazione di un nuovo centro distributivo in via Svezia, nella Zona Industriale di Padova, con una superficie coperta di 27.000 metri quadri al piano terra, 7500 metri quadri al piano primo e 39 bocche di carico.

Questo complesso misura 17.000 metri quadri per la movimentazione dei camion. Il nuovo centro di distribuzione è stato progettato per consentire la movimentazione di 30.000.000 di colli annui e ha una capacità di stoccaggio di

41.000 bancali e, in altezza, di oltre 10 metri. In questo magazzino vengono stoccati il food, il beverage e i prodotti per la cura della casa e della persona.

Ad oggi è uno dei magazzini più innovativi in Italia da un punto di vista ingegneristico e di domotica. Esso infatti dispone di una piattaforma web con cui è possibile pilotare tutta l'impiantistica (video sorveglianza, antintrusione, controllo accessi, rilevazione fumi, antincendio, illuminazione, fotovoltaico) da remoto, nonché interagire in caso di intrusione o incendio in maniera rapida ed efficace. Il magazzino è servito da un sistema di Warehouse Management innovativo con la principale funzione di monitorare i movimenti e il deposito di materiali nel magazzino e di processare, automatizzandole, le transizioni, inclusi spedizione, ricezione, riordino e raccolta.

2.7 La crescita qualitativa

Alì S.p.A. oltre alla crescita relazionale e dimensionale ha attuato anche un processo di crescita qualitativa.

(C1) Il passaggio più importante di questo sviluppo qualitativo è consistito nel miglioramento del processo logistico attraverso la costruzione del nuovo magazzino di via Svezia e lo sviluppo di relazioni con altri attori, specializzati nell'implementazione della logistica, per la gestione del trasporto delle merci. In questo modo è aumentato il quantitativo di merci in circolazione verso i punti vendita ed è aumentata la qualità del trattamento dei prodotti freschi a veloce deperibilità. Inoltre è cresciuto il livello di automatizzazione e l'utilizzo di sistemi informatici all'interno di questo processo come sistemi voice basati sul riconoscimento vocale e sistemi di lettura barcode per rendere più fluido e più preciso il processo di stoccaggio, smistamento e spedizione.

(C2) Alì S.p.A. ha compiuto altre importanti operazioni per migliorare la qualità del proprio servizio, la propria competitività e anche l'immagine della società verso i clienti.

Un'importante passaggio è stato nel 2006 la creazione del marchio VALE, una linea di prodotti a marchio in esclusiva. VALE conta oltre 700 prodotti che variano dai prodotti freschi a prodotti conservati a altri generi alimentari più prodotti per la pulizia della casa e per l'igiene.

L'introduzione di una "private label" costituisce un passaggio fondamentale nel settore della GDO, specialmente dopo i cambiamenti nei comportamenti dei consumatori a seguito della crisi economica, i quali sono più selettivi e critici durante il processo d'acquisto, mettono in discussione anche i prodotti delle marche più note e prestano più attenzione al fattore convenienza dei prodotti.

"Il volume d'affari della private label, ha raggiunto i 9,5 miliardi di euro, circa il 18 per cento dei prodotti di largo consumo confezionati

La private label è sempre stata associata a prodotti di minor valore, poveri anche nella confezione, destinati a clienti con scarso potere d'acquisto. Negli ultimi anni questa impostazione è cambiata: le grandi catene curano la qualità, il packaging, investono il loro "potenziale di fiducia" presso i consumatori. Quelli che un tempo erano per definizione prodotti non di marca, a buon mercato e alla portata di tutti, oggi si sono trasformati in brand, conquistando la fiducia dei

consumatori che, sempre di più, vedono in quel marchio un elemento di assicurazione.

Oggi i prodotti a marca commerciale hanno varie categorie, ma puntano soprattutto sulla premium, quella di maggiore pregio, che mira a fare concorrenza ai grandi marchi industriali” (Fabio Ciconte, Stefano Liberti, Internazionale.it, 6 marzo 2017, *“come il supermercato è diventato un industria”*).

(C3) Alì S.p.A. per sostenere la propria immagine aziendale è inoltre attiva in numerose iniziative sociali a favore del rispetto per l’ambiente e del sostegno di vari enti benefici promosse nel territorio in cui essa opera. Essa ha infatti finanziato associazioni come “Medici con l’Africa CUAMM” e sostenuto iniziative come quella di “We love Trees”, dimostrando come la Mission Aziendale sia quella di porre al primo posto le persone e rispettare l’ambiente.

(C4) Per migliorare la qualità del proprio servizio Alì S.p.A. pone attenzione all’aspetto e al format dei propri punti vendita, cercando di rendere sempre più moderni i layout degli interni dei negozi e mirando a modificare la configurazione degli scomparti in base al tipo di punto vendita e al tipo di clientela. Infatti negli Alì della cintura urbana, di dimensioni più ridotte, viene riservata più importanza allo scompartimento dei freschi e dei freschissimi, in quanto considerati i prodotti più ricercati dal consumatore in un centro commerciale di quartiere. Nei punti vendita delle zone extraurbane di più grandi dimensioni viene invece trattato anche il “no-food” ponendo all’interno dei centri commerciali anche altri tipi di negozi come profumerie “Unix”, marchio di proprietà di Alì S.p.A. creato nel 2003 che però è stato ora ceduto, negozi di occhiali o gioiellerie.

Alì inoltre dà molta importanza alla cura delle relazioni con i clienti, ponendo attenzione alle loro richieste servendosi di moderni sistemi di comunicazione informatici, come il portale di comunicazione con la clientela presente nel sito web o le varie pagine all’interno dei social network. Inoltre, sempre per migliorare il rapporto con la clientela, Alì è molto attenta alla formazione del proprio personale, arrivando a spendere 604.600 euro nel 2015 per un totale di 28.630 ore di corsi.

2.8 I fatturati

(D) Alì S.p.A., grazie a questo suo processo di crescita misurata ma continua è sempre stata in grado di ottenere fatturati crescenti, anche in periodi di recessione del settore, arrivando a incrementare le proprie vendite del 9% tra il 2011 e il 2012 e aumentando la propria quota di mercato fino ad ottenere la leadership con il 17,1% di market share in Veneto, il quale rappresenta il mercato target per Alì.

Questo processo ha portato l'azienda a piazzarsi al secondo posto nella classifica della top 500 aziende del Veneto, arrivando a superare la quota di un miliardo di fatturato nel 2015.

La seguente tabella mostra la crescita dei fatturati dal 2012 al 2015.

Anno	2012	2013	2014	2015
Fatturato	866.659.847	904.994.710	924.193.186	1.001.047.683



CAPITOLO 3

Analisi del caso aziendale Ali S.p.A.

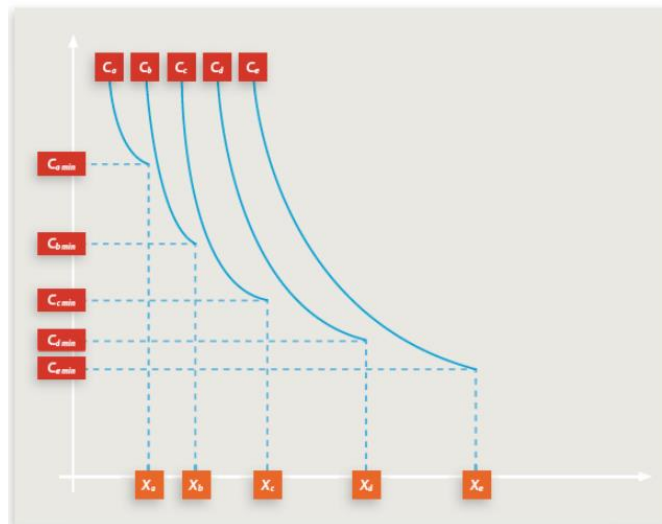
3.1 La crescita come risultato di un mix tra sviluppo di Relazioni, Qualità e dimensioni

Attraverso l'analisi del caso aziendale, emerge come la crescita attuata da Ali S.p.A. non sia avvenuta solamente sotto un unico punto di vista, ma sia stata il risultato di una crescita integrata attuata sotto entrambi i tre aspetti analizzati nel primo capitolo, ovvero l'aspetto relazionale, l'aspetto dimensionale e l'aspetto qualitativo.

Questo processo di crescita infatti ha avuto inizio dall'aspetto relazionale, attraverso l'entrata nel gruppo commerciale "Selex" nel 1979. Questo evento ha consentito ad Ali S.p.A. di aumentare la massa critica di merci, le quali attraverso accordi comuni con gli altri membri del gruppo commerciale, potevano essere acquistate a prezzi inferiori.

Quella che si viene a creare in questo modo è ciò che in Economia viene definita come "Economia di Scala monetaria", cioè la possibilità per tutte le imprese associate, aumentando la massa critica di merci acquistate, di ottenere prezzi minori rispetto a quelli che otterrebbero acquistando da soli un minor quantitativo di merci.

Graficamente l'economia di scala monetaria si rappresenta in questo modo:



(Fonte tabella: "Economia e management delle imprese", 2015, A. Tunisini, T. Pencarelli, L. Ferrucci).

Conseguentemente a questo aumento di quantità di merci trattate, si è reso necessario uno sviluppo nella catena logistica per poter trasportare in modo più veloce e efficiente i prodotti dal fornitore al punto vendita, facendolo passare attraverso i magazzini. Per questo motivo Ali S.p.A. ha ampliato la propria rete di relazioni nell'ambito della logistica collaborando con aziende specializzate in questo settore come "XPO logistics" e la "Cooperativa Life".

Questo tipo di crescita Relazionale ha consentito uno sviluppo dal punto di vista Qualitativo per quanto riguarda la gestione del processo logistico. Infatti, grazie

all'utilizzo sempre maggiore di sistemi informatizzati e di tecnologie come il sistema Voice (riconoscimento vocale) e lettura bar code, la qualità, l'efficienza e la velocità del processo sono aumentate.

Successivamente, al fine di rendere sostenibile questa crescita Qualitativo/Relazionale, Ali S.p.A. si è mossa con importanti investimenti per crescere sotto il profilo Dimensionale.

La crescita Dimensionale è stata attuata attraverso la fondazione costante di nuovi punti vendita nel territorio target dell'azienda, cioè il Veneto, arrivando in questo modo ad aumentare sempre di più la market share fino ad ottenere nel 2016 la leadership con il 17,1% di quota di mercato.

Alla fondazione di nuovi punti vendita si è accompagnata anche la costruzione di più moderni e più ampi magazzini, i quali, oltre che a permettere il deposito di un numero sempre maggiore di merci, hanno migliorato a loro volta la Qualità del processo logistico.

Inoltre Ali S.p.A. si è evoluta dal punto di vista della Qualità nella gestione della relazione con il cliente creando piattaforme informatiche interattive attraverso cui interagire con i consumatori e cercare così, prestando attenzione alle richieste e ai feedback di quest'ultimi, di avviare un processo di fidelizzazione del cliente, elemento fondamentale nel settore della Grande Distribuzione Organizzata. Successivamente sono state intraprese varie iniziative sociali ed è stata posta anche attenzione al layout e al format dei punti vendita, per renderli più moderni e più in linea con le necessità dei clienti.

Da questo percorso si può evincere come una crescita di successo, la quale ha portato nel 2015 a superare il traguardo del miliardo di fatturato, oltre che a essere i leader in Veneto, sia un intreccio equilibrato e concatenato di crescita Relazionale, Qualitativo e Dimensionale; un mix tra crescita per linee interne, attuata con importanti investimenti nella fondazione di nuovi punti vendita e magazzini, e crescita per linee esterne attraverso l'unione con altre imprese nel gruppo commerciale Selex. La crescita in un aspetto è quindi causa e effetto di crescita secondo un altro punto di vista.

Un processo di crescita solo Qualitativo, solo Dimensionale o solo Relazionale, nel settore della Grande Distribuzione Organizzata, è difficilmente realizzabile, in quanto ogni profilo di crescita è necessario per la sostenibilità di un altro.

3.2 Analisi della crescita di Ali S.p.A. attraverso il modello di Greiner

Il modello di Greiner, analizzato nel primo capitolo, presenta il percorso di crescita di un'azienda come un susseguirsi di fasi, il cui passaggio da una all'altra è dovuto all'entrata in crisi di alcuni fattori.

In questo modello Greiner pone come prima fase la (E1) crescita tramite creatività dell'imprenditore dalla quale, attraverso altre fasi, si arriva alla quinta fase della crescita aziendale, cioè la crescita tramite collaborazione e, nella versione aggiornata, assume come fase successiva e conclusiva la crescita tramite relazioni inter-organizzative.

Nel caso aziendale Ali S.p.A. può essere considerata valida come prima fase la crescita tramite creatività, considerando come creatività ciò che caratterizza le primissime fasi di sviluppo dell'azienda, cioè quando il fondatore Francesco Canella rilevò la cooperativa O.N.A.R.M.O. e aprì il primo alimentari nel 1969 e il primo supermercato nel 1971, il quale introduceva in Italia il banco gastronomia servito.

Successivamente, Greiner individua la “crisi di Leadership” come causa del passaggio dalla prima alla seconda fase, cioè la (E2) crescita tramite autorità, tuttavia nel caso Aziendale Alì S.p.A. non si è mai verificata questa crisi come da lui intesa, cioè come una mancanza di competenze manageriali da parte del soggetto fondatore, il quale ha sempre guidato l’impresa dal momento della fondazione, costituendo il principale punto di riferimento per le operazioni decisionali di gestione e organizzazione. Alì S.p.A. è quindi un esempio di impresa di stampo imprenditoriale, in cui potere direzionale e di coordinamento sono incentrati nella figura dell’imprenditore.

Greiner pone in seguito come fasi la crescita tramite (E3) delega e la crescita tramite (E4) coordinamento. Sicuramente queste due fasi possono essere riscontrate nel caso aziendale, in quanto necessariamente a una crescita dimensionale come quella intrapresa da Alì S.p.A. deve corrispondere la delega di responsabilità a vari manager periferici che controllino e coordinino le diverse aree e funzioni aziendali che si sono costituite per dare sostenibilità al processo di crescita, tuttavia sempre sotto il controllo centrale dell’imprenditore/fondatore Francesco Canella e dei suoi familiari. Alì S.p.A. si configura infatti come una azienda a conduzione familiare, cosa che consente di attuare un controllo diretto sulle varie aree aziendali, nonché una rapidità nell’attuazione delle strategie.

(E5) Come fasi finali Greiner individua la crescita tramite la collaborazione e le relazioni interorganizzative. Questa ultima fase, introdotta dall’autore in una revisione successiva, si può identificare con tutto il processo di crescita relazionale che è stato analizzato nel caso aziendale. Greiner pone questo stadio come fase finale di crescita nel suo modello in quanto egli considera l’aumento di dimensioni come causa di maggiore importanza nel determinarsi di un mutamento organizzativo. Tuttavia, per Alì S.p.A., la crescita tramite relazioni può essere identificata come una delle fasi iniziali nonché principali per l’avvio del processo di sviluppo intrapreso dall’impresa, la quale ha portato poi successivamente ad uno sviluppo dimensionale. Infatti si è visto come l’entrata nel gruppo commerciale Selex nel 1979 abbia costituito l’evento che ha consentito l’attuazione di tutte le varie fasi di crescita successive.

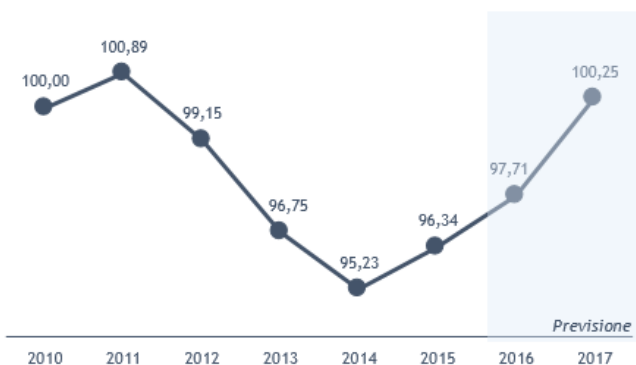
Per questo motivo trova conferma quanto affermato da A. Arcari (1999), cioè che la crescita costituisce un «fatto unico per ogni azienda, che si configura diversamente per effetto del diverso combinarsi di differenti fattori, sia interni che esterni», e quindi non è possibile «assolutizzare le caratteristiche e i tempi di sviluppo delle PMI».

3.3 Strategia in periodo di recessione

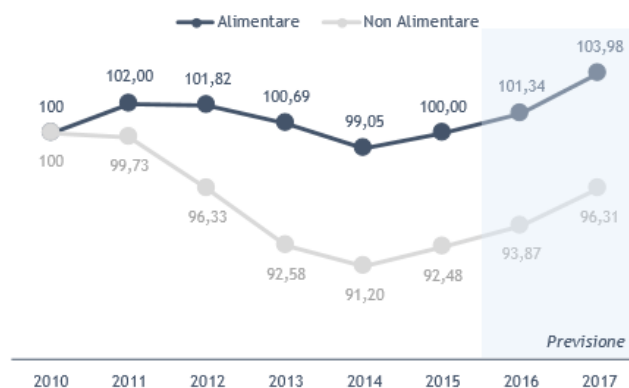
“Il trend del fatturato del commercio al dettaglio alimentare e non alimentare mostra nel suo complesso una dinamica decrescente dal 2011, toccando nel 2014 il valore indicizzato delle vendite più basso nel corso del periodo analizzato. Nel 2015, invece, entrambe le macro-categorie merceologiche mostrano un’inversione di tendenza che fa auspicare una ripresa per i prossimi anni. Parlando in termini assoluti, il giro d’affari risulta essere di circa 216 miliardi di Euro nel 2015, in aumento dell’1,17% rispetto al 2014 (dati FederDistribuzione) e stimato in crescita anche per il biennio 2016/2017

(+1,41% nel primo anno e +2,61% nel secondo anno di previsione)” (GD consulting, RetailLabIt, Novembre 2016, *GDO Report 2016 Evidenze e future tendenze nella Grande Distribuzione Organizzata*, p.10)

Indice delle vendite totali del commercio al dettaglio, base 2010=100

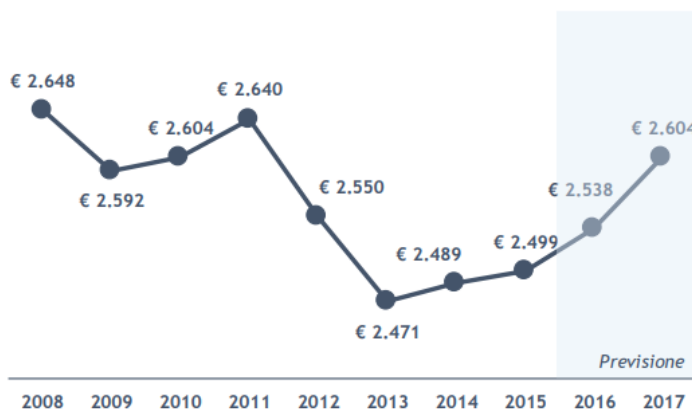


Indice delle vendite del commercio al dettaglio per macro-categoria merceologica, base 2010=100



(Fonte tabelle: elaborazione di DGM Consulting su dati FederDistribuzioni). Per quanto riguarda la spesa media dei consumatori “la spesa media mensile familiare complessiva cresce dal 2014 (+0,7% e +0,44%), dopo aver toccato nel 2013 il peggior valore dal 2008 (2.471€ al mese) ed è prevista crescere sia nel 2016 (+1,54%) sia nel 2017 (+2,61%)” (GDO report 2016, GD consulting).

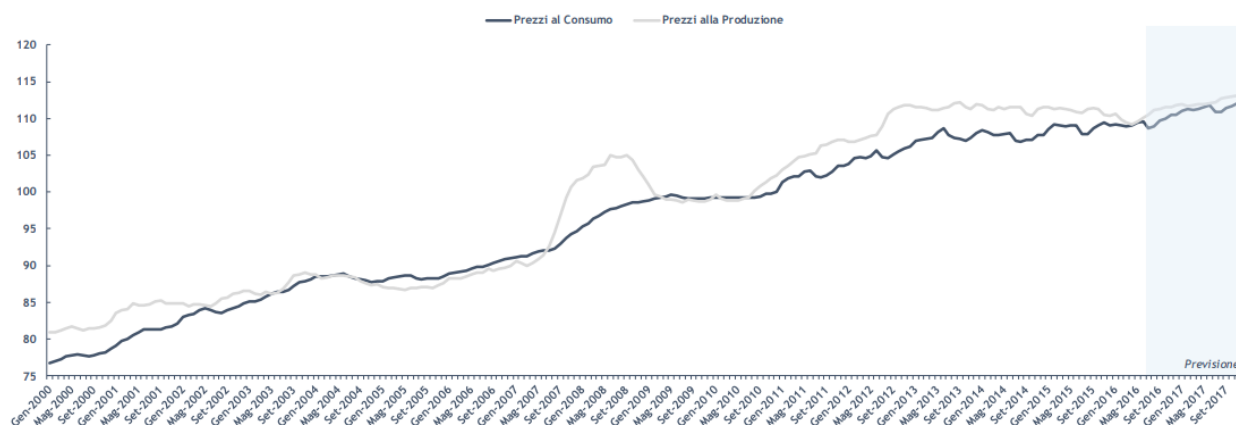
Spesa media mensile familiare complessiva (€)



Fonte: elaborazione di DGM Consulting su dati Istat

Il livello dei prezzi dal 2000 è costantemente aumentato e dal grafico seguente si può notare come dal 2007 al 2009 e dal 2010 al 2016 i prezzi della alla produzione sono maggiori rispetto ai prezzi al consumo. Ciò indica che le imprese distributive si sono fatte parzialmente carico dell’aumento dei prezzi.

Indice dei prezzi al consumo (NIC) e dei prezzi all'industria per i generi alimentari, base 2010=100



Fonte: elaborazione di DGM Consulting su dati Istat

Da quanto esposto si può evincere come il settore della Grande Distribuzione Organizzata abbia attraversato un periodo di recessione, specialmente dal 2011 al 2014, con cali di fatturato, cali di spesa media mensile familiare complessiva e aumenti dei prezzi alla produzione.

Alì S.p.A. tuttavia, come è emerso dallo studio del caso aziendale, è sempre riuscita a ottenere dal 2012 al 2015 fatturati crescenti, riuscendo tra il 2014 e il 2015 a diminuire l'incidenza sul fatturato dei costi del venduto per lo 0,52% e l'incidenza dei costi operativi per lo 0,56%.

In questo periodo Alì S.p.A. ha dato continuità alla sua strategia di investimenti moderati ma costanti, continuando a fondare nuovi punti vendita. Dal 2012 al 2014 infatti sono stati fondati 10 punti vendita e si è continuato ad assumere quindi nuovi dipendenti.

Questa strategia di continuo aumento di presenza all'interno del proprio mercato target attraverso la fondazione di nuovi punti vendita, unita al mantenimento degli stessi standard di qualità dei prodotti e di prezzi, ponendo quindi come obiettivo principale quello di mantenere intatta la User Experience, ha consentito a Alì S.p.A. di aumentare la propria influenza all'interno del mercato. L'azienda ha infatti raggiunto la leadership in Veneto con il 17,1% di market share.

3.4 L'attenzione ai trend attuali: "Alì markets"

Nel 2016 i consumatori dei nove principali mercati dell'Europa occidentale (Regno Unito, Francia, Germania, Italia, Spagna, Belgio, Paesi Bassi, Austria e Portogallo) hanno speso 4,3 miliardi di euro in più per i prodotti di largo consumo (FMCG, Fast Moving Consumer Goods) nella distribuzione moderna, con un incremento del +0,9% rispetto al 2015. Il 61% dell'incremento del mercato alimentare nell'Europa occidentale è da ricondurre al cibo fresco e ai dolci e snack. (Nielsen: Ombretta Capodaglio, 30 Marzo 2017. *GDO in Europa: + 4,3 miliardi di euro spesi nel 2016, + 0,9 % VS 2015*)

La crescita del fatturato derivante da alimenti freschi e dolci/snack è dovuto principalmente all'incremento dei volumi di acquisto. Questa aumento della

spesa per il food attesta il definitivo superamento del periodo di crisi. Gli alimenti freschi nell'Europa occidentale rappresentano il 38% della crescita complessiva (1,6 miliardi di euro), il comparto dolci/snack il 23% (1 miliardo di euro) e le bevande alcoliche il 20% (849 mila euro). Queste tre categorie rappresentano da sole l'80% dell'aumento della spesa per i generi alimentari nel 2016.

Questa fase è evidente anche in Italia, dove la crescita dei consumi si può interpretare alla luce di un andamento positivo dell'indice di fiducia.



(Fonte immagine: Nielsen Western European FMCG Report)

Nella grande distribuzione l'alimentare (Food + Beverage + Pet) traina la crescita. Nel periodo gennaio-aprile 2017 le vendite a valore hanno fatto registrare, sullo stesso periodo dell'anno precedente, un incremento del +3,4% a differenza degli altri prodotti non alimentari che hanno subito un decremento del -2,5%. L'incremento complessivo, a totale negozio, è pari al +2,1%.

Alì S.p.A., osservando il trend positivo che stanno avendo i beni di consumo alimentare nel paniere di consumo dei clienti, ha deciso di elaborare un nuovo format per alcuni punti vendita specifici presenti nelle zone urbane, che mira a far assomigliare il centro commerciale a una sorta di grande bancone di un mercato rionale. Questo progetto è denominato "Alì markets" e, oltre a presentare un logo dedicato, prevede che nei punti vendita interessati sia incrementata l'area da riservarsi ai prodotti alimentari freschi e freschissimi e che inoltre sia aumentata l'offerta di prodotti locali, i quali vengono considerati essenziali al fine di fidelizzare il cliente.



(Immagine: fonte Ali S.p.A.)

Questo nuovo format di punti vendita prevede inoltre la creazione di un volantino dedicato, nonché un layout del negozio più moderno.

3.5 La strategia di localizzazione

“L’internazionalizzazione produttiva è un fenomeno in rapida espansione a livello globale, che ha coinvolto anche le imprese italiane. Se fino agli anni ottanta la presenza all’estero era limitata ai principali grandi gruppi, negli anni successivi il processo di espansione all’estero della produzione ha coinvolto numerose piccole e medie imprese, soprattutto manifatturiere: nel 2011 circa un quarto delle imprese industriali con almeno 50 addetti controllava unità produttive all’estero, a fronte di una percentuale molto più bassa nei servizi.” (Banca d’ Italia Eurosistema, *QEF_ internazionalizzazione imprese italiane*, pag. 1)

A seconda del settore in cui opera ogni azienda, il periodo di tempo che viene considerato e il paese in cui viene svolto l’investimento, varia la motivazione e l’obiettivo a cui si aspira attraverso l’attuazione di una politica di internazionalizzazione.

“Nel complesso, le strategie di accesso ai mercati di sbocco costituiscono la motivazione prevalente del produrre all’estero, mentre, nel caso degli investimenti in paesi emergenti e in via di sviluppo, acquisisce rilevanza anche il motivo legato alla riduzione dei costi. Poco frequenti sono invece gli investimenti finalizzati all’acquisizione di tecnologie e brevetti. Per le imprese dei servizi prevale largamente la motivazione di accesso ai mercati” (Banca d’ Italia Eurosistema, *QEF_ internazionalizzazione imprese italiane*, pag. 1).

Ali S.p.A. al contrario, ha sempre sostenuto una strategia di localizzazione, enfatizzando l’appartenenza e l’inserimento dell’azienda all’interno del proprio territorio.

Essa attua un modello distributivo a corto raggio seguendo quella che si può definire una “regola aurea”: punti vendita non lontani più di 100 chilometri dall’hub logistico al fine di mantenere la freschezza dei prodotti.

Ali ha sempre posto molta importanza sulla componente della territorialità, cercando di instaurare rapporti di lungo periodo con i produttori locali.

Ali in questo modo è stata inoltre in grado di fornire più di 3000 posti di lavoro all’interno del territorio che occupa, sostenendo così la manodopera locale.

3.6 Evoluzione del CRM nella Grande Distribuzione Organizzata: la APP

In un settore come la Grande Distribuzione Organizzata, la fidelizzazione del cliente e la cura del rapporto con esso è essenziale.

Alì S.p.A. ha da sempre messo il cliente al centro del proprio servizio, cercando di andare incontro alle sue esigenze e mantenendo il più possibile intatta la customer experience anche in tempi di crisi, garantendo sempre la massima qualità possibile dei propri prodotti.

Inoltre Alì S.p.A. ha sempre cercato di comprendere i comportamenti del nuovo tipo di consumatore, il quale “si dimostra più consapevole nelle scelte e maggiormente predisposto al cambiamento: sperimenta nuovi prodotti, cambia il punto vendita, pianifica i propri acquisti, passa più tempo davanti allo scaffale e legge attentamente le etichette sulle confezioni dei prodotti. Un dato rilevante è che il “nuovo consumatore” spende di più se trova soddisfacente l’offerta. A partire infatti dalla fine del 2015, si osserva un cambiamento di tendenza verso il “trading up” (il cliente acquista un prodotto di maggiore qualità con un prezzo che consente un più alto margine di guadagno per l’impresa) motivato da scelte orientate al superiore valore riconosciuto dei prodotti” (Chiara Fauda, 2017. Stili di vita e consumi alimentari, *Pharmaretail*)

Per questo motivo Alì, per soddisfare le richieste di clienti sempre più attenti e esigenti, ha sta sviluppando dei nuovi tipi di servizi, che nel settore della Grande Distribuzione Organizzata costituiscono delle novità molto importanti.

Il primo innovativo servizio di Alì S.p.A. consiste nel lancio della propria APP, un’applicazione che permette di usufruire di servizi online per la propria carta fedeltà, consentendo al cliente di personalizzare la propria offerta per la prossima spesa.

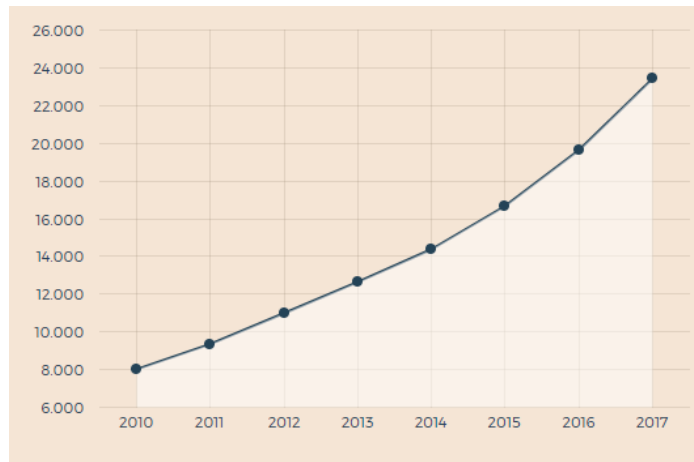
Alì S.p.A., sfruttando gli strumenti forniti dai moderni mezzi di comunicazione per creare un’offerta sempre più personalizzabile, sta assecondando una delle principali tendenze moderne nel comportamento dei consumatori, cioè la richiesta di personalizzazione nel processo d’acquisto. Secondo i dati “Datalab” infatti fino al 77% dei consumatori tende a fidelizzarsi maggiormente ai punti vendita che prendono in maggiore considerazione le differenze tra i vari clienti e si comportano conseguentemente.

3.7 prospettive future per la Grande Distribuzione Organizzata: e-commerce

Nell’era delle tecnologie di comunicazione informatica, la prossima grande sfida per la Grande Distribuzione Organizzata consiste nell’e-commerce.

L’e-commerce è un fenomeno in rapida espansione e, secondo le previsioni netcomm, il consorzio del commercio elettronico italiano, nel 2017 “l’e-commerce dovrebbe mettere a segno una crescita intorno al 20%, raggiungendo i 23,4 miliardi di valore, sfiorando di poco il raddoppio rispetto ai 12,6 miliardi del 2013. Nonostante il calo delle vendite al dettaglio (-0,5%) registrato dall’Istat a dicembre e il dato sostanzialmente stabile con cui si è archiviato il 2016 (+0,1%), quest’anno a dare la spinta agli acquisti online sarà non solo la ripresa del Pil (+0,9% la crescita attesa da Bankitalia), ma la maggior propensione delle famiglie italiane a fare shopping online: sono in aumento sia il numero degli acquirenti che la frequenza e lo scontrino medio”. (NETTI, 2017. Accelera il mercato dell’e-commerce in Italia. *Sole 24 ore*).

Netcomm ha osservato il numero degli acquirenti online è cresciuto dal 2014 al 2016 del 26%, con un aumento di oltre un terzo del valore del mercato dell'e-commerce.



(Fonte immagine: Sole 24 ore).

“Dei quasi 21 milioni di acquirenti online attivi in Italia ci sono quasi 16 milioni (+25% nell’ultimo anno) di persone che nell’ultimo trimestre 2016 sono classificabili come clienti abituali delle vetrine online. Ciascuno ha fatto in media non meno di tre acquisti nel periodo con uno scontrino che supera di poco, in media, i cento euro. Sono loro che generano il 94% delle vendite B2C. Gli altri 4,7 milioni di consumatori rientrano tra i clienti sporadici, che ogni tre mesi fanno uno o due acquisti, spendendo poco meno di 100 euro. Il vero motore degli acquisti è sempre più lo smartphone, grazie alle app offerte dai merchant.” (NETTI, 2017. Accelera il mercato dell’e-commerce in Italia. *Sole 24 ore*).

Per questo motivo la prossima frontiera della Grande Distribuzione Organizzata può essere l’e-commerce, il quale però presenta molte sfide da superare, soprattutto riguardo la conservazione dei prodotti alimentari freschi.

Alì S.p.A. sta progettando comunque un sistema di vendite online, le quali si riconosce siano una realtà nuova in forte crescita che possono portare un fatturato aggiuntivo.

Tuttavia per quanto riguarda l’alimentare, si ritiene che gli acquisti siano molto influenzati dall’impulso, e questo si ha solo quando il cliente entra nel punto vendita fisico e si trova di fronte al prodotto.

TABELLA RIASSUNTIVA DELLE VARIABILI ANALIZZATE

<p><u>Crescita Relazionale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • (A1) Tipo rapporto normativo/contrattuale con Gruppo Commerciale Selex e Supercentrale d'acquisto ESD • (A2) Opportunità di crescita fornite dalle Relazioni con soggetti esterni • (A3) Tipo di Relazioni con altri soggetti esterni per gestione processo distributivo • (A4) Tipo di Relazioni con fornitori locali 	<ul style="list-style-type: none"> • (A1) Punti Vendita di proprietà delle imprese associate a Selex, contratti di affiliazione (franchising) o mera somministrazione. Contratti di mandato con ESD per stipula contratti di fornitura • (A2) Creazione nuovi prodotti a marchio privato, scelta e accordi con fornitori, controllo qualità, attività promozionali e comarketing • (A3) Attività di Picking, Carisco/Scarico, Stoccaggio, Smistamento, Controllo a codice, Gestione magazzino, Trasporto • (A4) Collaborazione di lungo periodo con fornitori locali per valorizzare economia del proprio territorio
<p><u>Crescita Dimensionale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • (B1) Motivazione dell'attuazione della Crescita Dimensionale • (B2) Crescita Dimensionale attraverso la fondazione di Punti Vendita • (B3) Strategia sottostante la fondazione dei PV • (B4) Crescita Dimensionale attraverso la costruzione di magazzini 	<ul style="list-style-type: none"> • (B1) Mezzo per rendere sostenibile l'incremento di merci trattate consentito dalla crescita relazionale • (B2) 112 Punti Vendita con due diversi formati: Alì e Aliper • (B3) Strategia di Localizzazione unita a fondazione costante di nuovi PV • (B4) Magazzini all'avanguardia per implementare il processo logistico
<p><u>Crescita Qualitativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • (C1) Tipologia miglioramento della qualità del processo Distributivo • (C2) Miglioramento Servizi e aumento Competitività 	<ul style="list-style-type: none"> • (C1) Utilizzo sistemi informatici, costruzione nuovi magazzini, implementazione trattamento dei freschi

<ul style="list-style-type: none"> • (C3) Iniziative sociali • (C4) Miglioramento Customer Care, CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • (C2) Nel 2006 creazione Private Label (VALE) • (C3) Iniziative ambientali per salvaguardia territorio locale e iniziative umanitarie a sostegno di associazioni • (C4) Format PV, attenzione a richieste dei clienti attraverso moderni sistemi di comunicazione
<ul style="list-style-type: none"> • (D) Crescita fatturati 	<ul style="list-style-type: none"> • (D) In aumento dal 2012 al 2015, cioè nel periodo di maggiore difficoltà per la GDO, arrivando al traguardo del miliardo di fatturato
<p><u>Modello di Greiner</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • (E1) Crescita tramite Creatività • (E2) Crescita tramite Autorità • (E3) Crescita tramite Delega, (E4) Crescita tramite Coordinamento • (E5) Crescita tramite Collaborazione e le relazioni interorganizzative 	<ul style="list-style-type: none"> • (E1) Il fondatore Francesco Canella rilevò la cooperativa O.N.A.R.M.O. e aprì il primo alimentari nel 1969 e il primo supermercato nel 1971, il quale introduceva in Italia il banco gastronomia servito. • (E2) Il soggetto fondatore ha sempre guidato l'impresa dal momento della fondazione, costituendo il principale punto di riferimento per le operazioni decisionali di gestione e organizzazione. • (E3), (E4) delega di responsabilità a manager periferici per controllo e coordinamento delle funzioni aziendali • (E5) Entrata nel gruppo Selex e rapporti con soggetti esterni (crescita Relazionale)

CONCLUSIONI

Il processo di crescita aziendale per una impresa operante nel settore della Grande Distribuzione Organizzata coinvolge tutte e tre le dimensioni che sono state analizzate nel primo capitolo, ovvero la crescita dal punto di vista Relazionale, Qualitativo e Dimensionale.

La crescita complessiva di un'azienda e il suo sviluppo dipendono da un equilibrato e integrato mix di crescita sotto questi tre punti di vista, in quanto la crescita sotto il profilo Relazionale nel settore della Grande Distribuzione Organizzata, attraverso l'ampliamento della rete del valore risultante dal coinvolgimento di altri attori, può dare il via a un aumento sostanzioso di quantità di merci trattate e quindi, perché questo sviluppo possa essere sostenuto, altri investimenti risultano essere necessari.

Questi investimenti possono consistere nella fondazione di nuovi punti vendita o magazzini e quindi il risultato sarà un aumento sotto il profilo dimensionale dell'impresa, cioè una crescita per linee interne atta a rendere proficuo l'aumento del quantitativo di merci trattate dall'azienda. La crescita di dimensione per una azienda operante nel settore della GDO è quindi il mezzo, anziché il fine, per evitare che un maggiore giro di merci porti a esuberi che consisterebbero in perdite per l'impresa. La crescita dimensionale è inoltre lo strumento migliore per aumentare il raggio d'azione dell'azienda e consentire un aumento della quota di mercato.

Successivamente uno sviluppo sotto il punto di vista della Qualità del processo distributivo, del trattamento dei prodotti e del servizio, attuato implementando le proprie competenze e cercando di acquisirne di nuove, sarà necessario per ottenere un maggiore livello di competitività e in particolare per aumentare la propria quota di mercato nelle aree di nuova occupazione.

Questo mix di strategie di crescita è infatti ciò che è stato attuato da Ali S.p.A. e ciò che ha permesso a questa azienda di intraprendere un processo di crescita che l'ha portata a diventare da piccolo alimentari a una catena di supermercati della Grande Distribuzione.

Tuttavia, considerando quanto emerso dall'analisi del caso aziendale attraverso il modello di Greiner, il processo di crescita di un'impresa è strettamente soggettivo ed è influenzato da una serie di fattori inerenti al contesto competitivo e storico che possono presentarsi in modo differente per ogni azienda. Infatti è emerso come lo stadio di crescita attraverso la collaborazione e le relazioni con altre aziende, il quale da Greiner viene posto come stadio finale nel percorso di sviluppo di un'impresa, è stato invece per Ali S.p.A. uno dei passaggi iniziali che hanno consentito di attuare il proprio percorso di crescita.

Per questo motivo non è possibile delineare un percorso di crescita standard attuabile per qualsiasi impresa ma è possibile solo definire quelli che possono essere i punti cardine all'interno di un processo di crescita e sviluppo, come lo possono essere la crescita Relazionale, Qualitativa e Dimensionale, anche se la modalità e l'ordine cronologico di realizzazione di tali fasi di crescita sono assolutamente soggettive.

Tuttavia i modelli di crescita a fasi di matrice statunitense-anglosassone come quello di Greiner e quello di Churchill e Lewis, se utilizzati con le dovute

misure, possono ancora essere considerati dei modelli utili per lo studio del percorso di sviluppo intrapreso da una azienda.

Come è stato detto, il percorso di crescita di un azienda è influenzato in larga parte dalle caratteristiche del settore in cui opera. Per questo motivo è emerso come per Alì S.p.A., nel periodo di maggior crisi per il settore della Grande Distribuzione Organizzata che è andato dal 2011 al 2014, sia stato fondamentale continuare la propria politica di investimenti moderati ma costanti, la quale ha consentito successivamente di ottenere la leadership nel proprio mercato target.

Alì inoltre ha sempre mirato a mantenere intatta la User experience mantenendo il più possibile costante il livello di qualità e prezzi dei prodotti, a fronte invece dei competitors che hanno cercato di rispondere alla concorrenza dei discount allineandosi a un livello di prezzi e qualità più bassi. In questo modo è stato possibile mantenere intatto il valore del brand e di conseguenza la fiducia dei clienti.

Alì S.p.A. quindi non ha mai smesso di avere una visione attenta al medio-lungo periodo, con una propensione costante alla crescita, allo sviluppo e all'innovazione, con un'attenzione particolare a cogliere i maggiori trend attuali, attraverso la creazione della propria APP per rendere il proprio servizio più personalizzabile e su misura di ogni cliente, e quelli che possono essere i trend futuri, come per esempio l'e-commerce. Alì ha anche adottato moderni e tecnologici sistemi per la gestione dei magazzini e del processo logistico

Dal caso aziendale inoltre è emerso come non necessariamente trend che possono essere molto profittevoli per aziende operanti in altri settori lo siano anche per la propria azienda.

Alì S.p.A. infatti ha sempre sostenuto una strategia di localizzazione, mantenendo come mercato target principale il proprio territorio del nord-est Italia, discostandosi quindi dalla tendenza all'internazionalizzazione che sta sempre più diffondendosi. Alì infatti ha sempre cercato di fondare nuovi punti vendita all'interno del proprio mercato di competenza, mirando a creare posti lavori per la popolazione locale e inoltre ha sempre posto molta attenzione ad instaurare rapporti di collaborazione con i fornitori locali e a sostenere l'economia del proprio territorio. Inoltre questa azienda è sempre stata molto attiva dal punto di vista della Corporate Social Responsibility appoggiando numerose iniziative ecologiche e umanitarie.

Bibliografia e sitografia

ARCARI, 1999. *Processi di crescita delle pmi*. Milano: Egea, p. 17,18

L. E. GREINER, 1972, *Evolution and Revolution*, Harvard business review

TUNISINI, PENCARELLI, FERRUCCI, 2015. *Economia e management delle imprese*, Milano: Hoepli, p. 148

MARCHINI 1995. In TUNISINI, PENCARELLI, FERRUCCI, 2015. *Economia e management delle imprese*. Milano: Hoepli, p.148

GRANDINETTI, NASSIMBENI, 2007. *Le dimensioni della crescita aziendale*. Milano: FrancoAngeli, p.31

GREINER, 1988. *Revisione del classico articolo del 1972*. In GRANDINETTI, NASSIMBENI, 2007. *Le Dimensioni della crescita aziendale*, Milano: FrancoAngeli p. 22,23

ARROW, 1974, GRANDORI, 1999. In GRANDINETTI, NASSIMBENI, 2007. *Le dimensioni della crescita aziendale*, Milano: FrancoAngeli, p. 24

CHURCHILL, LEWIS, 1983. *The Five Stages of Small Business Growth*, Harvard business review

GANDOLFI 2009. In TUNISINI, PENCARELLI, FERRUCCI, 2015. *Economia e management delle imprese*. Milano: Hoepli, p.147

GRANDINETTI, FURLAN, 2012. In TUNISINI, PENCARELLI, FERRUCCI, 2015. *Economia e management delle imprese*. Milano: Hoepli, p.147

LORENZONI, 1990. In: GIANFELICI, 2009. *I processi di crescita delle piccole e medie imprese*, in Quaderni di Ricerca sull'Artigianato, Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale dell'Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre, p.205. Disponibile su <http://www.quaderniartigianato.com/wp-content/uploads/2011/05/7-C.GianfeliciI-processi-di-crescita-delle-piccole-medie-imprese -N-%C2%B053.pdf> [data di accesso 22/08/2017]

BOLDIZZONI, MARIANI, SIGNORELLI, 1993. In: GIANFELICI, 2009. *I processi di crescita delle piccole e medie imprese*, in Quaderni di Ricerca sull'Artigianato, Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale dell'Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre, p.205. Disponibile su <http://www.quaderniartigianato.com/wp-content/uploads/2011/05/7-C.GianfeliciI-processi-di-crescita-delle-piccole-medie-imprese -N-%C2%B053.pdf> [data di accesso 22/08/2017]

CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA - DOXA, 2001, ISTUD, 1999. In GIANFELICI 2009. *I processi di crescita delle piccole medie imprese*, in Quaderni di Ricerca sull'Artigianato, Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale dell'Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre p. 209. Disponibile su <http://www.quaderniartigianato.com/wp-content/uploads/2011/05/7-C.GianfeliciI-processi-di-crescita-delle-piccole-medie-imprese -N-%C2%B053.pdf> [data di accesso 22/08/2017]

PIANIDISETTORE.IT, 2012. *Indagine conoscitiva sul settore della gdo –ic43- Piani di settore*, p. 46, 49, 66, disponibile su

https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwirp9PI_OzVAhVRJ1AKHeVhBrsQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.pianidisetto.re.it%2Fflex%2Fcm%2Fpages%2FServeAttachment.php%2FL%2FIT%2FD%2F%25252Ff%25252F0%25252FD.786025e999e6177c2cfb%2FP%2FBLOB%253AID%253D697&usg=AFQjCNFvOY9JJPzpZKiSJ58PEyHwqfycGw [Data di accesso 23/08/2017].

EDIZIONI DM in collaborazione con ZETA CONSULTING, 2016. *Centrali d'acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia 2016*, p. 4, disponibile su

<file:///C:/Users/tommaso/Desktop/tesi%20GENERALE/Alì%20spa/centrali%20d'%20acquisto%20e%20gruppi%20distributivi%20alimentari%20in%20Italia-DISTRIBUZIONE%20MODERNA.pdf> [Data di accesso 22/08/2017].

CICONTE, LIBERTI, 2017. Come il supermercato è diventato un industria. *Internazionale.it* Disponibile su

<https://www.internazionale.it/reportage/fabio-cicone/2017/03/06/supermercato-industria> [Data di accesso 22/08/2017].

PAOLINI, 2013. Tutto in 100 chilometri vale quasi un miliardo la formula magica di Alì. *Repubblica.it*, disponibile su

http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2013/06/10/news/tutto_in_100_chilometri_vale_quasi_un_miliardo_la_formula_magica_di_al-60767651/

[Data di accesso 22/08/2017].

Fonte dati Alì S.p.A.: dati interni; top 500 Padova, *Mattino di Padova*

GD CONSULTING, RETAILABIT, Novembre 2016. *GDO Report 2016 Evidenze e future tendenze nella Grande Distribuzione Organizzata*, p.10. Disponibile su

https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiB--bh_ezVAhVBb1AKHdO3BnoQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.retailwatch.it%2FRetailWatch%2Fmedia%2FRedazione%2FGDO-REPORT-2016-2017.pdf&usg=AFQjCNHsbPSORHbxjrLjA0Cp6ZvhfQpxng

[Data di accesso 23/08/2017].

OMBRETTA CAPODAGLIO, 2017. GDO in Europa: + 4,3 miliardi di euro spesi nel 2016, + 0,9 % VS 2015. *Nielsen.com*. Disponibile su <http://www.nielsen.com/it/it/press-room/2017/retail-chains-in-europe.html> [Data di accesso 22/08/2017].

BANCA D'ITALIA EUROSISTEMA, 2015. *QEF_ internazionalizzazione imprese italiane*, pag. 1. Disponibile su

<https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi876vFr-vVAhWCJIAKHhO1AMIQFggvMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.bancaditalia.it%2Fpubblicazioni%2Faltri-atti-convegni%2F2014-internazionalizzazione-imprese%2Fqef.pdf&usg=AFQjCNF7n7aaDZZaJb6YaIY1ZkvwLlunZg>

[Data di accesso 22/08/2017].

FAUDA, 2017. Stili di vita e consumi alimentari. *Pharmaretail.it*. Disponibile su <http://www.pharmaretail.it/dati-gdo/a-tutto-food-iri-presenta-stili-di-vita-e-consumi-alimentari> [Data di accesso 22/08/2017].

NETTI, 2017. Accelera il mercato dell'e-commerce in Italia. *Sole 24 ore*. Disponibile su <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-02-24/accelera-mercato-dell-e-commerce-italia-131003.shtml?uuid=AECGfmc> [Data di accesso 22/08/2017].

Fonti immagini

CAPITOLO 1

fonte: http://www.exponentialtraining.com/Downloads/Resources/Example%20Module%20-%20CBS/page_08.htm

Fonte: Churchill & Lewis, The Five Stages of Small Business Growth, harvard Business review

CAPITOLO 2

IRI Top Trade

IRI Top trade, al 30 giugno 2013

CAPITOLO 3

Economia e management delle imprese”, 2015, A. Tunisini, T. Pencarelli, L. Ferrucci

Fonte immagine: Nielsen Western European FMCG Report

Immagine: fonte Ali S.p.A.

Fonte immagine: Sole 24 ore, <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-02-24/accelera-mercato-dell-e-commerce-italia-131003.shtml?uuid=AECGfmc>

13731 parole