



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

**IL REPORTING ALL'INTERNO DI UN'AZIENDA DELLA GRANDE
DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA. IL CASO CONCRETO DI ASPIAG
SERVICE S.R.L.**

RELATORE:

CH.MO PROF. ANTONIO PARBONETTI

LAUREANDO/A: SILVIA ZANON

MATRICOLA N. 1043548

ANNO ACCADEMICO 2014 – 2015

*Al Dott. Alberto Tuzza e Dott. Dario Bigolaro che mi hanno pazientemente aiutata e seguita,
all'Azienda Aspiag Service S.r.l. che mi ha ospitata, ed ovviamente alla mia famiglia che mi ha
sostenuto in questo percorso.*

Indice

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1 – Il controllo di gestione ed il reporting	4
1.1 Il controllo di gestione	4
1.2 Il reporting	7
1.2.1 Definizione e finalità dell'attività di reporting	7
1.2.2 Il reporting direzionale	8
CAPITOLO 2 – Il caso concreto Aspiag Service S.r.l.	11
2.1 ASPIAG SERVICE S.r.l.	13
2.1.1 - Prima parte : I dati in sintesi	13
2.1.2 - Seconda parte : Scostamenti più rilevanti e contesto macroeconomico	15
2.2 Centro di Costo INTERSPAR SARMEOLA DI RUBANO (PD)	34
2.2.1 - Prima parte : I dati in sintesi	34
2.2.2 - Seconda parte: Scostamenti più rilevanti e dati macroeconomici	37
Abbreviazioni usate	53
Bibliografia	54
Webgrafia	55

INTRODUZIONE

Nell'attuale contesto economico, ed in particolare nel settore della GDO (Grande Distribuzione Organizzata, il settore protagonista del presente elaborato), avvengono repentini mutamenti con una frequenza sempre più alta e di importanza crescente. Per tal motivo, all'interno di qualsivoglia organizzazione, di fondamentale importanza ricopre oramai l'istituzione del processo di controllo di gestione. In particolare, l'oggetto di siffatta trattazione sarà la reportistica aziendale direzionale, realizzata proprio da quest'ultimo. Tale elaborato, è il risultato dell'esperienza maturata e delle conoscenze acquisite nel corso dello stage svolto presso l'azienda Aspiag Service S.r.l., durante il quale è stato prodotto un progetto (anch'esso oggetto della tesi redatta) consistente nell'analisi di due report aziendali. Trattasi, per la precisione, del Conto Economico gestionale dell'intera società e di quello del centro di costo individuato come il punto vendita Interspar di Sarmeola (PD).

L'elaborato sarà composto da due capitoli, ognuno dei quali tratta i seguenti argomenti:

- Il primo capitolo conterrà nozioni perlopiù teoriche e che fungono da introduzione a ciò che sarà esposto successivamente; verranno trattati i concetti di Controllo di gestione, con particolare attenzione ad uno dei suoi steps, il reporting.
- Nel secondo capitolo, verrà invece presentata l'Azienda Aspiag Service S.r.l.. In seguito, verrà esposto il progetto di cui sopra, la cui introduzione prevede anche l'esposizione dell'importanza che il contesto macroeconomico detiene in sede di pianificazione aziendale e la successiva analisi dei risultati ottenuti. In seguito all'analisi di tali documenti, ne viene fornito un loro commento, con particolare riguardo agli scostamenti più rilevanti e con la spiegazione di questi ultimi attraverso la considerazione del contesto esterno all'azienda.

CAPITOLO 1 – Il controllo di gestione ed il reporting

1.1 Il controllo di gestione

Molto spesso, e ultimamente sempre di più, si sente parlare del Controllo di Gestione in seno a molte realtà aziendali.

Iniziando la discussione proponendone una sua definizione, tale concetto si può identificare come segue: “il controllo di gestione è quell’attività di guida svolta dai manager per assicurarsi

l’acquisizione e l’impiego delle risorse in modo efficace ed efficiente al fine di conseguire gli obiettivi economici prestabiliti” (Brunetti, 1979). La nascita del controllo di gestione, non si è certamente verificata solo negli ultimi anni; essa, infatti, si delinea a partire dal diciannovesimo secolo come conseguenza degli operati delle scuole di pensiero italiana, nordamericana ed anglosassone (si veda Anna Maria Arcari, 2014); le conclusioni scaturite da questi filoni economici, vengono poi messe in pratica nelle aziende manifatturiere, ferroviarie e di distribuzione dell’epoca, nelle quali già si era compreso come il produrre ed il monitorare più informazioni possibili circa la generazione del reddito e il livello di efficienza dei processi, fossero di vitale importanza allo scopo di perseguire il raggiungimento degli obiettivi aziendali, tramite la realizzazione di un’efficace attività direzionale. Questa, è ancor oggi la motivazione principale secondo la quale viene svolta detta attività, non solo nelle imprese di grandi dimensioni, ma anche nelle PMI¹, nelle quali, al fine di ottenere i risultati previsti, non sono più sufficienti le sole intuizione e capacità direzionale e gestionale dell’imprenditore per monitorare l’efficacia e l’efficienza della realtà aziendale.

Successivamente, a partire dagli anni ’80 del 900, ed in modo particolare negli ultimi anni, il contesto (sia interno che esterno) nel quale le aziende si trovano ad operare, ha subito diversi cambiamenti, individuando questi ultimi come: aumento dei fattori riguardanti la complessità gestionale interni all’impresa, aumento dei fattori connessi con la dinamicità del contesto economico in continuo mutamento e conseguente imposizione della turbolenza ambientale (intesa come contesto operativo esterno all’azienda) quale problema per tutte le aziende operanti in un contesto competitivo (la quale competitività, tra l’altro, risulta in crescita), globalizzazione dei mercati, ulteriori conseguenze di quest’ultima, come l’internazionalizzazione e la nascita di diversi gruppi di imprese e network (si veda sempre

¹ PMI = Piccole e Medie Imprese

A.M. Arcari, 2014). A causa di siffatte motivazioni, l'importanza del Controllo di gestione è andata aumentando sempre più negli anni.

Nello specifico, il controllo di gestione è un processo che permette di gestire proprio le problematiche suddette, fornendo un valido supporto all'attività di direzione del management. Più precisamente, esso si scinde in due passaggi fondamentali, la pianificazione strategica ed il controllo operativo. Con riferimento al primo, si definiscono gli obiettivi aziendali di medio lungo periodo (solitamente 3-5 anni) attraverso la redazione di un business plan; relativamente il secondo invece, esso si riferisce alla pianificazione relativa al breve periodo (solitamente un anno), ed in particolare, all'identificazione degli obiettivi operativi e al successivo controllo che l'azienda stia perseguendo gli obiettivi di lungo termine definiti in sede di business plan. È chiaro che non è possibile affermare che il controllo di gestione garantisca il pieno successo dell'impresa, poiché quest'ultimo dipende da molti altri fattori che non possono non essere considerati (uno dei più importanti dei quali, è la capacità di soddisfare i clienti), ma sicuramente un'impresa che definisce in modo chiaro gli obiettivi che si propone di raggiungere (sia quelli strategici che operativi), che successivamente coordina le attività necessarie al perseguimento degli stessi e che infine ne misura i risultati conseguiti (sia per verificare eventuali scostamenti rispetto quanto previsto e quindi la necessità di intervenire con azioni correttive, sia per migliorare la futura programmazione) ha più possibilità di sopravvivenza rispetto ad un'impresa che non mette in atto tali processi. Le fasi del Controllo di gestione sono proprio queste, e ad ogni fase corrispondono diversi strumenti, che permettono la realizzazione pratica di questi step. Più nello specifico, la strumentazione contabile cui si è fatto riferimento poc'anzi consiste ne:

- La contabilità generale e la contabilità analitica
- Il budget ed il sistema degli standard
- Gli scostamenti
- I report

L'ultimo di questi sarà l'argomento principale della tesi ed anche ciò su cui è stato svolto il progetto presso l'Azienda Aspiag Service S.r.l.; verrà approfondito nel prossimo paragrafo. Per quanto concerne gli altri, invece:

- La **contabilità generale** rileva tutti i fatti amministrativi che avvengono con un soggetto terzo esterno all'impresa, e che rappresentano entrate o uscite finanziarie; essi vengono poi utilizzati per la formazione del Bilancio d'esercizio, grazie al quale è possibile verificare se si è in utile o perdita e la composizione del capitale, scisso in

attività e passività. Non è possibile utilizzare tale strumento come supporto alle decisioni interne: esso è troppo aggregato e di conseguenza non è di aiuto nel comprendere quali prodotti e quali unità organizzative provocano il risultato dell'impresa.

- La **contabilità analitica**, è lo strumento utilizzato per superare il limite di cui sopra; nello specifico, esso viene utilizzato per coordinare la gestione dei fatti interni e collegare ad ogni oggetto di costo il consumo di una determinata risorsa e gli eventuali ricavi, allo scopo di comprendere ed analizzare i risultati economici della gestione. Gli oggetti di costo possono essere:
 - Prodotti o servizi
 - Unità produttive
 - Fasi
 - Funzioni aziendali
 - Classi di clienti
 - Specifiche aree geografiche.
- Il **budget** è lo strumento che permette di tradurre gli obiettivi aziendali in valutazioni di carattere economico – finanziarie. Esso responsabilizza i manager di ogni area operativa sul raggiungimento di determinati obiettivi di breve termine che sono loro richiesti. Il processo di budgetizzazione, permette inoltre di verificare come una specifica attività contribuisce alla formazione dei risultati aziendali. Fortemente connessa a tale strumento di programmazione, è la tecnica dei **costi standard**, la quale prevede il calcolo di costi predeterminati nel caso in cui l'azienda operi in condizioni di normale funzionamento; essi verranno poi confrontati con i costi effettivi. Tale procedimento è utile, appunto, al controllo dell'impresa.
- Gli **scostamenti**, i quali operano grazie ai dati raccolti dagli strumenti descritti in questo elenco, permettono di paragonare i dati consuntivi con le informazioni preventive e standard. È grazie a suddetto strumento che si controlla il verificarsi o meno delle aspettative aziendali, e, in caso di esito negativo, se ne ricercano le possibili cause.
- Lo strumento di **reporting**, infine, rappresenta l'ultimo passaggio del processo di controllo di gestione. Esso viene spiegato ed approfondito nel prossimo paragrafo.

1.2 Il reporting

1.2.1 Definizione e finalità dell'attività di reporting

Come affermato in chiusura del precedente paragrafo, il reporting rappresenta uno degli ultimi step del procedimento relativo al controllo di gestione. In particolare, esso è responsabile della produzione di documenti aziendali, che attraverso la rappresentazione dei dati raccolti dal sistema informativo aziendale, forniscono l'evidenziazione dei risultati dell'organizzazione ed eventuali scostamenti dai dati pianificati in sede di budgetizzazione. È una sorta di comunicatore circa l'esito del controllo di gestione (Brunetti, 1979). È possibile, quindi, affermare che il processo di reporting persegue la duplice finalità di esporre l'andamento della realtà organizzativa e permettere di intraprendere azioni correttive nel caso i risultati non siano in linea con le previsioni. Sempre più spesso che non nel passato, inoltre, l'attività di reporting non si basa (come era tradizione) esclusivamente sul confronto tra dati consuntivi e previsti, ma evidenzia anche se gli obiettivi strategici esposti in sede di redazione di business plan, siano in fase di realizzazione o meno (Mintzberg, 1994), con particolare riguardo alla rappresentazione delle informazioni di interesse degli stakeholders (Freeman, 1999). Da quanto appena affermato, si evince come tale strumentazione sia fondamentale per il compimento della mission aziendale. È necessario tenere presente, comunque, che per fare in modo che quest'ultimo obiettivo si realizzi, importante è implementare il sistema di reporting adottando un approccio contingente (Otley, 1980), ossia tenendo in considerazione il contesto esterno dell'organizzazione, la sua architettura e quali di questa sono aree di risultato che si rivelano creatrici di valore aggiunto, per le quali quindi, essenziale diviene il processo di controllo di gestione (e quindi di reporting).

Le tipologie di report che si possono redigere all'interno di un'organizzazione sono di tre tipi:

- Report istituzionali
- Report operativi
- Report direzionali

Brevemente: i primi vengono identificati come quelle comunicazioni redatte periodicamente e destinate ad interlocutori istituzionali, che possono essere gli shareholders, i clienti, i fornitori, la Pubblica Amministrazione, in complesso gli stakeholders. Essi si fondano su dati che derivano dalla contabilità generale. Molto spesso, inoltre, report di questa tipologia devono essere stilati seguendo particolari norme e principi, a seconda del contesto economico-finanziario nel quale l'azienda opera. I secondi, sono rivolti al management aziendale e riguardano rilevazioni ed elaborazioni effettuate per soddisfare determinate richieste interne

all'azienda; tra queste, statistiche di vendita, analisi dei tempi della produzione, analisi del numero di scarti e rotture. Questa seconda tipologia, si basa su dati provenienti dalla contabilità analitica. Infine, i report direzionali sono destinati ai dirigenti aziendali, che li utilizzano al fine di conoscere l'andamento gestionale dell'azienda. A differenza dei report istituzionali, la loro redazione si basa su principi interni all'azienda e sulla contabilità analitica ed il bilancio di esercizio. Quest'ultima categoria di report viene spiegata nel prossimo paragrafo.

1.2.2 Il reporting direzionale

Il reporting direzionale rappresenta la tipologia di report utilizzata durante lo stage presso l'azienda Aspiag Service Srl. Come affermato poche righe sopra, essa è destinata al management, con lo scopo di far comprendere ad esso come procedono le dinamiche gestionali. Più nello specifico, le finalità di tale strumento si ritrovano nel supporto alla comprensione del futuro dell'azienda e alla redazione di piani futuri, con l'osservazione degli scostamenti verificatisi tra dati consuntivi e previsionali. Si ritrovano, inoltre, nella possibilità di verifica delle performance dei dirigenti e della responsabilizzazione di essi verso determinati parametri-obiettivo. Alla luce di quanto detto, quindi, i principali scopi del reporting direzionale, si ritrovano nel monitoraggio dell'andamento aziendale (osservato con riferimento ad ogni area strategica) e nella possibilità di intervento per correggere le previsioni strategiche od operative, nel caso in cui l'azienda non stesse seguendo gli obiettivi pianificati.

Le caratteristiche del reporting, devono essere le seguenti:

- **Tempestività:** le analisi effettuate, devono essere disponibili e diffuse in tempi brevi.
- **Sistematicità e frequenza:** è molto importante che i report vengano redatti con frequenza e a determinate scadenze. A perseguire tale obiettivo, utile può essere uno scadenziario degli elaborati redatto ad inizio anno. Solitamente, la reportistica viene effettuata mensilmente (come Aspiag Service), ma ciò può variare da azienda ad azienda.
- **Chiarezza, comprensibilità ed essenzialità:** il report deve essere estremamente chiaro e redatto con un linguaggio ed una terminologia comprensibili a seconda del destinatario del documento. Deve inoltre, contenere solamente i dati essenziali.

- Coerenza con i piani: il reporting deve avere la medesima struttura e seguire gli stessi criteri usati nella redazione dei piani; in tal modo, ne risulta anche più agevole la sua lettura e la comparazione con i dati pianificati.
- Coerenza con la struttura organizzativa: il sistema di reporting deve essere costruito in modo da fornire a ciascuna mansione di responsabilità, i risultati che a questa interessano.
- Coerenza con la politica finanziaria: nel caso in cui si decida di attribuire ad ogni centro di costo gli oneri finanziari, è necessaria una coerenza con la politica finanziaria.

I report utilizzati durante l'esperienza lavorativa, appartengono proprio a tale categoria.

CAPITOLO 2 – Il caso concreto Aspiag Service S.r.l.

Dopo aver steso la sezione teorica, di cui sopra, si perviene alla seconda parte dell'elaborato, nella quale si presenta l'azienda Aspiag Service ed il progetto svolto durante l'esperienza formativa, cui già accennato nella parte introduttiva.

Aspiag Service S.r.l. è un'azienda fondata nel 1989, facente parte del gruppo internazionale Spar Austria, la quale opera nel settore della vendita all'ingrosso e al dettaglio di prodotti alimentari e non; con riferimento a detta business unit, inoltre, la società opera anche nella promozione, realizzazione e gestione dei centri commerciali e punti vendita per la raccolta, il deposito, lo smistamento e la vendita di summenzionati prodotti (informazioni desunte dal Report Integrato Aspiag Service 2014).

Sul piano dell'organizzazione strutturale, Aspiag Service possiede tre centri distributivi, collocati a Bolzano, Mestrino (PD) ed Udine. Il primo di essi, ne rappresenta la sede legale; il secondo, invece, la sede amministrativa. Il mercato di riferimento nel quale essa opera, include le regioni Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, alle quali si aggiungono le province di Bologna, Ferrara, Parma, Reggio Emilia, Modena, Ravenna, Mantova. La realtà aziendale offre ai propri clienti differenti forme distributive, le quali sono racchiuse dalle insegne Despar, Eurospar e Interspar, per la qual spiegazione si rimanda al commento dell'intera società, paragrafo "Vendite". Per quanto riguarda, infine, l'assortimento merceologico, Aspiag Service commercializza prodotti nazionali, internazionali, ma anche varie private labels (che forniscono al consumatore oltre 1.500 prodotti).

In data 31/12/2014, la società detiene 209 punti vendita diretti e 346 punti vendita affiliati; a questi ultimi, vengono concessi l'insegna dell'azienda in comodato d'uso, il know-how tecnico ed elargite tutte le politiche commerciali e di marketing.

Tramite il business model appena illustrato, Aspiag Service mira a creare un considerevole valore aggiunto per il cliente, che si riveli competitivo rispetto alle performance dei competitors.

Per tenere monitorati i risultati, al fine di raggiungere l'obiettivo appena illustrato, fondamentale è l'analisi della reportistica aziendale, ed il prosieguo della trattazione verterà su questo argomento. Come già illustrato nella parte introduttiva, viene presentata l'osservazione di due report (il primo a livello societario, il secondo a livello di centro di costo identificato nel punto vendita Interspar di Sarmedola); successivamente, si verifica se, dai dati evidenziati da detti prospetti, l'organizzazione sta seguendo o meno le previsioni. In caso

contrario, e con riferimento agli scostamenti più significativi, si vanno a ricercare le cause di questi ultimi. In particolare, per fare ciò, è stato considerato sia il contesto interno all'azienda, sia quello esterno, con riguardo ai principali indicatori macroeconomici, ai fattori socio-istituzionali e all'andamento dell'intero settore della GDO.

Entrambi i documenti osservati, si estendono per il periodo gennaio – maggio 2015 ed, internamente, prendono il nome di Soll Ist; tale costrutto in lingua tedesca, è formato dalla parola ist che significa “è” e dalla parola soll che indica il termine “dovrebbe”. Il concetto di questa definizione risulta chiara: esso ha lo scopo di mettere a confronto i dati consuntivi con quelli pianificati. Aspiag Service redige il Soll Ist mensilmente, al fine di collezionare sempre dati ed informazioni quanto più aggiornate e raffiguranti la realtà nel modo più affidabile possibile.

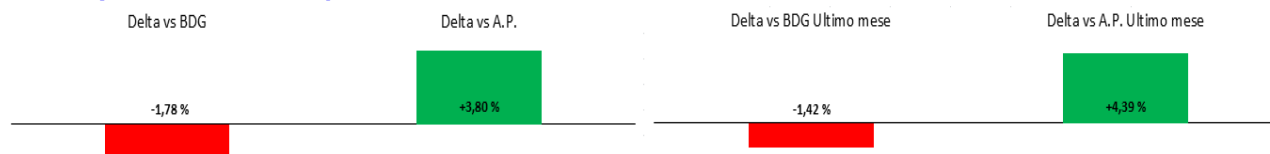
Il capitolo esamina, per prima cosa, i dati riguardanti l'organizzazione nel suo complesso. Seguono poi quelli dell'Interspar di Sarneola (PD).

2.1 ASPIAG SERVICE S.r.l.

2.1.1 - Prima parte : I dati in sintesi

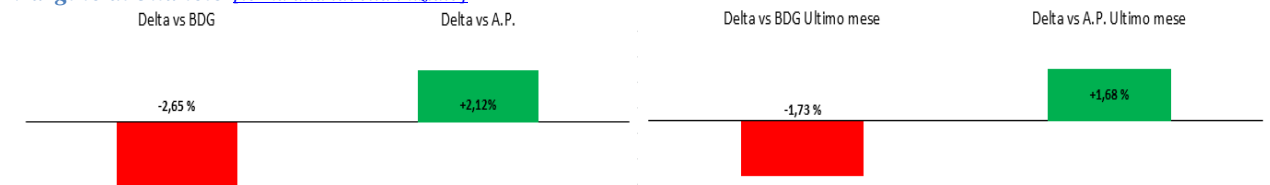
Periodo: 1-5 2015 (Gennaio - Maggio 2015)	Valori progressivi (valori espressi in migliaia di €)			Scostamenti Valori progressivi (valori espressi in migliaia di €)			
	Consuntivo	Budget (BDG)	Anno progressivo (A.P.)	Δ BDG	Trend	Δ A.P.	Trend
Vendite	297.647	303.049	286.749	-5.402	↓	10.897	↑
Margine di bilancio	91.575	94.069	89.675	-2.494	↓	1.900	↑
Costo del personale	42.947	43.958	42.111	1.011	↓	-835	↑
Energetici	4.907	5.273	4.958	366	↓	50	↓
Maintenance	2.948	3.255	2.851	308	↓	-96	↑
Pubblicità	3.994	4.584	3.773	589	↓	-221	↑
EBT	3.744	3.636	3.504	108	↑	239	↑

[Vendite](#) [\[torna alla tabella iniziale\]](#)



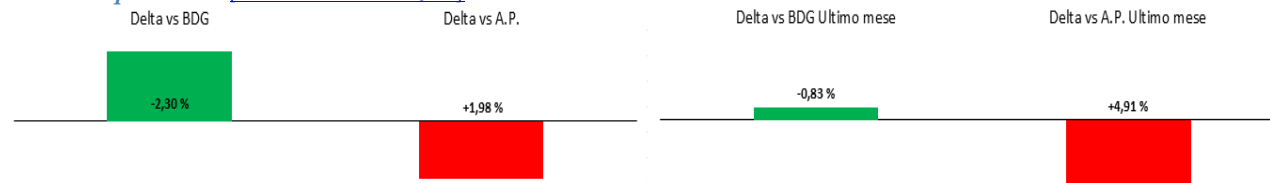
La voce Vendite, indica una performance a livello societario inferiore rispetto al dato pianificato (-1.78 %), ma comunque in aumento rispetto all'esercizio precedente (+3.80 %). Dal confronto tra il dato consuntivo relativo al mese di maggio 2015, e budget emerge nuovamente una diminuzione dei ricavi, pari a 1.42 %, mentre rispetto al periodo precedente, si ha una ripresa delle vendite per il +4.39 %.

[Margine di bilancio](#) [\[torna alla tabella iniziale\]](#)



Il Margine di bilancio, presenta una variazione percentuale negativa del 2.65 % rispetto al budget presentato per il periodo preso in considerazione; la variazione percentuale rispetto al periodo progressivo, indica un miglioramento della performance con una percentuale positiva uguale al 2.12 %. Dal confronto tra i valori del mese di maggio 2015 e il medesimo mese dell'anno 2014, emerge una diminuzione del margine pari a 1.73 %; si registra, all'opposto, un aumento, per il dato consuntivo a confronto del valore del periodo precedente, il quale ammonta a 1.68 %.

[Costo del personale](#) [\[torna alla tabella iniziale\]](#)



Prendendo in considerazione la prima delle quattro voci di costo analizzate, il Costo del personale presenta un risparmio di costo pari al 2.30 %, per quanto riguarda il confronto tra consuntivo e budget. Si rileva, poi, un aumento dell'onere per l' 1.98 % se si confrontano il dato consuntivo e quello relativo al periodo precedente. Continuando l'analisi del solo ultimo mese, si nota un miglioramento per quanto concerne lo scostamento tra consuntivo e budget progressivo, di una

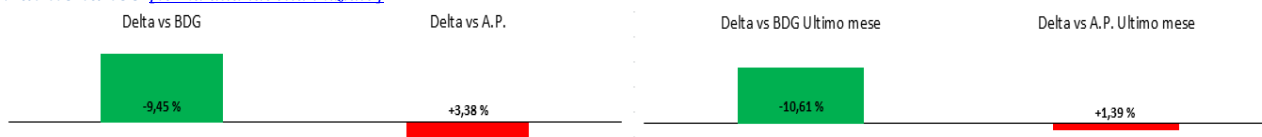
variazione percentuale uguale allo 0.83 %. Infine, si denota una variazione percentuale pari a +4.91 % per quanto riguarda il dato consuntivo rispetto al periodo pregresso.

Energetici [\[torna alla tabella iniziale\]](#)



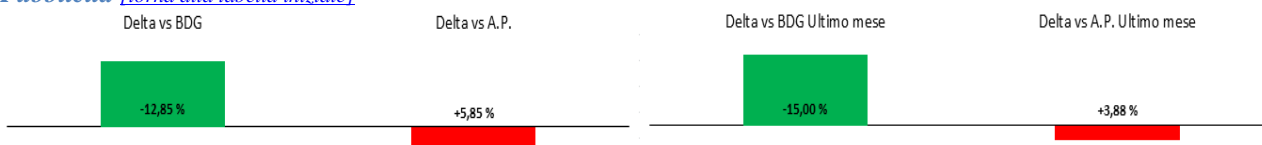
Passando all'analisi della voce Energetici, si osserva come dai diversi confronti emerga una riduzione dei costi. Infatti, tra dato consuntivo e budgetario si ha una variazione percentuale pari a -6.94 %, tra dato consuntivo e periodo precedente, un -1.02 %. Passando all'analisi del solo mese di maggio 2015, lo scostamento percentuale tra consuntivo e budget dell'ultimo mese, mostra un -6.06 %, quello tra consuntivo e periodo pregresso di maggio 2015, un -3.28 %.

Maintenance [\[torna alla tabella iniziale\]](#)



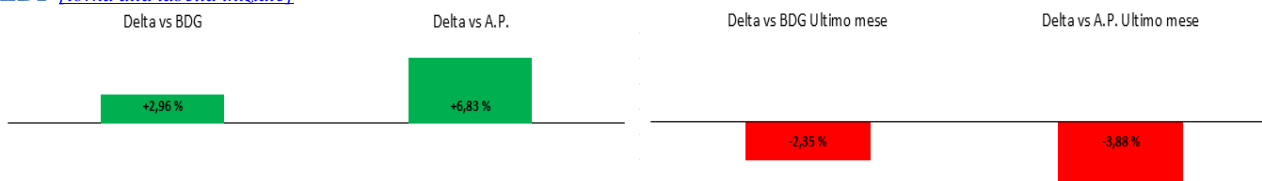
Considerando le Maintenance, si nota come tra il dato del periodo in corso e quello pianificato, si verifica una diminuzione di costo pari al 9.45 % dell'onere; al contrario, tra il periodo pregresso ed il consuntivo, si verifica un aumento dello stesso, pari al +3.38 %. Passando all'analisi del mese di maggio 2015, tra consuntivo e budget si registra un ulteriore risparmio di costo in seno alla maintenance pari al 10.61 %. Situazione inversa, invece, per quanto riguarda il confronto tra consuntivo e dato relativo al periodo pregresso: l'aumento del costo è attorno all' 1.39 %.

Pubblicità [\[torna alla tabella iniziale\]](#)



Risultati positivi, incidono in seno alla voce Pubblicità per quanto riguarda il dato consuntivo ed il dato previsto: la variazione percentuale ammonta a -12.85 %. Situazione opposta, invece, se si considerano i dati consuntivo e periodo precedente: la percentuale ammonta a +5.85 %. Relativamente all'analisi dell'ultimo mese, si registra lo stesso trend: si ha un risparmio di costo nel confronto tra consuntivo e budget (-15.00 %), ed un aumento dello stesso tra consuntivo e valore del periodo precedente (+3.88 %).

EBT [\[torna alla tabella iniziale\]](#)



Infine, i valori della voce EBT, suggeriscono che: tra consuntivo e budget si è verificato un aumento di tale voce pari al 2.96 %; tra consuntivo e periodo pregresso, si è registrato un'ulteriore crescita del 6.83 %. Andamento completamente opposto, invece, per quanto concerne i valori dell'ultimo mese: tra consuntivo e budget infatti, si è avuta una diminuzione della voce pari al 2.35 %; tra consuntivo e anno pregresso, si è conseguita una riduzione pari a -3.88 %.

2.1.2 - Seconda parte : Scostamenti più rilevanti e contesto macroeconomico

Dopo aver brevemente riportato i più rilevanti scostamenti in seno alle voci di cui sopra, si procede alla loro spiegazione con specifico riferimento al contesto macroeconomico nel quale la società opera.

Vendite

La prima voce del Soll Ist (CE gestionale) che viene presa in considerazione, è la voce Vendite; essa presenta, a consuntivo, un valore pari a € 297.646.524, mentre, con riferimento al medesimo periodo ma dell'anno precedente, una cifra uguale a € 286.749.198; la relativa variazione percentuale è del 3.80 %. Per spiegare tale risultato, è necessario avvalersi di dati macroeconomici.

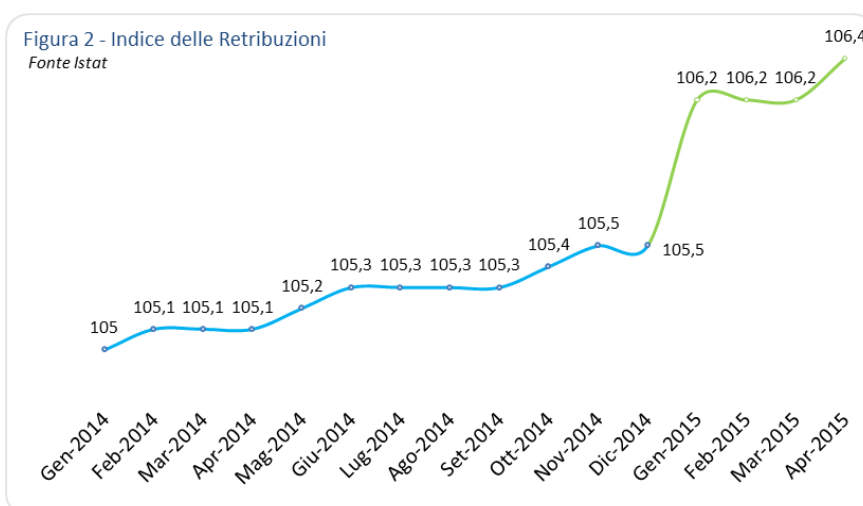


Il primo di essi che viene preso in considerazione, è la **disoccupazione**. Dalla Figura 1, si evince come questa sia andata decrescendo (per uno scostamento percentuale pari allo 0.56 %) nel primo periodo del 2015, rispetto al medesimo dell'anno 2014. Maggiore

occupazione, implica chiaramente una maggiore disponibilità economica a livello nazionale,

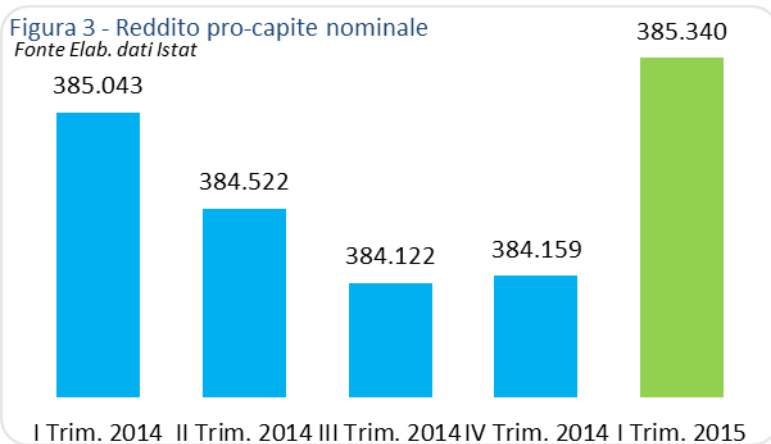
la quale conduce a maggiore domanda, maggiori consumi da parte della popolazione e quindi anche a maggiori ricavi. Una crescita

dell'occupazione, favorisce la spinta dei salari e degli stipendi,



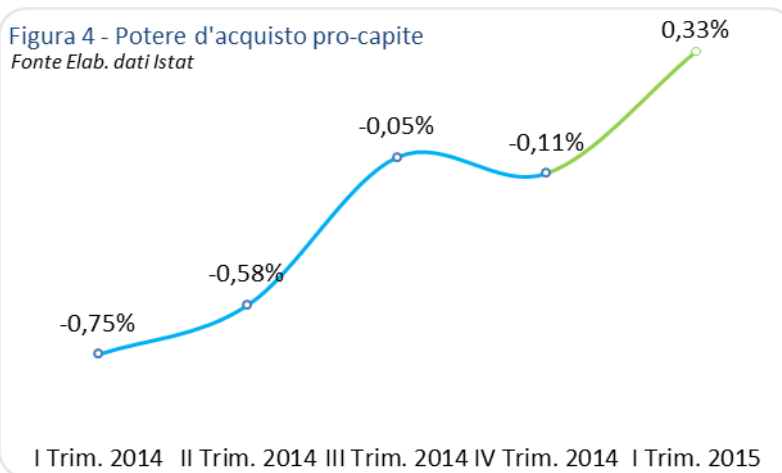
poiché essendoci meno lavoratori disoccupati, il fattore lavoro diviene più scarso ed è quindi necessario un maggiore onere (tradotto in maggiori introiti reddituali per i lavoratori) per acquisirlo. Ciò che ne deriva, è rappresentato dall'**indice delle retribuzioni**, il quale mostra,

nella Figura 2, come i salari e gli stipendi crescano nei primi quattro mesi dell'anno 2015. Anch'essi, favoriscono (come nel caso della disoccupazione), un aumento della domanda, dei consumi e quindi delle vendite dell'azienda analizzata.

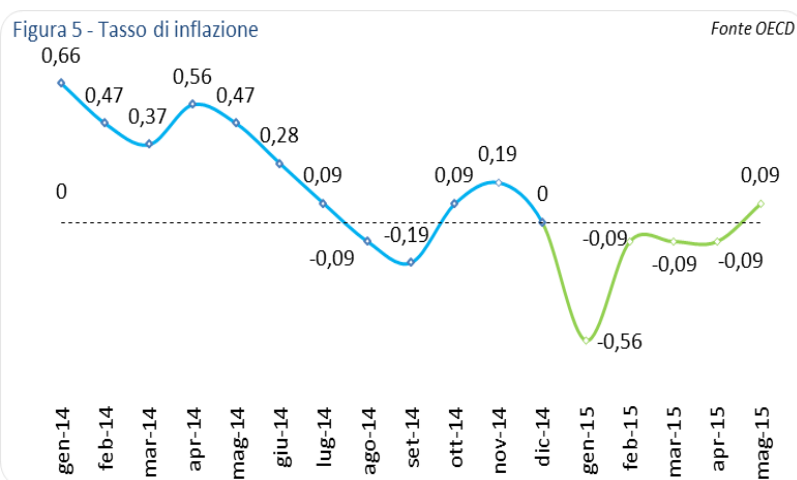


A dare ulteriore conferma delle conclusioni appena raggiunte, vi sono il **reddito pro-capite nominale** ed il **potere d'acquisto pro-capite**. Osservando le Figure 3 e 4, è possibile giungere alle seguenti conclusioni: nel primo trimestre del 2015 (ed in

confronto allo stesso del 2014), la prima delle due variabili è cresciuta dello 0,08 % (inizialmente pari a € 385.043, poi a € 385.340); la seconda, invece, è aumentata dell' 1,08 %, passando da valore negativo (pari a -0,75%) negli stessi mesi dell'anno precedente a



valore positivo nel primo periodo dell'annualità considerata. Se il reddito nominale pro-capite rappresenta esclusivamente quella porzione di PIL (Prodotto Interno Lordo) per cittadino (e



non indica, come invece si potrebbe erroneamente presupporre, la disponibilità economica del singolo residente), il potere d'acquisto pro-capite indica la quantità di beni che, effettivamente, un cittadino può acquistare durante il periodo considerato. Un

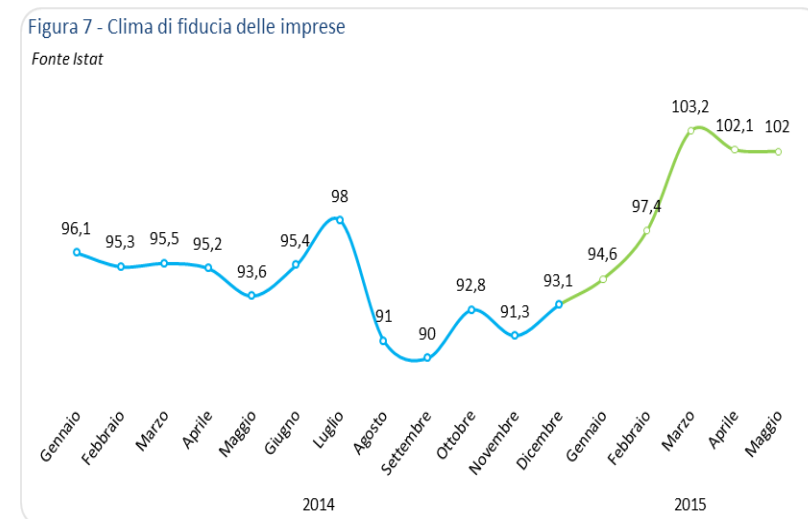
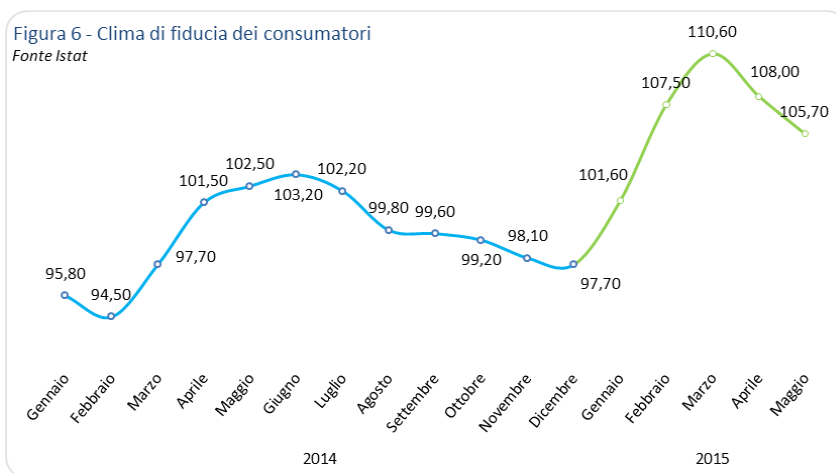
aumento, quindi, di tale variabile, indica un aumento dei beni che il singolo cittadino è in

grado (economicamente) di acquistare. Come affermato all'inizio del paragrafo, entrambi gli indicatori giustificano un aumento dei ricavi in seno alla società.

Sostiene quest'ultimo anche **l'inflazione**, illustrata nella Figura 5. Essa, per quasi tutto l'intero anno 2014 e nel mese di maggio 2015, permane al di sopra dello 0; l'inflazione, però, dal periodo che si estende da gennaio ad aprile 2015, assume valori negativi, evidenziando quindi una riduzione dei prezzi, che, attraverso maggiore convenienza dei beni, induce i consumatori ad aumentarne la domanda e perciò i ricavi di Aspiag Service. L'inflazione registrata nel mese di maggio 2015 (pari allo 0.09 %), si ritiene non infici in maniera significativa il ragionamento appena esposto.

Procedendo con l'analisi degli ultimi due indicatori

macroeconomici presi in considerazione, si osservino il **clima di fiducia dei consumatori** (Figura 6) e il **clima di fiducia delle imprese** (Figura 7).

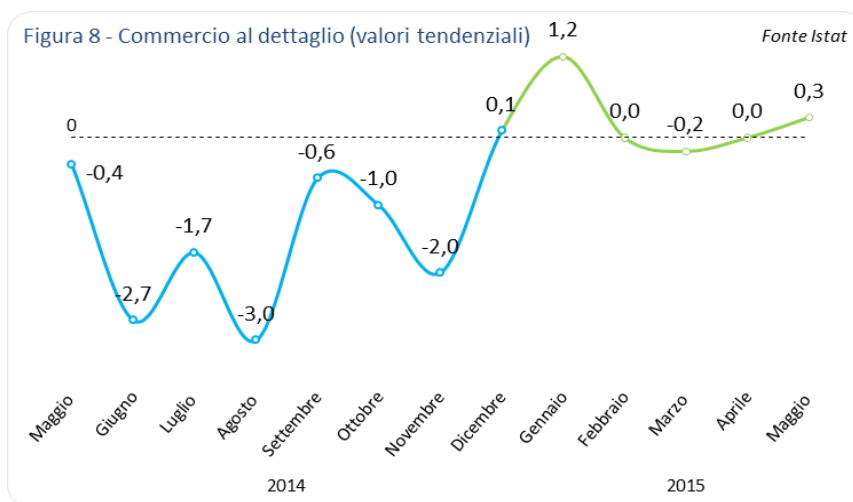


andamenti decrescenti nei mesi di aprile e maggio 2015, nel periodo precedente questi 60 giorni, per entrambi gli operatori economici, si registra un clima positivo ed in crescita. Tali valori, inoltre, sono decisamente superiori agli stessi riferiti al medesimo

periodo ma dell'anno precedente. Sentiment positivo dei consumatori, ne indica una buona propensione al consumo e quindi all'acquisto di beni; sentimento positivo delle imprese, ne indica una visione ottimistica per quanto concerne le future vendite e ne incentiva quindi la produzione.

L'epilogo di questa discussione, conduce all'osservazione del trend dei **consumi**, i quali, più di qualsiasi altra variabile macroeconomica sinora osservata, influiscono direttamente sulle performance dell'Azienda. Essi, a partire dall'inizio della crisi, sono drasticamente diminuiti, la qual perdita si stima attorno agli 80 miliardi di euro; in questo periodo temporale, il fatturato delle imprese della GDO ha subito una caduta dall'1.4 % allo 0.1 %². Benché finora la situazione sia stata negativa e poco promettente, si ritiene che il 2015 possa essere l'anno della ripresa economica, come dimostrato dall'analisi sinora svolta. Nella Figura 8, sono

le rappresentate le variazioni tendenziali del **commercio al dettaglio**, che forniscono una rappresentazione dell'evoluzione dei consumi; si nota come, sino a novembre 2014, essi siano stati



negativi. Ma, a partire da tale mese, le variazioni registrate hanno evidenziato esclusivamente valori positivi (ad eccezione del mese di marzo 2015, il quale, tuttavia, si ritiene non comprometta l'intero trend). Seppur ancora troppo deboli per poter parlare di "crisi alle spalle" e, soprattutto, "*ancora troppo oscillanti tra il segno più e il segno meno*"³, i valori di detti consumi hanno registrato, quindi, dall'inizio dell'anno, una leggera ripresa (Confcommercio stima addirittura che questi salgano a +1% nel corso dell'intera annualità). Questo non può che condurre ad una ripresa dei fatturati delle aziende e, possibilmente, ad un loro incremento nel tempo. A confermare la situazione appena descritta, sono i dati Nielsen, i quali nella seguente tabella evidenziano l'evolversi delle vendite del totale grocery del periodo gennaio – maggio 2015 rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente:

² ALESSIA GOZZI, 31/05/2015. La crisi si è mangiata 80 miliardi di consumi. *Quotidiano Nazionale*, 25

³ Come affermato dal Presidente di Federdistribuzione, Cobolli Gigli, Comunicato stampa del 22/07/2015.

Canale distributivo	Dettaglio Superficie P.V.	Variazione percentuale
Ipermercati	Superiore ai 2500 m ²	+1.5 %
Supermercati	Compresa tra i 400 e i 2500 m ²	+1.2 %
Liberi Servizi	Compresa tra i 100 e i 400 m ²	-0.4 %
Discount ⁴	-	+3.4 %
Specialisti Drug ⁵	-	+13.4 %

Dalla precedente tabella, si evince come tutte le forme distributive (eccetto il Libero Servizio, che registra, comunque, una variazione percentuale praticamente nulla) presentino variazioni percentuali positive, confermando proprio l'ipotesi di ripresa del settore della Grande Distribuzione Organizzata.

Nonostante il risultato positivo, comunque, è necessario considerare anche il dato relativo alla pianificazione budgetaria per giungere a conclusioni più approfondite. I ricavi a consuntivo ammontano, come già detto all'inizio del paragrafo Vendite, a € 297.646.524; quelli pianificati sono eguali, invece, a € 303.048.582. Lo scostamento percentuale negativo dell'1.78 %, indica che, sebbene ci siano stati un aumento di fatturato dall'anno precedente ed una ripresa della situazione macroeconomica generale, non tutto (ancora) procede come previsto. La motivazione di ciò si può riscontrare nel fatto che, a causa della recessione economica, vi sono state determinate forme distributive che hanno sofferto più di altre nel superamento della crisi. Infatti, secondo quanto scritto nel Corriere del Veneto, *"I piccoli negozi battono gli iper"* ⁶; secondo questa affermazione, quindi, è possibile comprendere come le grandi superfici dei canali di vendita della grande distribuzione organizzata abbiano ceduto il passo ai piccoli negozi e, più in generale, a nuove forme distributive. Tale conclusione è una conseguenza della saturazione di mercato nel settore della GDO, la quale conduce ad una cannibalizzazione tra gli operatori del settore stesso, come riportato sempre dal medesimo quotidiano. Gli effetti di questa situazione, inoltre, sono ampliati dall'evidente cambiamento dei gusti dei consumatori, a causa del quale ormai, vane risultano le seguenti strategie adottate dal comparto del Largo Consumo Confezionato ⁷: 1. "Guerra promozionale", che si è accentuata soprattutto negli ultimi anni, al fine di attirare una maggiore clientela (ma

⁴ Il Discount viene identificato come quella forma distributiva che vende principalmente prodotti non di marca e ne detiene un limitato assortimento, al fine di operare una strategia competitiva basata sul prezzo. Nonostante questo, comunque, è necessario far presente che, soprattutto negli ultimi anni, sempre più catene di discount includono nel proprio assortimento di prodotti anche prodotti di marca.

⁵ Il Drugstore indica una forma distributiva tipica degli USA, la quale commercializza, solitamente con orario continuato, generi alimentari, da toilette, tabacchi, ed altri generi; viene indicato anche come emporio.

⁶ ANON., 25/06/2015, I piccoli negozi battono gli iper. Ascom: "Segnali di ripresa", Corriere del Veneto

⁷ Assicom – Global Credit Care, L'economia italiana in numeri – Scenari e tendenze-, disponibile su <http://www.assicom.com>

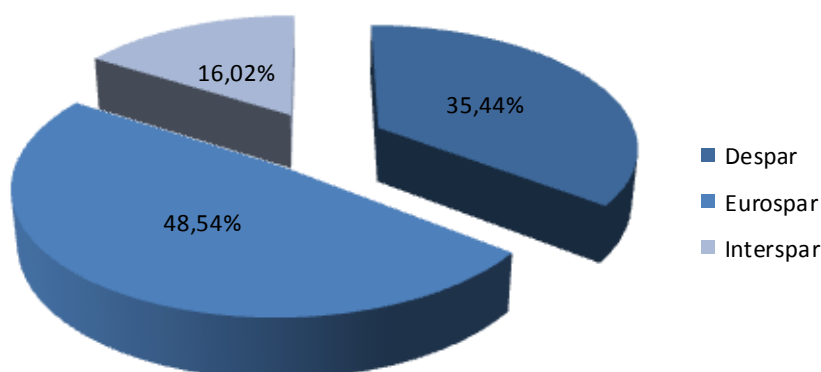
che dall'altro lato della medaglia può portare il consumatore alla percezione di scarsa qualità e alla realizzazione di bassi margini nei bilanci delle aziende della GDO). La stessa Aspiag Service ha registrato un aumento della leva promozionale, dal periodo gennaio – maggio 2014 al medesimo 2015, pari allo 0.49 %. A livello di intero settore della GDO, l'incidenza promozionale ammonta al 29.28 % con riferimento al periodo gennaio – maggio 2014, e al 29.02 % con riferimento al periodo gennaio – maggio 2015. 2. Contenimento degli effetti causati dall'aumento dell'IVA e dall'azione inflattiva; 3. Rafforzamento nell'offerta a scaffale delle Private Label (Aspiag Service ne possiede diverse, tra le quali: Passo dopo Passo Despar, Despar Premium, Despar Biologico, Despar S-Budget). È ormai appurato che la qualità offerta da tali marchi si attesta allo stesso livello di quella dei brand industriali di riferimento; nonostante ciò, comunque, non si è registrata una considerevole contribuzione dei marchi privati al fatturato delle aziende. Dopo quanto affermato, quindi, non desta sorprese la conseguente crisi di determinate forme distributive, la quale, per approfondire e completare quanto citato dal “Corriere del Veneto”, pone in difficoltà, in particolare, gli Ipermercati, i Supermercati e il Libero Servizio, in favore dei Superstore e dei Drugstore. La situazione è confermata, anche in questo caso, dai dati Nielsen, i quali esprimono i seguenti valori per quanto riguarda le diverse forme distributive:

Forma distributiva	Valore a progressivo gennaio - maggio 2015	Valore progressivo gennaio – dicembre 2014
Ipermercati	1.5 %	-0.5 %
Supermercati	1.2 %	-0.3 %
Liberi Servizi	-0.4 %	-4.2 %
Discount	3.4 %	2.1 %
Specialisti Drug	13.4 %	6 %

Da quanto si può osservare dalla tabella, quindi, è confermata la ripresa dell'intero settore GDO, come affermato prima. Ma tale ripresa, non incide su tutte le forme distributive allo stesso modo: l'incremento percentuale dei Discount e degli Specialisti Drug è di ingente rilevanza rispetto a Ipermercati, Supermercati e Liberi Servizi. Alla luce di quanto osservato, è utile ricordare che: Aspiag Service offre soluzioni diversificate e capillari sul territorio di competenza, con la seguente struttura dell'offerta:

- Despar: tali punti vendita vengono identificati come i supermercati dalle dimensioni contenute, con un assortimento di prodotti indirizzato principalmente alla spesa

Figura 9 - Suddivisione percentuale per tipologia Punto Vendita



giornaliera e specializzato in prodotti freschi e freschissimi.

La metratura di tali stabili, va dai 100 agli 800 mq;

- Eurospar: a

differenza dei Despar, questa forma distributiva coincide con punti vendita di media grandezza, indicati, maggiormente, per la spesa settimanale/quindicinale; essi offrono un ampio assortimento di prodotti alimentari freschi e non. La metratura di questi punti vendita è compresa nel seguente range: 801 - 2499 mq;

- Interspar: questi ultimi punti vendita, sono quelli che detengono dimensione più ampie. Essi sono caratterizzati dal massimo assortimento di prodotti alimentari freschi e freschissimi, una vasta gamma di servizi e prodotti non food (che spaziano dall'elettronica al giardinaggio, sino agli elettrodomestici). Gli Interspar si suddividono in Superstore, che si espandono dai 2.500 ai 3.999 mq, e in Iperstore che possiedono una metratura che va dai 4.000 ai 6.000 mq.

Secondo quanto ricavato da report aziendali, i punti vendita diretti (ossia quelli gestiti direttamente da Aspiag Service) sono pari, alla fine di maggio 2015, a 206; essi si suddividono con le percentuali iscritte nella Figura 9 tra Despar, Eurospar, Interspar. Congiuntamente, Eurospar ed Interspar coprono quindi il 64.56 % delle tipologie di punti vendita offerti al mercato dalla società.

Considerato il fatto che i gusti dei consumatori sono cambiati e maggiormente orientati verso nuovi tipi di canali distributivi (Discount e Drugstore), l'azienda analizzata in tale commento non è (ancora) in grado di soddisfare le mutate esigenze della clientela. Inoltre, il risultato effettivo della voce Vendite risulta minore di quello pianificato, a causa dell'ampio ricorso alla pressione promozionale, utilizzata per favorire l'attrazione della clientela. Chiaramente, entrambi questi fattori vanno a riflettersi nel Conto Economico gestionale.

Costo del personale

La prima voce afferente ai costi registrati nel Soll Ist, fa riferimento al Costo del personale, il quale presenta un valore a consuntivo uguale a € 42.946.571 ed uno a budget che ammonta a € 43.957.958; lo scostamento percentuale è perciò -2.30 %. Tale risultato, evidenzia l'aumento del costo del personale rispetto a quanto era stato pianificato a budget. A differenza di quanto accaduto per la voce Vendite, tale voce non può essere spiegata ricorrendo agli andamenti delle variabili macroeconomiche. Ciò perché, se si considera che la disoccupazione è diminuita (Figura 1) e di conseguenza le retribuzioni sono state spinte verso l'alto (come confermato dall'Indice delle retribuzioni illustrato in Figura 2), ci si aspetta un costo del personale effettivo maggiore di quello pianificato. Come si può evincere dai dati, ciò non avviene. Per comprendere il motivo dell'andamento di questo scostamento, occorre verificare il numero di Full time equivalent (che corrisponde al numero equivalente di dipendenti a tempo pieno), al netto delle lunghe assenze: esse, a consuntivo, ammontano a 2.455, mentre a budget, sono pari a 2.520. Ciò sta a significare che, rispetto a quanto era stato previsto, è stato impiegato un minor numero di persone (per il 2.58 % in meno). Poiché sono presenti meno lavoratori all'interno dell'azienda, nel CE gestionale viene, conseguentemente, registrato un onere del personale minore rispetto al dato pianificato. Da tale conclusione, ne discende anche una seconda considerazione: il Costo del personale ordinario ammonta, a consuntivo, a € 38.370.982, mentre a budget a € 40.263.383 (con un risparmio pari al -4.70 %); il Costo del personale straordinario, invece, è pari a € 3.032.961 a consuntivo, e a € 2.449.025 a budget, che corrisponde a maggiori costi per il +23.84 %. La spiegazione di questi ultimi trend, è da riscontrarsi proprio nell'impiego di un minor numero di dipendenti: piuttosto che impiegarne di nuovi, l'azienda, a livello societario, ha deciso di beneficiare della manodopera dei lavoratori già assunti, contribuendo all'innalzamento dei costi straordinari del personale e dall'altro lato, all'abbassamento di quelli ordinari. Tale conclusione, è confermata da due ulteriori dati ricavabili dal report analizzato, ossia Numero di ore ordinarie lavorate e Numero di ore straordinarie lavorate; a provare il fatto che è stato impiegato personale già assunto per un numero maggiore di ore, piuttosto che utilizzarne un quantitativo maggiore, sono i seguenti dati: le Ore ordinarie ammontano, a consuntivo, ad un valore pari a 2.027.539; a budget, a 2.079.312. Le Ore straordinarie, invece, sono pari a 328.269 per quanto riguarda il dato effettivo e uguali a 284.882 relativamente al dato pianificato. Si osserva, quindi, che quest'ultimo trend rispecchia quello del Costo del personale ordinario e del Costo del personale straordinario. A livello reddituale, tale riduzione dei costi ordinari, ha condotto ad

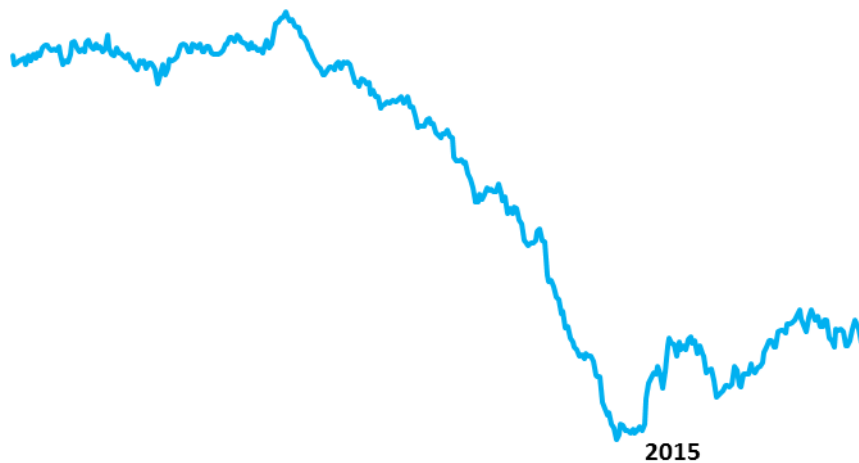
una compensazione di quelli straordinari, poiché per quanto concerne i primi, si ha avuto un risparmio di costo per € 1.892.856, mentre per i secondi si è registrato un aumento di onere per € 583.936: lo scostamento finale tra tali due valori è pari a € 1.308.920, il quale rappresenta il risparmio di costo finale. Quanto esplicito sinora, appare in contraddizione con quanto affermato per quel che riguarda il trend della disoccupazione; quest'ultima, infatti, è diminuita dello 0.29 % a livello italiano, mentre, come affermato poc'anzi, si verifica un minor utilizzo di dipendenti in seno alla società. La spiegazione di questo fenomeno, è da ricollegare all'andamento delle vendite, e perciò, alla redditività di Aspiag Service. Poiché i ricavi effettivi sono stati minori rispetto a quelli pianificati, l'azienda oggetto di tale analisi si è trovata a dover razionalizzare i costi in eccedenza ed ottimizzare quei fattori produttivi che non hanno contribuito al risultato aziendale come previsto. Tali costi decurtati, sono stati proprio i costi del personale, e quindi, il personale stesso. Questa circostanza, non è fenomeno delimitato all'azienda analizzata; infatti, la tendenza al minor utilizzo di personale (o la decurtazione delle ore lavorative in capo allo stesso) da parte delle aziende, è ricorrenza ben nota anche ad altre organizzazioni aziendali. Basta ricordare il caso Auchan, la quale azienda, secondo quanto scritto ne "Il Sole 24 ore"⁸, nel mese di maggio 2015 ha confermato un taglio del personale per il 12.60 %. Anche Carrefour ha usufruito, a partire dal 1° aprile 2014 (e con termine il 31 marzo 2016) del contratto di solidarietà⁹ per 1360 dipendenti (Fonte Fisascat, CISL). È questa la raffigurazione della realtà concernente la Grande Distribuzione Organizzata che dal 2013, è gravata da un periodo di crisi, segnato dal crollo dei fatturati, degli investimenti, da licenziamenti e da stipulazione di contratti di solidarietà e di cassa integrazione guadagni.

⁸ EMANUELE SCARCI, 13/05/2015, *Grande distribuzione in ginocchio: Auchan insiste sui 1.426 licenziamenti*, disponibile su <<http://emanuelescarci.blog.ilsole24ore.com/2015/05/13/grandedistribuzioneinginocchioauchaninsistesui1426licenziamenti/>>

⁹ *Il contratto di solidarietà indica una tipologia contrattuale stipulata tra il datore di lavoro e i sindacati, che detiene lo scopo di favorire l'occupazione attraverso l'ausilio di una riduzione dell'orario di lavoro. Vi sono due tipologie di CDS (contratti di solidarietà): il primo è il cosiddetto contratto di solidarietà difensivo, che con la riduzione dell'orario lavorativo, porta ad evitare la riduzione del personale nel caso in cui l'azienda versi in una situazione di crisi; il secondo, viene indicato come contratto di solidarietà espansivo, che solitamente viene utilizzato con il fine di incrementare l'occupazione attraverso una programmata riduzione dell'orario di lavoro e della retribuzione. Quest'ultima tipologia, quindi, non è legata a situazioni di crisi dell'azienda che usufruisce di tale strumento (è necessario anche sottolineare che essa è stata utilizzata scarsamente nella pratica, a differenza dei CDS difensivi). Carrefour si sta avvalendo della prima tipologia di contratti di solidarietà.*

Figura 10 - Prezzo petrolio greggio al barile (Brent)

Fonte EIA



Segue all'analisi dell'onere afferente al personale, l'osservazione della voce Energetici. Essa appare all'interno del Conto Economico con un valore a consuntivo pari a € 4.907.204 e a budget

di € 5.272.910, registrando quindi una variazione percentuale pari a -6,94 %. La motivazione del suddetto risparmio di costo, si può spiegare partendo dall'esplicazione del trend del

prezzo del petrolio

greggio al barile, di cui

la rappresentazione alla

Figura 10.

Si nota

l'evidente differenza

intercorrente tra il trend

di detta variabile nel

2014 e lo stesso nel

2015: nel primo anno

essa è decisamente più

bassa, comportando un

Figura 11 - Indice prezzi al consumo dell'energia elettrica

Fonte Istat

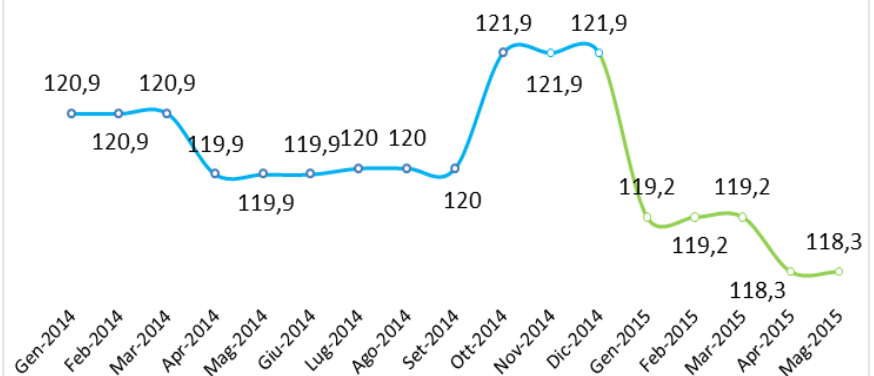
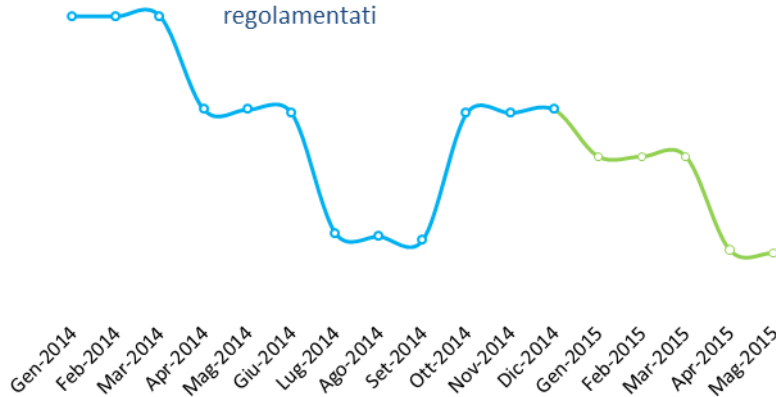


Figura 12 - Indice dei prezzi al consumo beni energetici regolamentati

Fonte Istat



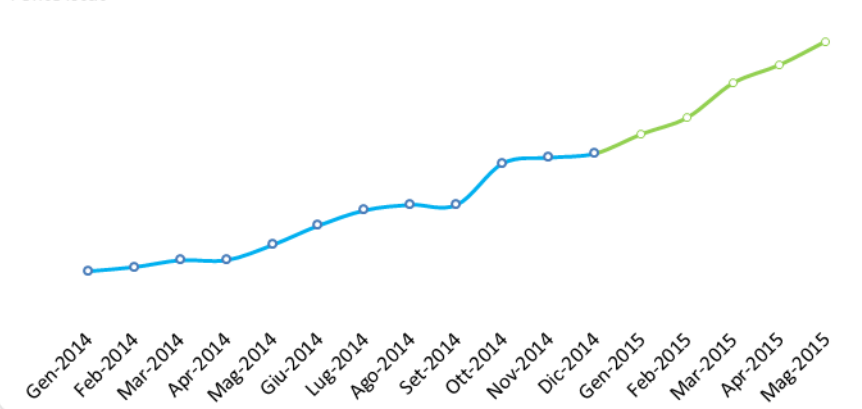
effetto positivo sia per le famiglie, sia per le imprese. Per le prime, un minor prezzo del petrolio conduce all'abbassamento dei prezzi del carburante, con il risultato, quindi, di maggiore disponibilità economica da investire in

altri acquisti o nel risparmio. Per quanto riguarda, invece, le seconde, tale trend implica un

minore onere da sopportare per l'acquisizione di beni energetici, che si traduce in un risparmio in seno al Conto Economico gestionale. Quest'ultimo, inoltre, è confermato da

Figura 13 - Indice dei prezzi al consumo acqua potabile

Fonte Istat



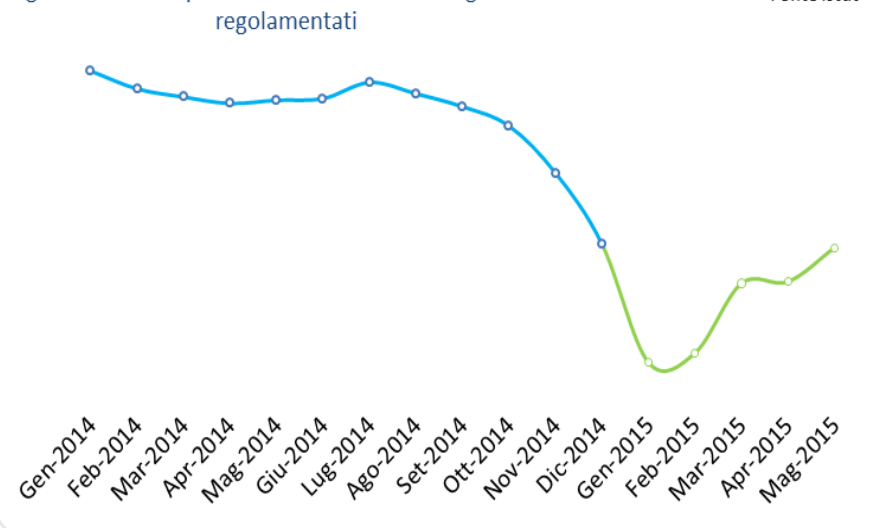
ulteriori dati Istat, tra i quali **l'indice dei prezzi dell'energia elettrica** (Figura 11) e **l'indice dei prezzi al consumo dei beni energetici regolamentati** (gas per il riscaldamento)

(Figura 12). Entrambe le figure mostrano una riduzione dei prezzi dei beni energetici, che contribuisce, quindi, alla spiegazione della differenza positiva tra dato effettivo e pianificato in seno agli

Energetici. È necessario far notare, però, che, mentre i prodotti appena citati hanno subito una diminuzione di prezzo, altri (che concorrono comunque ad incidere sulla voce Energetici del Soll Ist), subiscono

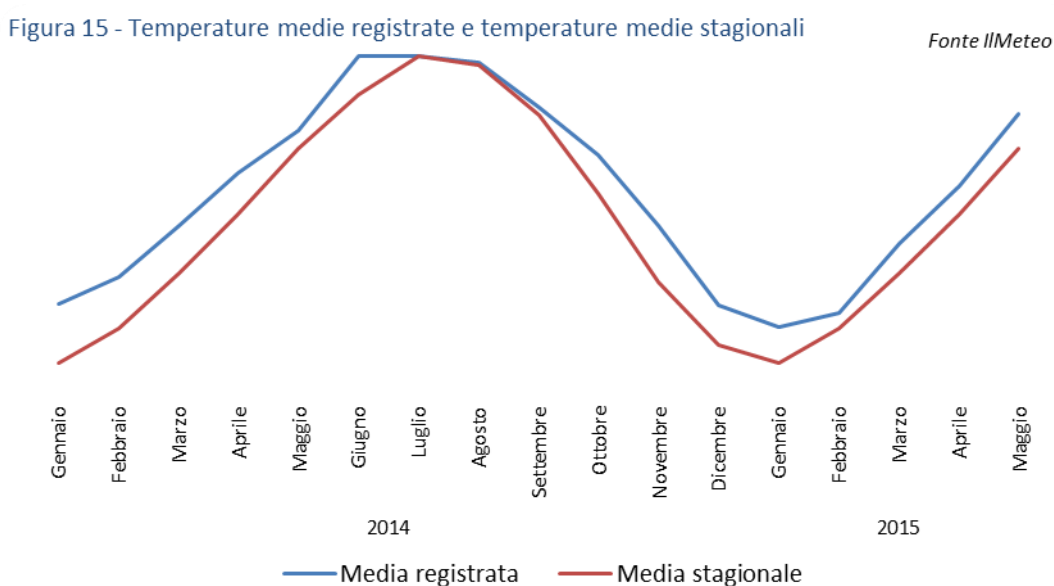
Figura 14 - Indice prezzi al consumo beni energetici non regolamentati

Fonte Istat



andamento opposto, ossia registrano un prezzo crescente. Tali beni sono identificati **dall'indice dei prezzi dell'acqua potabile e dall'indice dei prezzi al consumo dei beni energetici non regolamentati** (comprendenti benzina verde, gas GPL, gas in bombole, gasolio, gasolio per auto). I rispettivi andamenti sono raffigurati nelle Figure 13 e 14, che mostrano appunto un innalzamento del prezzo di tali prodotti. Tuttavia, si ritiene che essi non influiscano in maniera preponderante sulla voce del CE gestionale che si sta analizzando, e che, comunque, il loro aumento venga pienamente compensato dal risparmio di costo espresso dall'indice dei prezzi al consumo dell'energia elettrica e da quello dei beni energetici regolamentati. A spiegare lo scostamento degli Energetici, inoltre, contribuisce l'andamento delle **temperature medie mensili registrate** nel periodo gennaio 2014 – maggio 2015

rispetto alle **medie stagionali** previste per lo stesso periodo. Nella Figura 15, di cui sotto, è possibile osservare come nel periodo gennaio – maggio dell’anno 2015, le temperature medie registrate siano state più alte rispetto a quelle medie stagionali, sia nei mesi più freddi (gennaio e febbraio), che in quelli più miti (marzo, aprile, maggio). Tenendo presente che nei mesi di aprile e maggio le temperature sono state tiepide, e supponendo che non sia stato necessario, quindi, l’impianto di condizionamento, si giunge alla conclusione che il risparmio di costo in seno agli Energetici, sia stato ottenuto anche grazie al fatto che si sono avute temperature più alte rispetto a quelle previste e si sono avuti, quindi, meno costi per il riscaldamento.



Come ultima considerazione per quanto riguarda questo argomento, importante è ricordare che il risparmio di costo di detta voce sicuramente non deriva interamente dal contesto esterno all’Azienda. Infatti, molti sono gli interventi che Aspiag Service effettua nel campo energetico e nel campo ambientale; non a caso, punti della mission aziendale sono proprio l’attenzione per l’ambiente (attestata dal conseguimento della certificazione ISO 14001, della quale Aspiag Service è stata la prima azienda GDO in Italia ad ottenerla) e i continui processi di innovazione tecnologica rivolti alla parte energetica della società (e, più in generale, alla totalità delle sezioni della realtà organizzativa). Nello specifico, particolare importanza è stata data, negli ultimi anni, al raggiungimento dell’efficienza energetica, che ha portato l’azienda ad effettuare determinate operazioni di rinnovamento energetico, con il fine sia di conseguire un minor impatto ambientale, sia un risparmio di costo nel CE gestionale. Tra dette opere, delle quali si può trovare riscontro nel Report Integrato 2014, si ricordano:

- » Utilizzo di illuminazione a LED, che risulta totale nei punti vendita di nuova apertura, parziale in quelli ristrutturati. In data 31/12/2014, i P.V. nei quali tale tecnologia è usata ammontano a 38, ai quali si aggiunge anche il magazzino logistico di Mestrino ;
- » Miglioramento dell'efficienza dei banchi frigo e delle centrali frigorifere, attraverso valvole elettroniche, chiusura dei banchi surgelati, sbrinamenti a gas caldo, pellicole isolanti e antiappannanti, recupero del calore; a partire da agosto dell'anno 2012, inoltre, si stanno compiendo ulteriori passi in suddetta direzione grazie al progetto E.S.I.F. (acronimo di Energy Saving Impianti Frigo). Esso ha permesso, da tale decorrenza, di risparmiare circa 3.000.000 kWh di energia elettrica, che corrispondono a circa 1.220 tonnellate di CO₂ non emesse, in ben 38 filiali;
- » Utilizzo della CO₂ come gas refrigerante;
- » Reimpiego del calore generato dagli impianti frigo al fine di riscaldare l'acqua ad uso sanitario ed i sistemi di climatizzazione degli ambienti durante la stagione invernale. Ciò rende possibile l'apertura di punti vendita senza centrale termica;
- » Ricorso a pompe di calore o utilizzo del geotermico;
- » Produzione di energia rinnovabile nei pressi degli impianti fotovoltaici di Pordenone, Bolzano, Sacile, Cervignano, Tarcento e, dal 2014, presso l'Interspar di Mestre in via Corso del Popolo.

Oltre a tali progetti già effettuati, o tuttora in corso d'opera, si aggiungono innovazioni di futura attuazione, identificate come la realizzazione di punti vendita senza centrale termica, la continua ottimizzazione dei consumi del freddo alimentare e degli impianti di condizionamento ambientale, il ricorso a fonti energetiche rinnovabili. È chiaro come, oltre ai fattori macroeconomici, un sostanziale impatto sui costi provenga da detti interventi da parte dell'azienda (i quali contribuiscono anche al miglioramento dell'immagine della società).

Pubblicità

L'ultimo scostamento rilevante analizzato è la voce Pubblicità. A consuntivo, essa presenta un valore pari a € 3.994.334, mentre l'ammontare del periodo gennaio – maggio 2014, è uguale a € 3.773.430. A spiegare lo scostamento appena individuato, contribuisce in maniera fondamentale il contesto esterno alla realtà aziendale. La pubblicità, infatti, ha sempre fatto parte di quegli oneri sostenuti per rendere una determinata realtà organizzativa maggiormente competitiva nei confronti dei concorrenti e nei confronti, in particolare, delle innovazioni lanciate da questi ultimi nel settore in cui tale realtà opera. Comprendere, quindi, l'evoluzione del contesto competitivo di Aspiag Service, è basilare in questo paragrafo. Come punto di partenza di questa analisi, è da prendere in considerazione il seguente assunto: nonostante l'economia italiana mostri, negli ultimi anni, una situazione di stallo per quanto riguarda molti aspetti della realtà macroeconomica (consumi che non vedono un significativo rilancio, clima di fiducia delle imprese e dei consumatori non particolarmente ottimistici, pressione fiscale ancora troppo elevata, disoccupazione in miglioramento ma non ancora a livelli importanti), il contesto nel quale l'azienda opera, è estremamente dinamico (in continuo mutamento e con idee ed innovazioni che sono all'ordine del giorno). Sembra forse poco credibile che, in un settore come quello della grande distribuzione, ci possano essere ingenti rivoluzioni e tattiche concorrenziali (oltre, chiaramente, all'utilizzo di continue battaglie promozionali), poiché il core business degli operatori non si smuove dalla compravendita di prodotti al proprio cliente, sia esso un grossista o un dettagliante. Tuttavia, visto l'alto numero di operatori economici specializzati in tale mercato, l'ormai raggiunta saturazione dello stesso, l'ambiente istituzionale e politico, e le considerevoli novità introdotte periodicamente dall'Information Technology (IT), risulta plausibile un continuo impegno delle imprese nel cercare soluzioni che sappiano sorprendere la concorrenza e porre la propria organizzazione un passo avanti nella conquista di nuovi clienti. A tal proposito, diverse sono le idee che, negli ultimi mesi, sono affiorate per sopravvivere nel segmento della GDO. Per iniziare, Carrefour ha deciso di sperimentare, a seguito della liberalizzazione degli orari e dei giorni di apertura dei negozi, il nuovo orario di apertura che si protrae sino alle 24¹⁰. Chiaramente, ad una proposta come questa, i sindacati si oppongono tutt'oggi quotidianamente, soprattutto per tutelare il lavoratore, ma c'è anche chi ritiene questo progetto come innovativo ai fini del ritorno sul fatturato. Sempre da Carrefour, proviene la “spesa in metropolitana”¹¹, la quale (nella stazione di Loreto, Milano, ma si prevede di portare tale tecnologia in tutta Italia), permette ai

¹⁰ FABRIZIO VINCENTI, 01/06/2015, “Supermercati aperti fino alle 24”, la notte è piccola per Carrefour, *Quotidiano Nazionale*, 22-23

¹¹ ANON., 01/06/2015, Con Carrefour, la spesa in metropolitana, *Retail&Food*, 14

consumatori di visualizzare oltre mille prodotti su una parete di 200 metri, di scansionarli con il proprio tablet o smartphone e di pianificarne il ritiro in negozio o a domicilio. Una bella comodità, soprattutto se utilizzata nei cosiddetti “momenti morti” di attesa del mezzo pubblico e perfettamente in linea con quello che è il dinamismo della vita quotidiana odierna, un’esistenza nella quale il tempo risulta ormai un bene scarso. Sugli stessi concetti, si basa l’innovazione introdotta da Amazon, la quale ha intenzione di espandere la propria area di competenza anche sulla vendita di cibi¹². Più in generale, comunque, la sfida al negozio tradizionale, proviene dall’intero fenomeno dell’E-Commerce (e non solo dall’azienda Amazon che opera attraverso tale canale distributivo), che, nonostante in Italia (nel 2014) sia cresciuto in misura minore rispetto ad altre realtà come ad esempio Gran Bretagna e USA, si prevede esso assuma importanza sempre più radicata nel futuro (informazioni desunte dal trattato “E-commerce in Italia”, svolta presso la Camera di Commercio di Milano il 16 aprile 2015, a cura dell’azienda Casaleggio Associati). Infine, oltre ad aver determinato l’imponente rivoluzione che proviene dal canale distributivo Internet, l’IT sbarca anche nei negozi tradizionali. A darne una dimostrazione, è Coop, la quale ha allestito all’Expo di Milano 2015 un prototipo di punto vendita del futuro, il quale prevede robot che aiutano a spostare i prodotti sui banchi, etichette intelligenti dotate di “Qr Code”, monitor che permettono di recuperare informazioni sui prodotti (quali ingredienti, lavorazione, provenienza, presenza di allergeni)¹³. È chiaro che l’implementazione di questi punti vendita non avverrà in tempi brevissimi, ma essi rappresentano sicuramente uno scenario che potrebbe essere di prossima realizzazione. Alla luce di quanto esposto, appare limpido come sia necessario stare al passo con le innovazioni ed essere anche sufficientemente perspicaci da introdurre di nuove prima dei competitor. Ed indubbiamente, oltre all’introduzione dell’innovazione stessa, di primaria importanza risulta essere il supporto che questa deve ricevere, il quale avviene attraverso la comunicazione e la pubblicità rivolte al cliente finale (o al potenziale cliente). Proprio in considerazione di tali argomentazioni, si spiega lo scostamento tra consuntivo e anno pregresso in seno alla voce Pubblicità; infatti, molti sono gli interventi da Aspiag Service effettuati per quanto riguarda comunicazione, attrazione di nuova clientela e fidelizzazione della stessa, pubblicità. Per la precisione (e secondo quanto è possibile desumere dal Report Integrato 2014):

- » Introduzione del Digital Signage in alcuni Interspar ed Eurospar. Tale progetto include l’implementazione di singoli display, banner e videowall, che sono collocati nei reparti macelleria, gastronomia, pescheria e ortofrutticola dei punti vendita suddetti.

¹² ANDREA SETTEFONTI, 10/06/2015, Amazon, il cibo 2.0, *Italia Oggi*, 23

¹³ ISABELLA FANTIGROSSI, 11/06/2015, Vado a fare la spesa smart, *Corriere Innovazione*, 25

- Attraverso tali dispositivi, si effettuano messaggi promozionali sui prodotti e le offerte rivolti al consumatore e comunicazioni riguardo l'educazione alimentare. Grazie a tale innovazione, non solo è possibile condividere messaggi mirati e personalizzati, ma anche trasmettere ai consumatori un senso di modernità e rinnovamento del brand;
- » Utilizzo dello smartphone nei punti vendita: il cliente può usufruire dei propri Buoni Spesa e Coupon semplicemente presentandoli sul proprio dispositivo e senza la necessità di stamparli;
 - » Fruizione della multicanalità, che prevede canali tradizionali come volantini, pubblicità su quotidiani, radio e TV locali, e canali multimediali come blog, social network (Facebook e Twitter), siti internet;
 - » Integrazione ed utilizzo della CSR (Corporate Social Responsibility), al quale segue anche la sponsorizzazione di attività ed incontri con il territorio;
 - » Sviluppo di portali internet e della rivista DiVita Magazine, che forniscono preziosi consigli riguardanti il benessere. I portali dell'azienda sono:
 - www.despar.it : esso è stato completamente rinnovato nel corso del 2014, e da marzo dello stesso anno, promuove il sistema di fidelizzazione "Despar Tribù"; tramite l'iscrizione a detto programma e la successiva navigazione nel sito, è possibile raccogliere Punti Cuore, poi trasformabili in Buoni Spesa;
 - www.desparperilsociale.it : tale sito rappresenta la massima espressione del programma di CSR, ed illustra i progetti e le iniziative a sostegno della scuola, dello sport, dell'ambiente e della comunità;
 - www.casadivita.despar.it : il link qui riportato, fa riferimento al blog di Despar Nordest, il quale verte sulla sana alimentazione. Al suo interno, sono presenti ricette, consigli, materie prime, prodotti tipici e stagionali. Esso è seguito da un team di professionisti ed esperti;
 - www.facebook.com/DesparNordest : al giorno d'oggi, non può mancare la pagina sul social media Facebook; attraverso questa, si coinvolgono quotidianamente gli utenti su iniziative commerciali generiche e/o speciali, e su comunicazioni istituzionali;
 - » Sempre con riferimento al fine ultimo di soddisfazione del cliente (che è certamente l'obiettivo principale dell'azienda), vi è la scelta di Aspiag Service di adottare le soluzioni di Space e Category Management di JDA (la più grande tra le aziende che costituiscono il consorzio Despar Italia)¹⁴; nello specifico, tale operazione permette di

¹⁴ ANON., *Aspiag Service sceglie le soluzioni di Space e Category management di JDA*, disponibile su <http://www.infocommercio.it>

migliorare il livello di produttività del singolo punto vendita, ottimizzare l'utilizzo dello spazio, aumentare la redditività dello scaffale e la customer satisfaction.

Oltre all'elenco di cui sopra contenente gli interventi effettuati (o in fase di realizzazione) da parte dell'azienda, è necessario ricordare due ulteriori operazioni compiute da quest'ultima, che sicuramente hanno contribuito (e continuano tuttora a farlo) positivamente all'immagine della stessa ed incidono, altresì, sulla voce Pubblicità. Nello specifico, Aspiag Service ha lanciato, negli ultimi mesi dell'anno 2014, il progetto "Adottiamo una latteria", in collaborazione con la storica Latteria Sociale di Castions (UD). Secondo tale accordo, l'azienda si impegna ad acquistare prodotti di questa, e a rivenderli nei propri supermercati come prodotti tradizionali, genuini e a km zero. Inoltre, Aspiag Service, nel corso del 2014, ha aperto 39 punti vendita (tra diretti ed associati) e ne ha ristrutturati 13. Poiché si tratta di nuove aperture, è chiaro che, soprattutto nei primi mesi di vita, il punto vendita deve essere pubblicizzato, con il risultato che ciò si riflette sul Conto Economico gestionale.

Ci si augura che, tra tutti gli interventi effettuati e che si effettueranno, risultino questi essere preponderanti nella determinazione dei risultati futuri.

Con riferimento, invece, allo scostamento tra valore della Pubblicità consuntivo e pianificato, si osserva un risparmio di costo per € 589.197 (-12.85 %). Visti, come detto prima, l'importante dinamicità dell'ambiente competitivo di Aspiag Service e la necessità di investimento in innovazioni ed attività promozionali, è stata effettuata una stima sopravvalutata della spesa in capo alla Pubblicità, la quale si è rivelata superflua per quasi il 13 %. Tale situazione, quindi, non può ritenersi pienamente il raggiungimento di una sfida aziendale, poiché fondamentale è la considerazione dei parametri e del metodo utilizzati per effettuare la stima previsionale.

Conclusioni

Avendo preso in considerazione, in tale analisi, sia la situazione interna all'impresa, sia il contesto esterno ad essa, è possibile effettuare delle conclusioni a 360°.

Aspiag Service S.r.l., ha ottenuto, per quanto riguarda i principali margini e con riferimento al periodo che si estende da gennaio a maggio 2015, le seguenti differenze tra le variazioni percentuali a consuntivo ed a budget:

Voce Soll Ist	Differenza tra variazioni percentuali a consuntivo ed a budget
Totale Ricavi	-0.27 %
Totale Costi	-0.28 %
Margine Operativo	-0.02 %
Risultato economico	-0.08 %
EBIT	-0.01 %
EBT	+0.06 %

Ricordando la turbolenza dell'ambiente esterno nel quale l'azienda opera, e ricordando la situazione macroeconomica che, seppur in leggera ripresa, presenta tuttora notevoli difficoltà nel ripartire a pieno regime, si osservino gli esigui scostamenti rappresentati nella tabella di cui poc'anzi. Si può affermare, perciò, che la società analizzata ha ottenuto risultati più che soddisfacenti ed in linea con quelle che erano gli obiettivi fissati in sede di redazione di budget.

Giungendo all'epilogo della discussione svolta, è bene riportare un'importante osservazione: i dati utilizzati e le analisi condotte, fanno riferimento all'intero panorama italiano. Poiché Aspiag Service opera esclusivamente nel Nord-Est Italia, se si volesse effettuare un'analisi circoscritta a determinata area geografica, le conclusioni sarebbero diverse. Secondo fonte Nielsen, infatti, l'azienda detiene una quota di mercato pari al 15.35 %, nell'area formata dal Triveneto e dalla provincia di Ferrara, in crescita del +0.43 % rispetto all'anno precedente (dati al 31/12/2014). Inoltre, si è stimato che la concorrenza, nell'area di competenza dell'organizzazione di cui oggetto d'analisi, sia molto frammentata: i potenziali competitors sono circa una cinquantina, la cui quota di mercato è inferiore all'8 % (secondo quanto

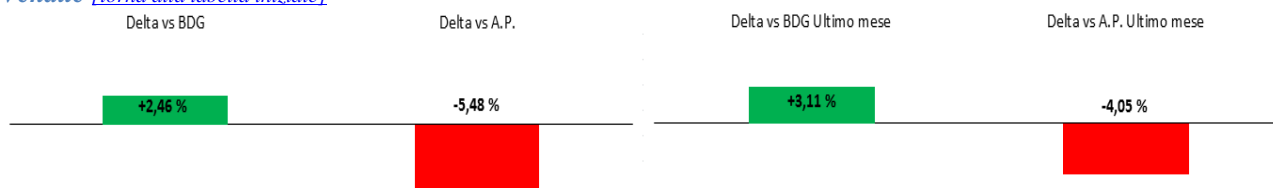
riportato dal Report Integrato 2014; dati al 31/12/2014). Si può certamente affermare, quindi, che nel Nord-Est, a differenza di quanto illustrato nella Figura 9, Aspiag Service S.r.l. detiene una posizione di leadership.

2.2 Centro di Costo INTERSPAR SARMEOLA DI RUBANO (PD)

2.2.1 - Prima parte : I dati in sintesi

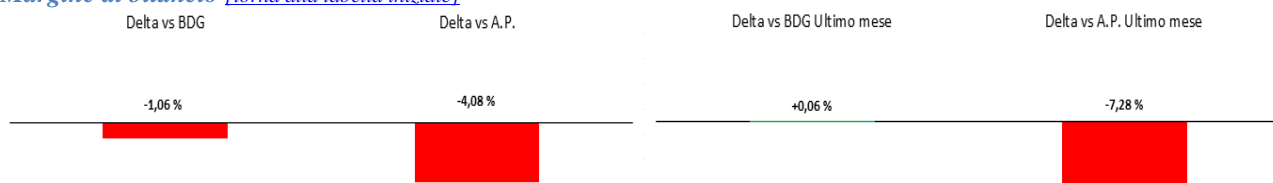
Periodo: 1-5 2015 (Gennaio - Maggio 2015)	Valori progressivi (valori espressi in migliaia di €)			Scostamenti Valori progressivi (valori espressi in migliaia di €)			
	Consuntivo	Budget (BDG)	Anno pregresso (A.P.)	Δ BDG	Trend	Δ A.P.	Trend
Vendite	7.434	7.255	7.865	179	↑	- 431	↓
Margine di bilancio	2.142	2.165	2.233	-23	↓	-91	↓
Costo del personale	937	957	977	-20	↓	-40	↓
Energetici	88	95	90	-7	↓	-2	↓
Costi generali di struttura	403	390	405	13	↑	-2	↓
Pubblicità	108	127	104	-19	↓	4	↑
EBT	139	141	184	-2	↓	-45	↓

[Vendite](#) [torna alla tabella iniziale]



A causa della recente apertura, in coda allo scorso anno, dell'Interspar a Mestrino, è possibile giungere alle seguenti conclusioni per quanto riguarda la voce Vendite del P.V. (punto vendita) di Sarmeola: il confronto tra consuntivo e dato pianificato presenta un +2.46 % rispetto al budget, il confronto tra consuntivo e anno pregresso conduce, invece, ad una variazione percentuale negativa pari a 5.48 %. Lo stesso andamento si riflette sull'ultimo mese del periodo considerato: le variazioni percentuali ammontano a, rispettivamente: +3.11 %, con riferimento al confronto tra consuntivo e budget, -4.05 % con riferimento al confronto tra consuntivo e anno pregresso.

[Margine di bilancio](#) [torna alla tabella iniziale]



Il Margine di bilancio (per il quale si sono tenuti in considerazione anche i premi ed i compensi), registra una variazione percentuale negativa dell' 1.06 % rispetto al budget; lo stesso trend si registra anche per la variazione percentuale rispetto al periodo pregresso, la quale è uguale a -4.08 %. Con riferimento all'ultimo mese del periodo, si denota un valore tra consuntivo e budget che sostanzialmente si trova in linea con quanto pianificato (+0.06 %). Si osserva un'ulteriore perdita di margine (per il 7.28 %) se si comparano il dato consuntivo e quello riferito al periodo pregresso. Le percentuali riferite al confronto tra periodo gennaio - maggio 2015 e medesimo periodo temporale precedente, e tra valore dell'ultimo mese e maggio 2014, possono essere meglio illustrate facendo ricorso a due risultati concernenti l'incidenza promozionale sulle vendite. Nei cinque mesi del 2015, infatti, le promozioni sono aumentate dello 0.03 % rispetto al medesimo periodo ma dell'anno pregresso; lo stesso dato ma riferito al solo mese di maggio, è aumentato per una percentuale pari all' 1.47 % dal 2014 al 2015. Questo aumento di promozioni, molto probabilmente dovuto all'apertura del nuovo Interspar di Mestrino, aiuta a comprendere il motivo per il quale i ricavi sono risultati più bassi in confronto al periodo precedente.

Costo del personale [\[torna alla tabella iniziale\]](#)



A differenza della voce precedente, il Costo del personale presenta miglioramenti in tutti e quattro i confronti che vengono effettuati in tale analisi. Gli scostamenti percentuali che si registrano, sono, infatti: consuntivo dell'intero periodo e budget dell'intero periodo, -2.12 %; consuntivo dell'ultimo periodo e dato relativo al periodo precedente, -4.10 %; consuntivo mese di maggio 2015 e budget mese di maggio 2015, -0.54 %; dato effettivo ultimo mese e valore del medesimo mese ma dell'anno precedente: -0.80 %.

Energetici [\[torna alla tabella iniziale\]](#)



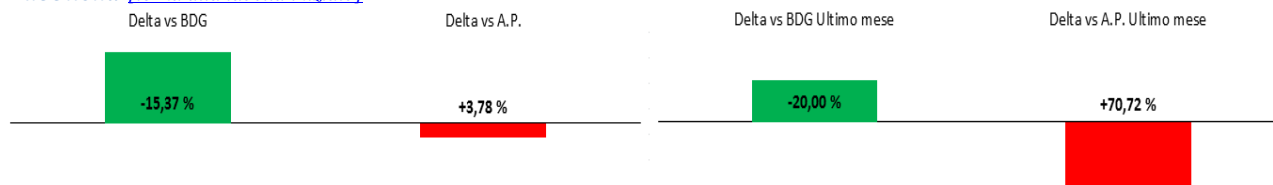
Anche gli Energetici, come la voce di cui sopra, presentano variazioni percentuali che mostrano miglioramenti (ed anche più importanti rispetto al caso precedente) in tutti i confronti effettuati. Per la precisione: il confronto tra consuntivo e budget dei primi 5 mesi dell'anno, evidenzia un -7.45 %, quello tra consuntivo e periodo precedente, un -2.77 %. Il confronto, invece, tra consuntivo e budget dell'ultimo mese, mostra un -5.05 %, mentre quello tra consuntivo e periodo pregresso del solo mese di maggio, un -6.68 %.

Costi generali di struttura [\[torna alla tabella iniziale\]](#)



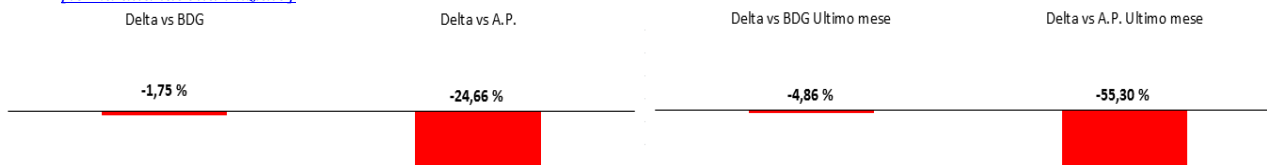
Considerando i Costi generali di struttura, si nota come tra il dato del periodo in corso e quello budgetario, si verifica un aumento percentuale pari al 3.36 %. All'opposto, tra il periodo pregresso ed il consuntivo, si verifica una diminuzione dello stesso, pari allo 0.42 %, dovuto ad un contenimento dei costi di struttura centrale. Passando all'analisi dell'ultimo mese, tra consuntivo e budget si registra un aumento del costo in seno alle consulenze pari al 7.37 %. Stessa situazione si presenta nel confronto tra consuntivo e dato relativo al periodo pregresso: l'aumento del costo è attestato pari al 3.97 %.

Pubblicità [\[torna alla tabella iniziale\]](#)



Risultati positivi per il confronto tra consuntivo e budget dell'intero periodo, incidono, invece, in seno alla voce Pubblicità; il risparmio di costo ammonta al 15.37 %. Trend opposto si ha, però, osservando i valori consuntivi dei cinque mesi e periodo pregresso riferito allo stesso lasso temporale: l'aumento di costo è uguale al 3.78 %. Procedendo con il confronto tra dato effettivo e pianificato dell'ultimo mese, si osserva un'ingente diminuzione del costo della pubblicità, pari al 20,00 %. Lo stesso, però, detiene andamento diametralmente opposto se si confrontano i dati consuntivo a anno pregresso del mese di maggio 2015: la variazione percentuale è uguale a +70.72 %. L'evidente aumento di costo che è avvenuto tra il periodo in corso e quello pregresso, può essere dovuto a costi di pubblicità sostenuti nel periodo attuale per il supporto a propaganda e diverse promozioni, tra le quali rientrano Sticker mania 3D e Despar Tribù.

EBT [\[torna alla tabella iniziale\]](#)



Infine, i valori della voce EBT, suggeriscono ben quattro peggioramenti rispetto a ciò che si è verificato nella realtà: tra consuntivo e budget si registra una diminuzione dell'1.75 %; tra consuntivo e periodo pregresso, tale diminuzione si evolve attorno al 24.66 %; tra consuntivo e budget dell'ultimo mese, la variazione percentuale è uguale -4.86 %; tra consuntivo e periodo pregresso, si detiene un -55.30 %.

OSSERVAZIONI:

Per quanto riguarda il Progressivo: Il risultato si è dimostrato inferiore nonostante il budget prevedesse già un rilevante ridimensionamento della performance rispetto allo stesso periodo (gennaio/maggio) dell'esercizio precedente; ciò a causa, come già affermato nel paragrafo attinente alle Vendite, dell'apertura del nuovo punto vendita Interspar a Mestrino (PD).

Per quanto riguarda l'ultimo mese del periodo (Maggio 2015): I Costi generali di struttura sono risultati superiori alle previsioni (di circa +13.000 €), in parte compensati da altri risparmi, e contribuiscono alla generazione di un risultato inferiore rispetto a quanto pianificato.

2.2.2 - Seconda parte: Scostamenti più rilevanti e dati macroeconomici

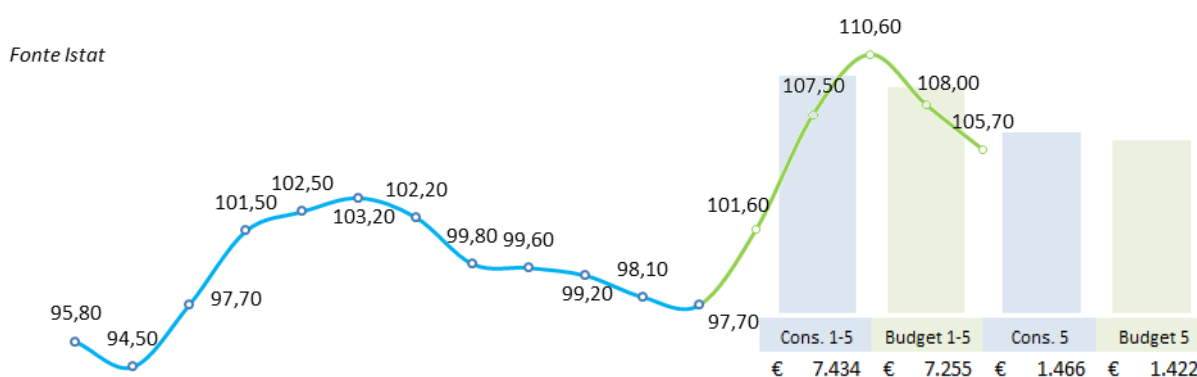
Voce CE gestionale	Variabile macroeconomica
<u>Vendite</u>	<u>Indice prezzi al consumo (Inflazione)</u> <u>Tasso di disoccupazione</u> <u>Potere d'acquisto pro-capite</u> <ul style="list-style-type: none">• Inflazione• Popolazione• Reddito nominale <u>Pressione fiscale</u> <u>Reddito nominale pro-capite</u> <u>Salari e stipendi</u> <u>Clima fiducia consumatori</u> <ul style="list-style-type: none">• <u>Intenzione di acquisto di una macchina</u>• <u>Intenzione di acquisto di una casa</u>• <u>Intenzione di effettuare aggiustamenti alla casa</u> <u>Clima fiducia delle imprese</u> <u>Consumi</u> <ul style="list-style-type: none">• <u>Ricchezza disponibile</u>• <u>Ricchezza immobiliare</u>• <u>Ricchezza finanziaria</u> <u>Prezzo petrolio greggio al barile</u>
<u>Margine di bilancio</u>	<u>Andamento consumi</u>
<u>Costo del personale</u>	<u>Tasso di disoccupazione</u> <u>Retribuzioni e salari</u>
<u>Energetici</u>	<u>Prezzo petrolio greggio al barile</u> <u>Indice prezzo Beni energetici regolamentati</u> <u>Indice prezzo Beni energetici non regolamentati</u> <u>Indice prezzo energia elettrica</u> <u>Indice prezzo acqua potabile</u> <u>Andamento temperature medie</u>
<u>Imposte e tasse</u>	<u>Total Tax Rate</u>

Dopo aver indicato sinteticamente i dati del Soll Ist con maggiori scostamenti in valore assoluto, si procede adesso ad analizzare l'influenza di variabili macroeconomiche sulle voci del Soll Ist stesso.

Vendite [\[top\]](#)

Il Centro di costo oggetto di analisi presenta Vendite, sia al lordo Iva che al netto, superiori per quanto riguarda il dato consuntivo rispetto al dato previsionale. Considerando solamente la voce Vendite al netto IVA, si nota che i valori di consuntivo e previsionale sono, rispettivamente, uguali a € 7.433.731 e € 7.254.902 (+ 2.46 %). È possibile affermare, quindi, che le Vendite effettive sono state migliori rispetto quanto iscritto nel bilancio preventivo, andando a registrare un risultato più che soddisfacente. Andando a ricercare la motivazione di questo risultato in dati macroeconomici, si può iniziare l'analisi ponendo l'attenzione sul sentiment dei consumatori [\[top\]](#),

Figura 1 - Andamento Clima di fiducia dei consumatori in confronto a Vendite Interspar Sarmeola (valori espressi in migliaia)



che (secondo fonte Istat) detiene un andamento positivo da gennaio a marzo 2015 ed, in seguito, negativo nei mesi di aprile e maggio 2015 (nonostante le variazioni negative non siano considerevolmente evidenti, essendo uguali a -2.35 % e -2.13 %). Tali dati, sono comunque mediamente superiori agli stessi dell'ultimo quadrimestre del 2014, il che comporta una tendenza dei consumatori ad aumentare gli acquisti ed i consumi in generale; in particolare: secondo dati trimestrali Eurostat, l'intenzione di comprare una macchina [\[top\]](#), entro i prossimi 12 mesi, dall'ultimo trimestre 2014 al primo 2015, migliora da -82.3 a -80.3; l'intenzione di comprare o costruire una casa [\[top\]](#), entro i prossimi 12 mesi, è stabile (quindi non migliorata, ma nemmeno peggiorata) a -94; l'intenzione di effettuare miglioramenti alla casa [\[top\]](#), oltre i prossimi 12 mesi, sale da -70.5 a -66.9. Andando a verificare se, dopo quanto appena sostenuto, i consumi effettivamente aumentino o meno, si esaminano i dati Confcommercio¹⁵, riguardanti la prospettiva economica per l'Italia per il biennio 2015-2016: si nota che essi subiscono un andamento in miglioramento dall'anno 2014 all'anno 2015;

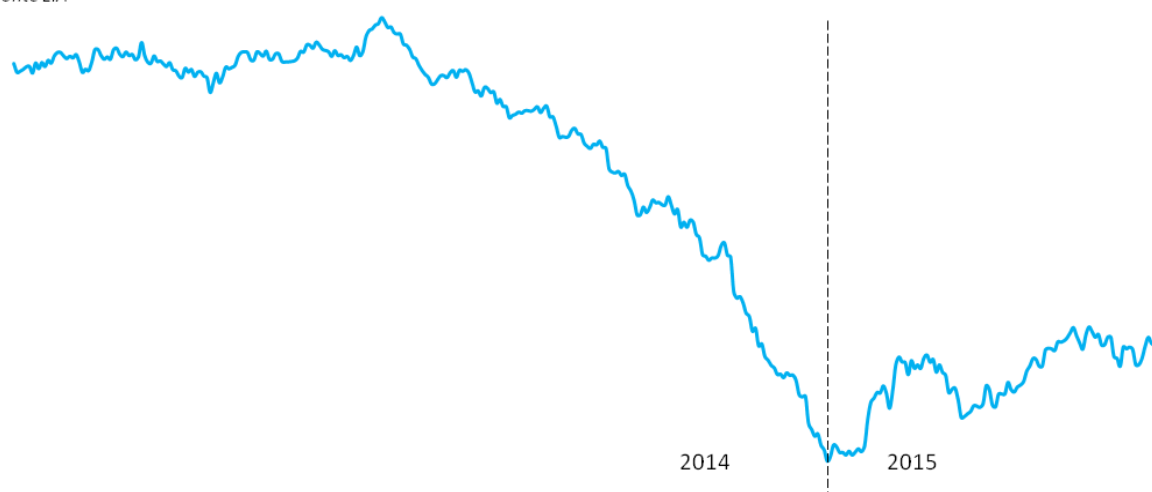
¹⁵ CONFCOMMERCIO, marzo 2015, Nota sullo scenario economico italiano per il biennio 2015-2016, disponibile su <http://www.confcommercio.it>

infatti, essi aumentano nei due anni, da 16.3 a 16.4. Più nello specifico, le principali voci che vanno ad influenzare i consumi, sono la ricchezza disponibile, la ricchezza finanziaria e quella immobiliare. La ricchezza disponibile, da un anno all'altro, subisce un aumento da 17.8 a 18.0, grazie all'aumento, come verrà evidenziato qualche paragrafo dopo, dei salari e degli stipendi (i quali a loro volta sono aumentati grazie alla diminuzione del tasso di disoccupazione, mostrata in seguito, perché se questa si abbassa, la risorsa lavoro tende a scarseggiare) e alla riduzione della pressione fiscale (anch'essa esplicitata sotto); la seconda voce aumenta da 50.4 a 52.7; la terza, infine, diminuisce da 77.4 a 75.7, a causa dell'incremento della tassazione sugli immobili, ma tale diminuzione è più che compensata dall'agire delle prime due voci. Nonostante, comunque, i consumi siano aumentati da 16.3 a 16.4, è necessario porre l'accento sul fatto che si tratta di un'esigua ripresa, la quale evidenzia un clima di difficoltà in seno alle famiglie italiane ancora in essere. Si stima, infatti, che in questi anni, la domanda interna abbia subito un crollo di particolare importanza, con la riduzione dei consumi di oltre 80 miliardi di euro. Questo, secondo quanto riportato da il "Quotidiano Nazionale", ha causato un effetto diretto nell'ambito della grande distribuzione, in particolare nei settori dell'alimentare, del tessile, degli elettrodomestici e dell'arredamento¹⁶.

Successivamente, è possibile, inoltre, collegare all'andamento dei consumi, il prezzo del petrolio greggio al barile¹⁷ (fonte: EIA U.S.) [\[top\]](#) :

Figura 2 - Andamento Prezzo petrolio greggio al barile

Fonte EIA

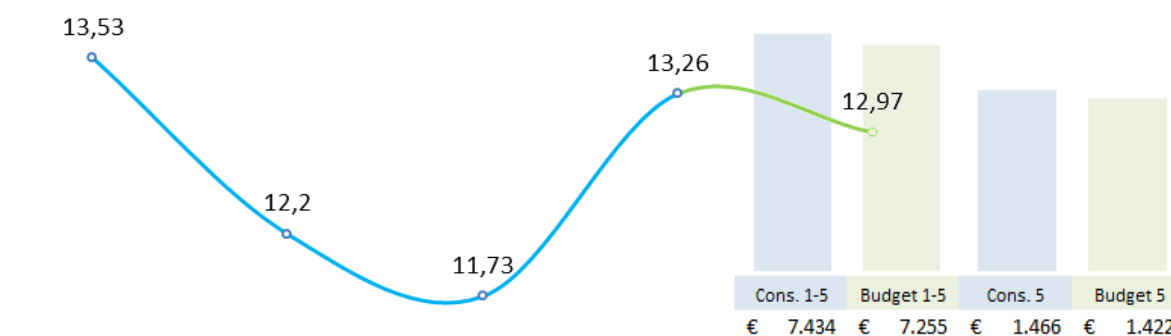


¹⁶ ALESSIA GOZZI, 31/05/2015, La crisi si è mangiata 80 miliardi di consumi, *Quotidiano Nazionale*, 25
¹⁷ In tale analisi, è stato preso in considerazione, come benchmark, il petrolio Brent (a discapito del petrolio WTI). La spiegazione di questa scelta è da riscontrarsi nella motivazione che esso, scambiato presso il London International Petroleum Exchange, rappresenta il riferimento mondiale per il mercato dell'oro nero ed influisce sulla determinazione del 60 % dei prezzi sul mercato mondiale di questo bene.

nonostante questo negli ultimi anni abbia subito una tendenza al rialzo, a causa in particolar modo dell'aumento della domanda da parte dei mercati asiatici (noti Paesi sulla via del rapido sviluppo economico), nell'ultimo periodo è decresciuto grazie all'eccesso di offerta rispetto alla domanda e all'apprezzamento dell'euro rispetto al dollaro, con la conseguenza di una minore incidenza sulle spese delle famiglie italiane e con la possibilità, per queste ultime, di una maggiore scelta per quanto riguarda l'impiego della disponibilità economica.

Continuando l'analisi con ulteriori variabili macroeconomiche che vanno ad incidere sulla voce Vendite, si può osservare che la disoccupazione [\[top\]](#) è diminuita:

Figura 3 - Andamento Disoccupazione (trimestrale) in confronto a Vendite Interspar Sarmeola (valori espressi in migliaia)

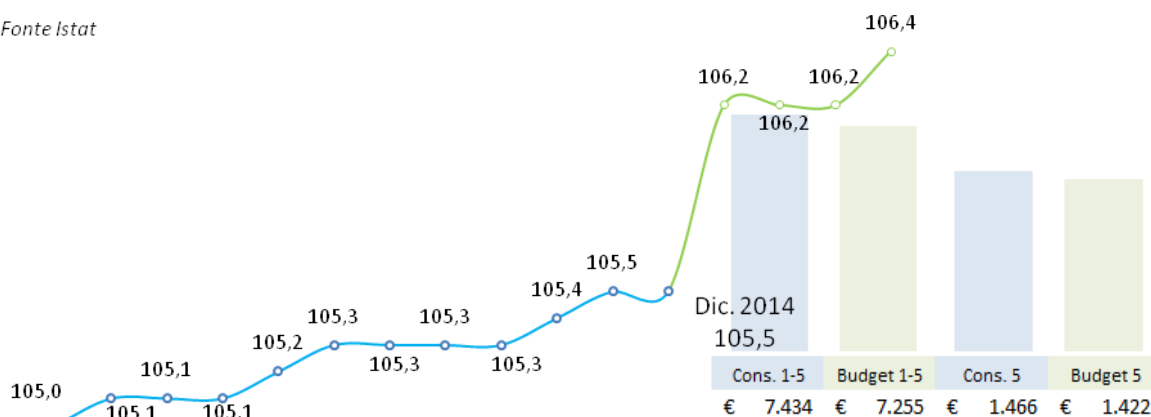


infatti nell'ultimo trimestre del 2014 essa è pari a 13.26 %, mentre nel primo trimestre 2015 uguale a 12.97 %¹⁸ (fonte: Istat, dati su scala nazionale). Una maggiore occupazione, implica un maggiore potere d'acquisto dei consumatori, che porta chiaramente ad un aumento della domanda e degli acquisti di beni e servizi, andando a riflettere questo clima sul CE gestionale di cui oggetto d'analisi. Il maggior quantitativo dei consumi, inoltre, è dato anche dall'influenza che la stessa disoccupazione ha sui salari e sugli stipendi: generalmente, se la prima diminuisce, i secondi aumentano, e tale ipotesi è confermata dai dati Istat, i quali attraverso l'Indice della retribuzione contrattuale [\[top\]](#),

¹⁸ Secondo dati Istat, i settori che vantano una ripresa nelle assunzioni sono: al primo posto Information technology; seguono poi la ristorazione, la grande distribuzione, il servizio alla clientela, il terziario (il quale aumento dell'occupazione è da imputare alla vicinanza della stagione estiva e all'Expo), infine i settori della moda e del lusso. A tale risultato, contribuiscono sicuramente l'esigua ma presente ripresa economica, gli sgravi contributivi e gli effetti del Jobs Act, attuato dal governo Renzi.

Figura 4 - Andamento Indice delle Retribuzioni in confronto a Vendite Interspar Sarreola (valori espressi in migliaia)

Fonte Istat

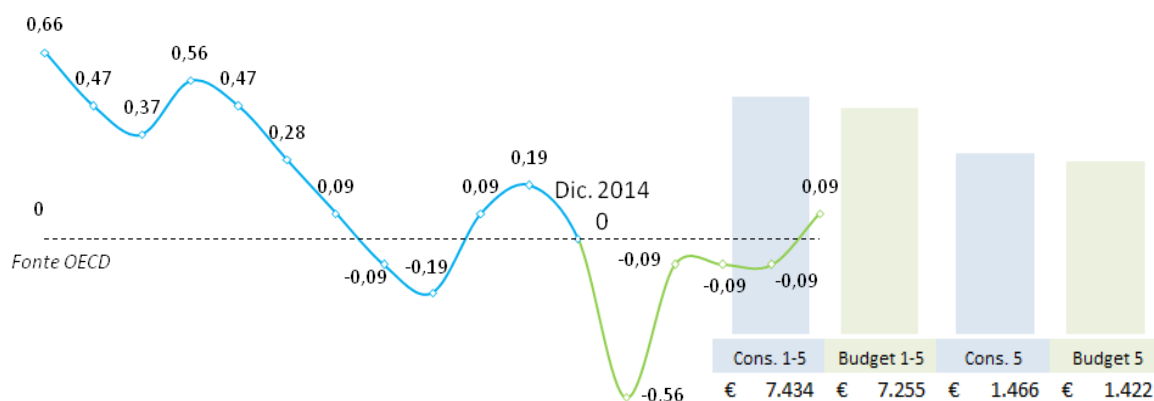


evidenziano una tendenza all'aumento di quest'ultima voce. Chiaramente, anche ciò conduce a maggiore domanda di beni e servizi e a maggior consumo¹⁹. È importante, comunque, non giungere a conclusioni troppo affrettate: le variabili appena citate presentano modesti miglioramenti ed è necessario considerare anche il fenomeno della Cassa integrazione guadagni (CIG). È vero che la disoccupazione è diminuita, ma il ricorso alla CIG, a partire dal 2008, è andato via via aumentando senza essere espresso dal calcolo del tasso di disoccupazione; chi si trova in cassa integrazione, vede diminuire il proprio potere d'acquisto, poiché non percepirà l'intero ammontare del proprio stipendio²⁰ e sarà perciò costretto a rivedere le proprie priorità di acquisto, con l'effetto di causare una diminuzione della domanda dei beni e servizi e quindi minore produzione da parte delle imprese. Prendendo in considerazione, successivamente, il dato OECD che riguarda la misura dell'inflazione [\[top\]](#),

19 La conferma di tali ipotesi, proviene dal calcolo degli indici di correlazione tra i consumi e le retribuzioni, e la disoccupazione ed i consumi. Rispettivamente: il primo indice è pari a 0.84. Essendo positivo, evidenzia una correlazione positiva tra le due variabili: esse si muovono nella stessa direzione, perciò se le retribuzioni contrattuali aumentano, tendono ad aumentare anche i consumi; inoltre, il coefficiente di determinazione (che equivale al quadrato del coefficiente di correlazione), ammonta a 0.71: la forza tra consumi e retribuzioni è parecchio significativa (il range di azione di quest'ultimo indice è [0,1], quindi in tale caso, r^2 è quasi pari a 1). Il secondo indice, invece, evidenzia la relazione tra disoccupazione e consumi: l'indice di correlazione è pari a -0.99: a differenza del primo caso, l'indice è negativo, per cui ad un aumento della disoccupazione, i consumi (come ci si aspetta) tendono a diminuire, e praticamente nella stessa misura. R^2 , in questo secondo caso ammonta a 0.98, il quale mostra una forza tra le due variabili ancora più significativa che non nel caso di confronto tra consumi e retribuzioni.

20 Esistono tre tipi di Cassa Integrazione Guadagni: la CIG ordinaria, la CIG straordinaria e la CIG in deroga. La prima viene utilizzata quando si verificano eventi transitori non imputabili all'imprenditore né ai lavoratori, come ad esempio crisi temporanee di mercato o di settore. La seconda viene impiegata quando una realtà organizzativa si impegna in una ristrutturazione, riconversione, riorganizzazione aziendale, quando si trova in una crisi aziendale di particolare importanza e durata, quando è coinvolta in una procedura di fallimento o liquidazione coatta; ne possono fare richiesta solo quelle imprese che detengono più di 15 dipendenti. Entrambe le tipologie di CIG, prevedono un'integrazione salariale pari all'80 % dei salari percepiti e non ne possono usufruire gli apprendisti od i lavoratori a domicilio dell'azienda che ne fa richiesta. Inoltre, è da specificare che la CIGO (CIG ordinaria) ha durata pari a 13 settimane continuative che possono essere prorogate fino ad un massimo di 52 settimane; la CIGS (CIG straordinaria) ha le seguenti limitazioni temporali: nel caso di riorganizzazione, ristrutturazione e riconversione aziendale, durata di 24 mesi prorogabili due volte per 12 mesi; nel caso di crisi aziendale, durata di 12 mesi prorogabili per ulteriori 12 mesi; nel caso di procedure esecutive concorsuali, durata di 12 mesi prorogabili per ulteriori 6 mesi. In tutte e tre le casistiche, comunque, non si possono superare i 36 mesi nell'arco di un quinquennio. La Cassa integrazione guadagni in deroga, infine, è stata istituita nel 2009, per gestire appositamente i casi straordinari sopraggiunti con la recente crisi economica e che non rientrano nelle categorie precedenti. Grazie a questa tipologia di CIG, anche le imprese che detengono un numero minore di 15 dipendenti (oppure quelle imprese che hanno già richiesto CIGO e CIGS e ne hanno già superato i limiti previsti), possono richiedere un sostegno economico al fine di superare i periodi di crisi; la durata di questo strumento, è stabilita negli accordi territoriali o nei provvedimenti in concessione, e i periodi di CIG in deroga non sono computati al fine del raggiungimento dei 36 mesi in seno allo strumento della CIG straordinaria. Anche la CIG in deroga, prevede un contributo salariale pari all'80 % della retribuzione.

Figura 5 - Andamento Inflazione in confronto a Vendite Interspar Sarmeola (valori espressi in migliaia)

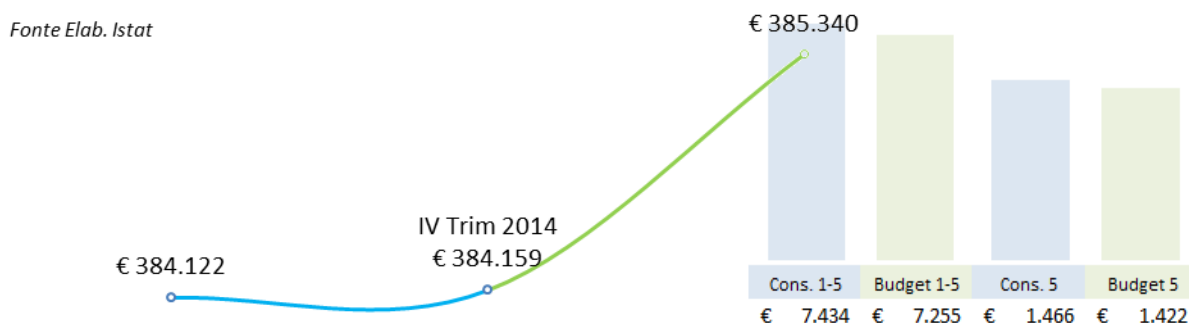


si evince come, negli ultimi mesi dell'anno 2014 e nei primi dell'anno 2015 (sino a maggio 2015, nel quale, comunque, l'inflazione non subisce particolari aumenti), si verifichi un fenomeno di deflazione²¹: tale indicatore macroeconomico, infatti, è pari rispettivamente a 0.09 % ad ottobre 2014, 0.19 % a novembre, 0 a dicembre, poi sempre negativo fino ad aprile 2015 compreso (per la precisione pari a -0.56 % a gennaio 2015 e -0.09 % a febbraio, marzo, aprile), andando a sostenere la tesi che un minor livello dei prezzi, conduce a maggiore domanda e maggiori acquisti da parte dei consumatori. Come appena dichiarato, sia l'aumento dei salari e degli stipendi, sia la diminuzione dell' inflazione, conducono ad una maggiore disponibilità economica per i consumatori, i quali detengono, quindi, maggiore scelta circa la quantità e la tipologia di beni e servizi che possono acquistare. Quest'effetto, però, è ampliato grazie ad una terza variabile, la pressione fiscale²² [\[top\]](#), la quale è pari al 43.1 % nel 2014 e a 42.9 % nel 2015 (fonte: DEF, dati annuali); una minore pressione fiscale andrà ad influire positivamente sui salari e sugli stipendi percepiti dai lavoratori; questi saranno più alti quindi i consumi tenderanno a salire. Come prova dell'aumento della domanda dei consumatori, e quindi dell'aumento della produzione da parte delle imprese, si può prendere in considerazione il Reddito nominale pro-capite, il quale non è da confondere con le Retribuzioni, che sono determinate dai Salari e dagli Stipendi, ma da individuare come la quota di cadauno cittadino italiano di PIL, il quale non è altro che una sorta di misuratore del benessere del Paese e di indicatore circa l'andamento dell'economia reale. Si osserva che il Reddito pro-capite nominale [\[top\]](#),

²¹ Il concetto di disinflazione è differente da quello di deflazione: il primo indica una riduzione dell'inflazione (la quale, tuttavia, non diviene negativa), con conseguente rallentamento dei prezzi (ma in tale contesto, non avviene un arresto della crescita economica); il secondo indica, invece, una riduzione del livello dei prezzi alla quale si accompagna una contrazione o stagnazione della produzione e del reddito.

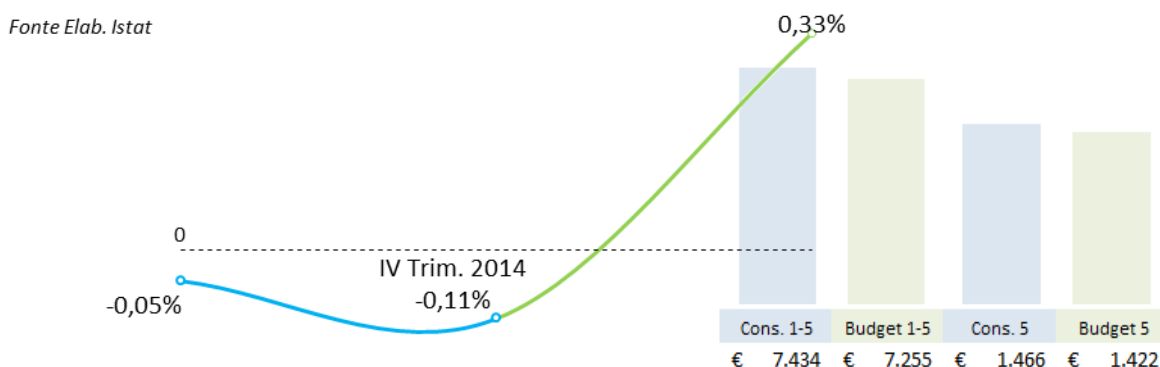
²² Tale indicatore, è stato preso in considerazione al netto del bonus mensile di 80 € in busta paga e delle clausole di salvaguardia, previste dalle Leggi di Stabilità 2014 e 2015.

Figura 6 - Andamento Reddito pro-capite nominale in confronto a Vendite Interspar Sarreola (valori espressi in migliaia)



dall'ultimo trimestre del 2014 al primo del 2015, aumenta dello 0.1 % ed è possibile perciò concludere che una ripresa dell'economia, seppur esigua, inizia ad esserci. Grazie, inoltre, all'utilizzo dell'indicatore circa il potere d'acquisto dei consumatori [\[top\]](#),

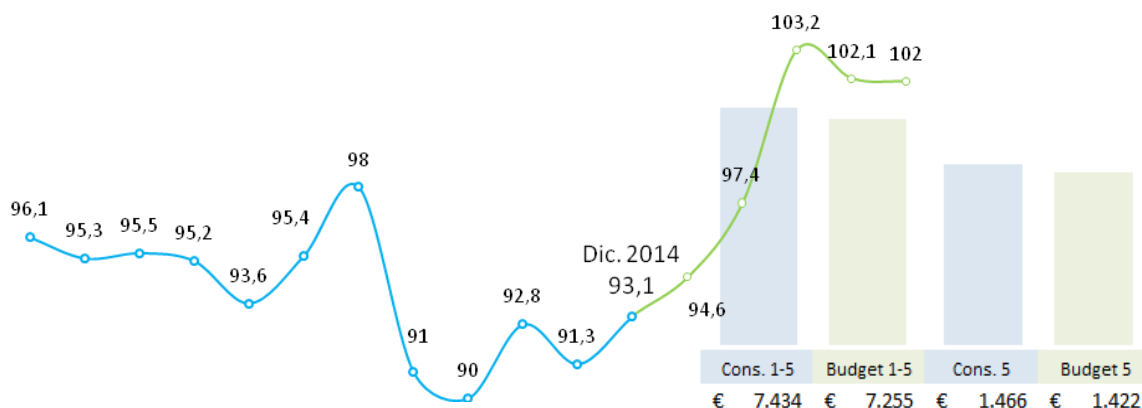
Figura 7 - Andamento Potere d'acquisto pro-capite in confronto a Vendite Interspar Sarreola (valori espressi in migliaia)



è possibile verificare l'evoluzione della reale disponibilità economica dei consumatori: esso è stato ottenuto sottraendo dal Reddito pro-capite nominale (calcolato tenendo conto l'andamento della popolazione italiana dei soli residenti) il tasso di inflazione, ottenendo quindi la quantità dei beni che i consumatori possono effettivamente acquistare; si nota che tale variabile presenta un valore negativo pari a -0.11 % nell'ultimo trimestre del 2014, ma sale fino allo 0.33 % nel primo periodo del 2015, contribuendo alla spiegazione della tenue, ma presente, crescita delle Vendite rispetto quanto previsto a budget. L'andamento e l'evoluzione di questo inizio di ripresa economica, viene illustrato dal trend del clima di fiducia delle imprese [\[top\]](#),

Figura 8 - Andamento Clima di fiducia delle imprese in confronto a Vendite Interspar Sarmeola (valori espressi in migliaia)

Fonte Istat



il quale (secondo fonte Istat), a partire dal dicembre 2014, tende a crescere fino a marzo 2015; successivamente presenta, ad aprile e maggio 2015, variazioni negative congiunturali rispettivamente pari a -1.06 % e -0.1%; si capisce come queste siano irrисorie e non particolarmente influenti sul risultato illustrato dal CE gestionale.

A seguito di quanto appena scritto, sono questi alcuni tra i più importanti indicatori macroeconomici che aiutano a comprendere il risultato effettivo in confronto a quanto previsto in sede di pianificazione budgetaria. È necessario ricordare, però, che il contesto nel quale il budget di questo punto vendita è stato stilato, aveva già previsto l'apertura, come affermato nella parte iniziale, del nuovo punto vendita a Mestrino (PD). Considerato il fatto che il punto vendita di Sarmeola (PD) e quest'ultimo, sono ubicati ad una distanza di circa 5.9 km, è chiaro che il centro di costo oggetto d'analisi risente della concorrenza dell'Interspar di Mestrino (PD); per tal motivo, osservare la voce Vendite come dato a sé stante, è poco significativo: se esse sono più basse a budget che non a consuntivo, è proprio perché già a budget erano stati previsti minori ricavi. Se ne deduce che lo scostamento tra consuntivo e budget, non fornisce del tutto un'informazione favorevole a trarre conclusioni positive. A prova di ciò, è sufficiente osservare il dato del periodo pregresso, il quale ammonta a € 7.865.084, con uno scostamento con il dato attuale, perciò, di € 431.353 (la relativa variazione percentuale è uguale a -5.48 %): questa differenza è la prova che, nel periodo precedente, non essendoci un potenziale rivale, i ricavi erano più alti che non nei primi cinque mesi dell'anno 2015. Ricorrendo ad ulteriori report aziendali, inoltre, è possibile meglio evidenziare l'evoluzione della voce Ricavi a consuntivo in confronto al valore dell'anno precedente. Osservando i dati relativi alle promozioni ed al numero di unità vendute, si nota come

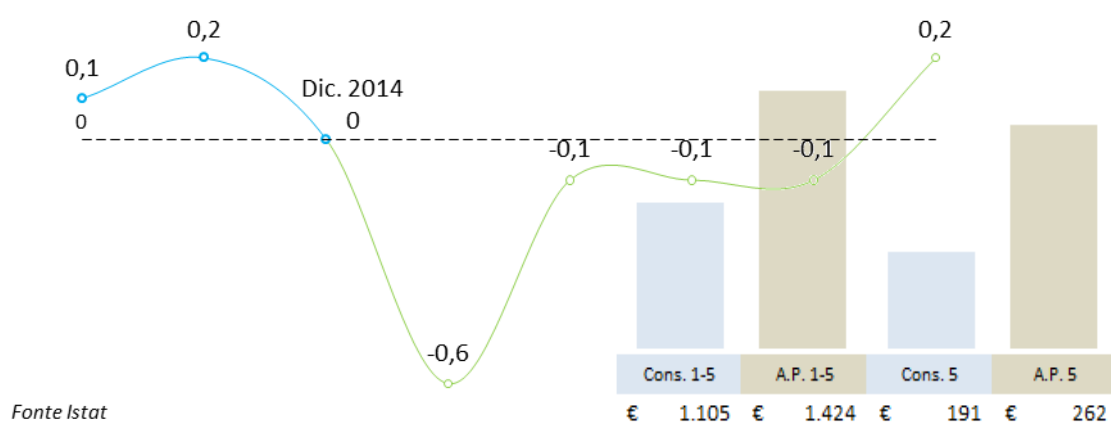
dall'anno 2014 a quello seguente, le prime siano aumentate dello 0.03 %, ma, nonostante questo, il quantitativo di merci vendute è diminuito del ben 5.05 %; questo suggerisce che il giro di affari del centro di costo di cui oggetto di analisi, da un anno all'altro, si è notevolmente ridotto, a causa dell'apertura del nuovo punto vendita. A conferma di ciò, è possibile considerare anche il numero degli scontrini battuti alle casse dell'Interspar di Sarameola: esso è diminuito, da un periodo all'altro, del 2.79 %. L'analisi congiunta di quest'ultimo con i risultati precedentemente esposti, fa propendere per la seguente argomentazione: benché le promozioni siano aumentate, non solo le persone hanno acquistato un minor numero di volte nel punto vendita di Sarameola (come la diminuzione degli scontrini battuti fa presupporre), ma esse hanno acquistato anche un quantitativo minore di merci, come la riduzione delle unità vendute segnala. Per concludere, infine, si noti il dato consuntivo relativo al solo mese di maggio 2015: esso è pari a € 1.466.006 (anch'esso più alto che non a budget, il qual valore si attesta a € 1.421.749 e più basso rispetto al mese del periodo precedente per una percentuale pari al -4.05 %), e partecipa per il 19.72 % alla formazione dell'intero valore delle Vendite dei cinque mesi. Per un'analisi più approfondita sui fattori che hanno influito su tale voce nel mese di maggio 2015, è possibile ricorrere ai dati Nielsen, che forniscono l'incidenza media delle diverse tipologie di prodotti sul fatturato. Al primo posto, Carne; seguono, poi, prodotti dietetico naturali, gelati, piatti pronti e condimenti e prodotti per condire. All'opposto, le merci che sono considerate come "bottom del mese" (prodotti che hanno registrato le variazioni percentuali peggiori), sono: Elettrodomestici "Bruni" (TV color, sistemi hi-fi, videoregistratori, autoradio, radioregistratori, lettori CD, DVD, TVR, amplificatori), gastronomia/rosticceria punto vendita, telefonia, preparati e detersivi tessuti.

Margine di bilancio [\[top\]](#)

Nonostante la differenza positiva tra dato riguardante le Vendite effettive e quelle pianificate, come ampiamente discusso poc'anzi, il Margine che evidenzia lo scostamento tra Vendite e costi sostenuti per la realizzazione dei beni tipici del core business aziendale, risulta maggiore a budget che non a consuntivo. Su questo, agiscono successivamente una serie di voci, le quali conducono direttamente al Margine totale; attraverso l'agire dei Premi e compensi su di esso, si giunge alla voce di cui oggetto di questo paragrafo (da notare che tale voce, a consuntivo, si trova sostanzialmente in linea con quanto è stato pianificato in sede di budget). I premi e compensi, risentono direttamente dell'andamento dei consumi [\[top\]](#). Come già esplicitato precedentemente con riferimento alle Vendite, essi sono, seppure di una piccola percentuale, aumentati nel primo trimestre 2015 rispetto all'ultimo del 2014: ciò ha causato una maggiore domanda di beni e servizi da parte dei consumatori rispetto a quanto previsto,

maggiori acquisti (per la successiva rivendita) da parte della realtà aziendale e quindi anche maggiori premi e compensi concessi dai fornitori. Grazie a questo maggiore risparmio di costo, e grazie anche al congiunto agire delle voci formanti il Margine totale, si ottiene un Margine di bilancio effettivo per l' 1.06 % più basso rispetto al medesimo dato previsto. Il dato consuntivo e la stima, comunque, si trovano quasi in linea. Prendendo in considerazione, successivamente, anche la voce Margine di bilancio del periodo precedente, si nota come essa sia stata del 4.08 % più alta in confronto al dato attuale. Questo andamento può essere spiegato attraverso l'indice dei prezzi al consumo [\[top\]](#):

Figura 9 - Andamento Indice Consumo Prezzi tendenziale in confronto a Premi e compensi Interspar Sarmeola (valori espressi in migliaia)

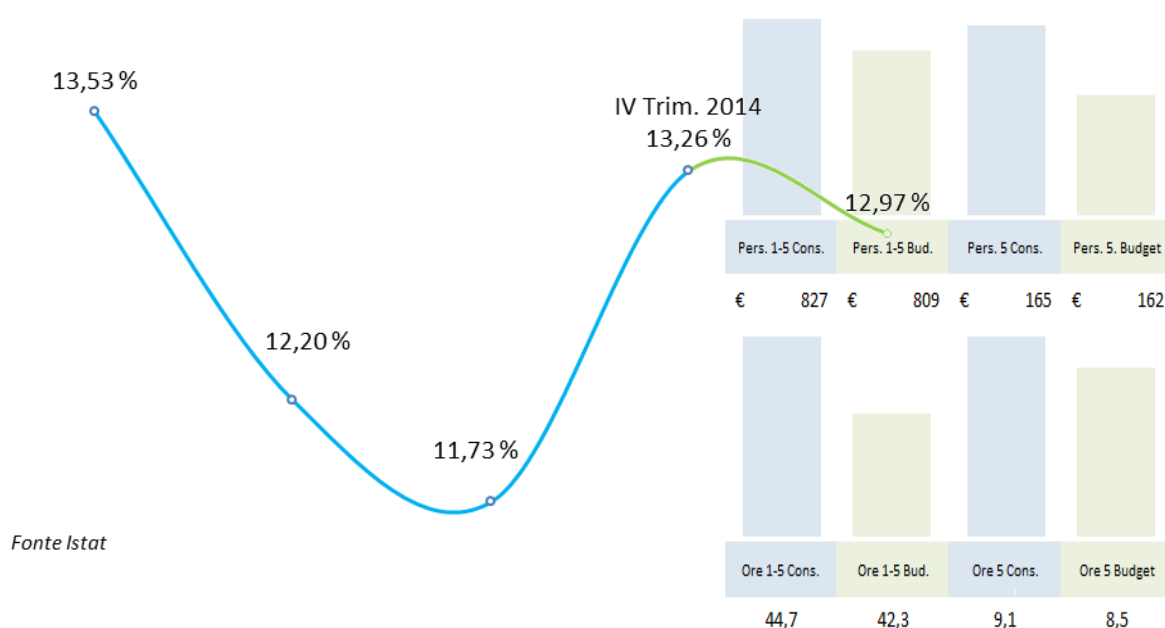


la variazione tendenziale dell'indice dei prezzi al consumo, passa da -0.6 (gennaio 2015) a 0.1 (aprile 2015), per poi attestarsi nel mese di maggio dello stesso anno su un valore positivo pari a 0.2 (si ritiene, comunque, che quest'ultimo dato non influisca in maniera significativa sul risultato): ciò evidenzia che, mediamente, i prezzi, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, sono diminuiti, inducendo quindi le persone ad effettuare un quantitativo maggiore di consumi in virtù della maggior convenienza dei prodotti. L'aumentata domanda di beni e quindi di acquisti, ha portato l'Azienda a maggiori acquisti di merci, che a loro volta hanno condotto ad una voce Premi e compensi più alta che non nel periodo in corso. L'aumento di quest'ultima e l'azione delle voci che influenzano il primo ed il secondo margine, portano ad un Margine di bilancio che, da gennaio a maggio 2014, ammonta a € 2.233.137, mentre nel medesimo periodo ma dell'anno in corso, è uguale a € 2.164.975. Con riferimento, infine, all'ultimo mese, si può concludere che le voci Premi e compensi e Margine di bilancio, detengono lo stesso andamento delle medesime, ma riferite all'intero periodo considerato (ossia gennaio-maggio 2015).

Costo del personale [\[top\]](#)

Tra i costi sostenuti dal punto vendita, si segnalano quelli relativi al personale, i quali evidenziano un risparmio di costo pari al 2.12 rispetto quanto iscritto a budget; i valori ammontano, rispettivamente, a € 937.037 nel primo caso e a € 957.329 nel secondo caso. Il dato inoltre, è ulteriormente più basso rispetto al medesimo del periodo pregresso: quest'ultimo ammonta infatti a € 977.066, il 4.10 % in più. La spiegazione di questo fenomeno, non si può ritrovare esclusivamente in variabili macroeconomiche; è necessario effettuare un'analisi più approfondita, con l'utilizzo di un report specifico sul Costo del personale. Infatti, nonostante la disoccupazione diminuisca (si ricorda che essa passa dal 13.26 % al 12.97 %, rispettivamente nell'ultimo trimestre 2014 e nel primo del 2015) ed i salari aumentino, è perciò normale attendersi che il costo del personale aumenti a consuntivo rispetto quanto previsto a budget, ma osservando il CE gestionale, si nota che ciò non avviene: il Costo del personale diminuisce e sono quindi necessari dati riguardanti la specifica realtà, a discapito di quelli macroeconomici, che in tale caso non aiutano a dare una spiegazione in seno a quanto iscritto nel Soll Ist. Il report utilizzato, è relativo sempre ai primi cinque mesi dell'anno 2015, e permette di formulare, prendendo in considerazione il primo gruppo di voci di costo, le seguenti considerazioni: il costo relativo all'occupazione ordinaria, aumenta a consuntivo (essendo pari a € 826.872) rispetto al valore previsto (che ammonta a € 809.023), con una variazione percentuale del 2.21 %. Diminuisce, invece, l'onere in capo alle ore straordinarie, per una variazione percentuale negativa pari al 23.10 %. Questo porta a concludere che il costo delle ore ordinarie è effettivamente più alto rispetto a quanto previsto,

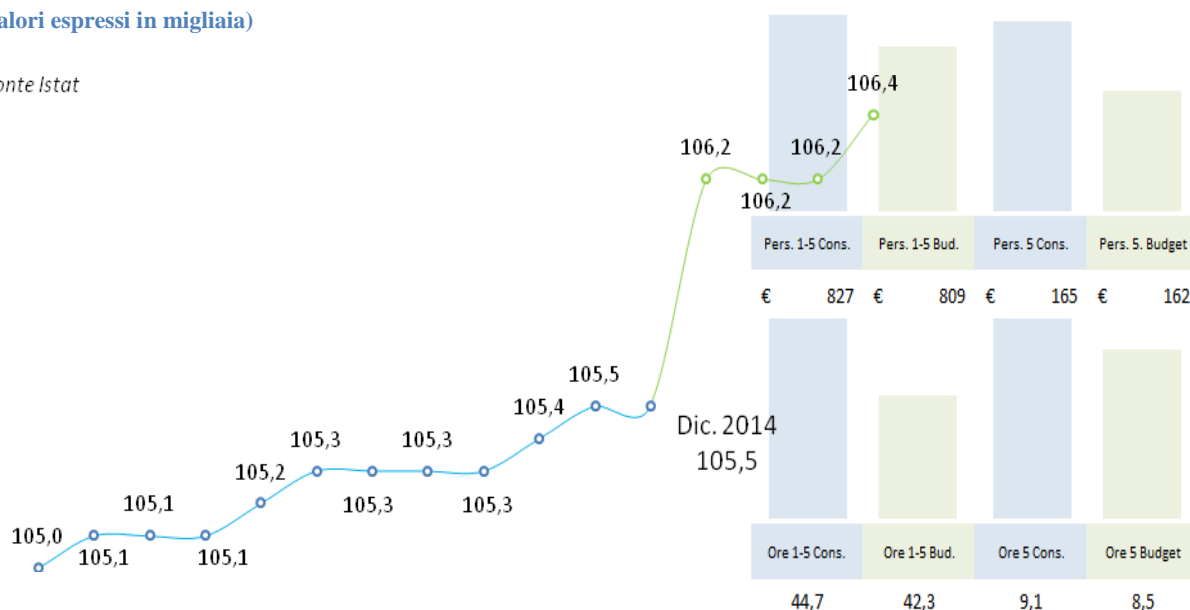
Figura 10 - Andamento Disoccupazione in confronto a Costo personale ordinario e Numero ore lavorate ordinarie (valori espressi in migliaia)



come era naturale attendersi, grazie all'azione delle forze macroeconomiche (la disoccupazione è diminuita, le retribuzioni aumentano).

Figura 11 - Andamento Indice Retribuzioni in confronto a Costo personale ordinario e Numero ore lavorate ordinarie (valori espressi in migliaia)

Fonte Istat



La diminuzione dell'onere del personale straordinario, si spiega con l'assunzione di nuovi dipendenti, ipotesi confermata da un ulteriore dato del report di cui oggetto, ossia il numero di personale Full time equivalent al netto delle lunghe assenze: esso ammonta a 57 a consuntivo e a 54 a budget, quindi non solo, a livello italiano, l'occupazione è aumentata ed anche le retribuzioni che ne derivano, ma anche Aspiag Service dal canto suo (con particolare riferimento a questo centro di costo), ha contribuito a tale fenomeno, assumendo nuovo personale. La controprova di questa dichiarazione, è da riscontrarsi nelle voci delle ore ordinarie e straordinarie: le prime aumentano rispetto al dato pianificato, mentre le seconde diminuiscono proprio perché, anziché fruire in misura maggiore della manodopera già disponibile, è stato deciso di impiegarne un numero maggiore. Il congiunto agire dei valori di costo del personale ordinario, straordinario, del risparmio in capo al personale disabili e della discrepanza tra gli oneri ed i ricavi del personale intercompany (la quale ammonta a € -6.275, portando ad un'ulteriore riduzione del costo della manodopera), conduce ad un totale costo del personale più basso rispetto alla previsione.

Il risultato appena esposto, è sicuramente positivo e sintomo di economia che funziona; tuttavia, non sono da trascurare i valori del periodo precedente. Il costo per la manodopera ordinaria era maggiore rispetto all'attuale, e con esso lo era anche il numero delle teste; questo si ricollega a turnover del personale e, probabilmente (ma per questo servirebbero ulteriori analisi e report), ad un numero maggiore di lavoratori in cassa integrazione rispetto al passato.

Con riguardo all'ultimo mese, le considerazioni non cambiano, in quanto le voci detengono lo stesso trend delle voci relative ai mesi gennaio-maggio 2015: il costo del personale è più basso rispetto al valore pianificato, e ciò è dovuto al minore onere del personale straordinario (con un aumento di quello ordinario), alla diminuzione del costo del personale disabile e dalla differenza tra i costi ed i ricavi del personale intercompany. Il costo del personale del mese di maggio, ha inciso per il 19.62 % sul costo totale del personale: sostanzialmente in linea con quanto ci si attende.

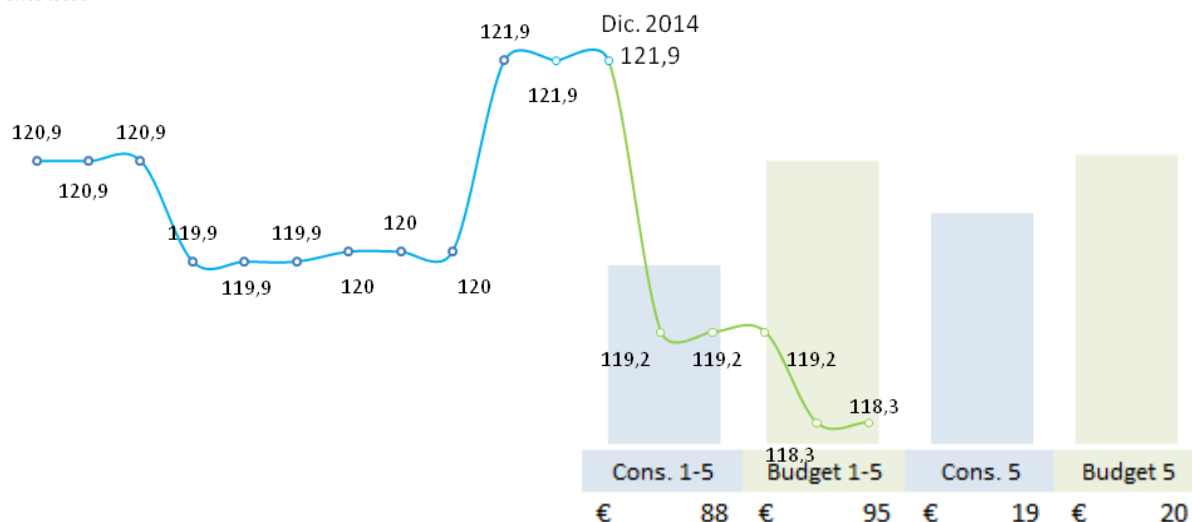
[Energetici \[top\]](#)

Dopo l'analisi del Costo del personale, il prospetto continua con la considerazione della voce di costo Energetici. Essa presenta un risparmio di costo, per quanto riguarda il raffronto tra dato effettivo e previsto, essendo la relativa variazione percentuale uguale a 7.45 %. Minore è invece, la disparità tra dato consuntivo e relativo valore del periodo pregresso (2.77 %). Vi sono, comunque, delle variabili macroeconomiche da ricollegare a tale voce, le quali fungono sicuramente da connettrici tra i dati interni dell'Azienda ed il proprio contesto esterno di riferimento. La prima da valutare, è una variabile già menzionata nel paragrafo relativo alle Vendite, e si riscontra nel prezzo del petrolio greggio al barile; rimandando alla Figura 8 [\[vai a Figura 8\] \[top\]](#), si ricorda come l'andamento del petrolio sia andato decrescendo soprattutto negli ultimi mesi. Ciò non solo influisce positivamente sulle famiglie, permettendo loro una maggiore disponibilità, maggiore potere d'acquisto, quindi aumento di domanda e consumi, ma ha effetti anche sulle imprese, consentendo a queste ultime di sopportare un minore onere per l'acquisto di beni energetici. Tale risparmio, certamente si riflette sul Soll Ist, ed è perciò, questa, una delle voci che permette di avere nel CE gestionale un valore minore degli Energetici a consuntivo che non a budget. Altre variabili macroeconomiche che sono utili alla realizzazione dell'obiettivo di questo paragrafo, si possono ritrovare nei prezzi al consumo di acqua, energia elettrica, beni energetici regolamentati (gas per il riscaldamento) e beni energetici non regolamentati (benzina verde, gas GPL, gas in bombole, gasolio, gasolio per auto).

L'indice IPC riguardante l'energia elettrica [\[top\]](#), ne evidenzia una sua riduzione. Questo significa che per il

Figura 12 - Andamento Indice Prezzi al consumo energia elettrica in confronto a Energetici Interspar Sarameola

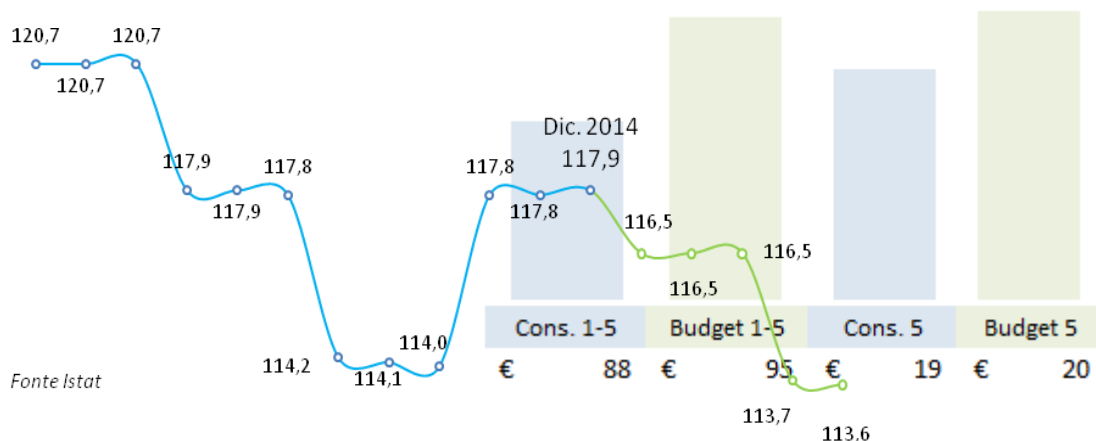
Fonte Istat



punto vendita di cui oggetto d’analisi, l’approvvigionamento di tale risorsa è stato assoggettato ad un onere decrescente nel corso dei mesi, contribuendo alla riduzione, quindi, della voce Energetici del CE gestionale.

Lo stesso andamento si verifica per l’indice dei prezzi al consumo dei beni energetici regolamentati [top], sicché le conclusioni rispetto al punto precedente, non cambiano: tale indice va diminuendo a partire da dicembre 2014, rappresentando quindi, un valido motivo per cui a budget è stato preventivato onere maggiore rispetto ciò che si è realizzato nella realtà.

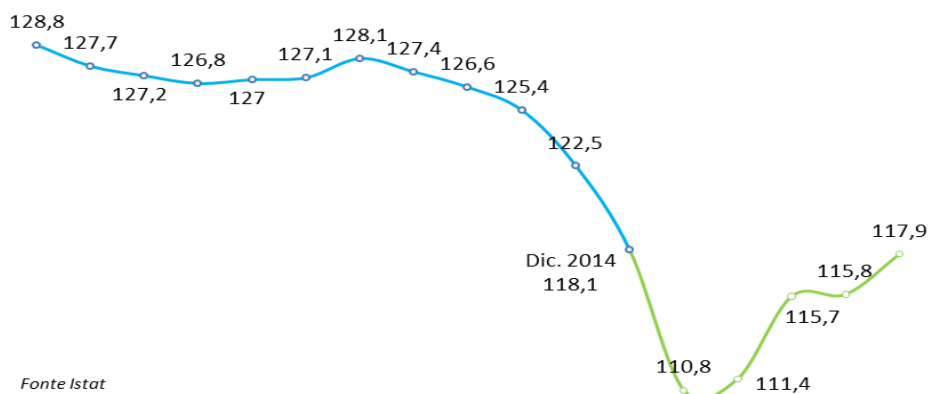
Figura 13 - Andamento Indice prezzi al consumo beni energetici regolamentati in confronto a Energetici Interspar Sarameola



Il terzo indicatore considerato risiede nell’indice dei prezzi al consumo per quanto riguarda i beni energetici non regolamentati [top]. A differenza di quanto appena esposto con riferimento all’andamento dei prezzi dell’energia elettrica e dei beni energetici regolamentati,

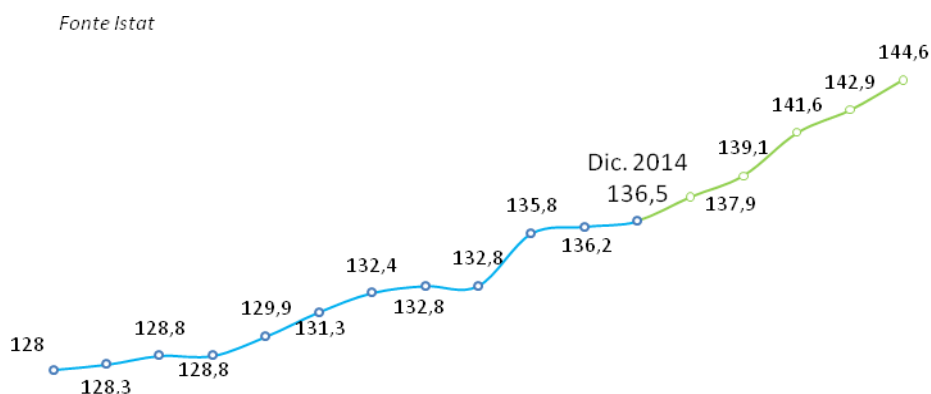
questo detiene un andamento non propriamente decrescente. Osservando, infatti, la figura di cui sotto, si nota come tale indice si sia ridotto fino a gennaio 2015 a, da qui in poi,

Figura 14 - Andamento Indice Prezzi al consumo beni energetici non regolamentati



sempre aumentando, anche di variazioni percentuali importanti. Questo perché, è vero che il prezzo del petrolio greggio al barile è calato considerevolmente, ma “i prezzi della benzina continuano a salire a causa del peso del fisco”²³. Il medesimo trend si riscontra nel quarto indicatore preso come punto di riferimento per la spiegazione degli Energetici, ossia il prezzo dell’acqua potabile [\[top\]](#). La rappresentazione di questa variabile è fornita sotto, e da questa, subito ci si rende conto

Figura 15 - Andamento Indice prezzi al consumo acqua potabile



che essa detiene un trend addirittura crescente. Prezzo al consumo dei beni non regolamentati e dell’acqua potabile, perciò, appaiono in contraddizione con il trend dell’IPC dell’energia elettrica e con quello dei beni energetici regolamentati. Tuttavia, si ritiene che questi ultimi più che compensano l’andamento dell’indice del prezzo al consumo dell’acqua potabile e

²³ ANON., 19/06/2015, “Benzina su per colpa delle tasse”, *La Stampa*, 22

quello dei beni energetici non regolamentati, andando in conclusione a formare un risparmio di costo in seno alla voce Energetici. A tale compensazione, inoltre, partecipa anche l'andamento del prezzo del petrolio greggio al barile, contribuendo alla riduzione della voce finale delle Utilities. Vi partecipa anche l'andamento delle temperature medie registrate in confronto a quelle medie stagionali [\[top\]](#), per il quale le conclusioni non variano rispetto a quanto già affermato con riferimento alla voce Energetici dell'intera società. Per la spiegazione, si rimanda quindi al commento di Aspiag Service.

Imposte e tasse [\[top\]](#)

Come ultima voce analizzata, si hanno le Imposte e le tasse. Esse ammontano a € 5.038 a consuntivo contro € 2.142 a budget; la variazione percentuale, quindi, è uguale ad un ingente 135.20 %. La ragione di tale differenza, però, non si può accertare tramite l'utilizzo di dati macroeconomici. Infatti, il Total Tax Rate [\[top\]](#) riguardante l'Italia (fonte: CNA), è andato diminuendo dal 2014 al 2015, essendo nel primo anno uguale a 63.9 % e nel secondo pari a 62.2 %; tali dati, appaiono perciò in contraddizione con quanto realizzato nel Soll Ist. La spiegazione del risultato raggiunto, è da riscontrarsi nel fatto che a budget non è stato preventivato il costo riguardante l'imposta di registro, il quale ammonta a circa € 2.750 per il periodo che va da gennaio a giugno. Il maggiore onere iscritto a consuntivo, quindi, è causato proprio da tale motivazione. Chiaramente la stessa conclusione può essere accollata a quelli che sono i valori relativi all'ultimo mese.

Conclusioni

Alla luce di quanto iscritto in questo commento ed alla luce altresì delle rilevazioni effettuate, viene naturale chiedersi quale sia l'esito finale in capo al centro di costo di Sarmeola. Le conclusioni che si possono trarre si rifanno al concetto che, nonostante si siano riscontrati taluni scostamenti poi spiegati con l'ausilio di variabili macroeconomiche, se si vanno ad osservare i maggiori margini di bilancio, ci si accorge che essi sono tendenzialmente in linea con quanto previsto in sede di budget. Infatti: la variazione percentuale tra consuntivo e budget della voce Totale Ricavi, discostano tra loro dell' 1.02 %; quella del Totale costi, dello 0.92 %; la stessa riferita al Margine operativo, presenta una differenza dello 0.11 %. Seguono poi, il Risultato economico con uno scostamento percentuale pari allo 0.06 %, l'Ebit che a consuntivo discosta dello 0.07 % rispetto al budget ed, infine, l'Ebt, il quale denota la medesima disparità uguale allo 0.08 %. Le percentuali appena considerate, permettono di concludere, quindi, che i risultati conseguiti sono più che soddisfacenti, avendo gli stessi praticamente vinto la sfida posta da chi ha redatto il budget aziendale.

Abbreviazioni usate

- **Cons. 1-5** : Dato consuntivo relativo al periodo gennaio - maggio 2015
- **Budget 1-5** : Dato del budget relativo al periodo gennaio - maggio 2015
- **Cons. 5** : Dato consuntivo relativo al mese di maggio 2015
- **Budget 5** : Dato del budget relativo al mese di maggio 2015
- **A.P. 1-5** : Dato riferito al periodo pregresso per il periodo gennaio - maggio 2015
- **Pers. 1-5 Cons.** : Costo del personale ordinario consuntivo relativo al periodo gennaio - maggio 2015
- **Pers. 1-5 Bud.** : Costo del personale ordinario a budget relativo al periodo gennaio - maggio 2015
- **Pers. 5 Cons.** : Costo del personale ordinario consuntivo relativo al mese di maggio 2015
- **Pers. 5 Budget** : Costo del personale ordinario a budget relativo al mese di maggio 2015
- **Ore 1-5 Cons.** : Numero di ore ordinarie lavorate a consuntivo relativo al periodo gennaio - maggio 2015
- **Ore 1-5 Bud.** : Numero di ore ordinarie lavorate a budget relativo al periodo gennaio - maggio 2015
- **Ore 5 Cons.** : Numero di ore ordinarie lavorate a consuntivo relativo al mese di maggio 2015
- **Ore 5 Budget** : Numero di ore ordinarie lavorate a budget relativo al mese di maggio 2015

Bibliografia

- ALESSIA GOZZI, 31/05/2015. La crisi si è mangiata 80 miliardi di consumi. *Quotidiano Nazionale*, 25.
- ANDREA SETTEFONTI, 10/06/2015, Amazon, il cibo 2.0, *Italia Oggi*, 23.
- ANON., 25/06/2015, I piccoli negozi battono gli iper. Ascom: “Segnali di ripresa”, *Corriere del Veneto*
- ANON., 01/06/2015, Con Carrefour, la spesa in metropolitana, *Retail&Food*, 14.
- ANON., 19/06/2015, “Benzina su per colpa delle tasse”, *La Stampa*, 22.
- ANON., *Aspiag Service sceglie le soluzioni di Space e Category management di JDA*, disponibile su <http://www.infocommercio.it>
- ARCARI A.M., 2014, Programmazione e controllo. Milano: McGraw-Hill Education.
- ASSICOM – GLOBAL CREDIT CARE, L’economia italiana in numeri – Scenari e tendenze-, disponibile su <http://www.assicom.com> [data di accesso: 18/06/2015].
- BRUNETTI G., 1979. Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate. Milano: FrancoAngeli.
- CASALEGGIO ASSOCIATI, 16/04/2015, E-commerce in Italia, disponibile su <https://www.casaleggio.it/>.
- CONFCOMMERCIO, marzo 2015, Nota sullo scenario economico italiano per il biennio 2015-2016, disponibile su <http://www.confcommercio.it>
- EMANUELE SCARCI, 13/05/2015, *Grande distribuzione in ginocchio: Auchan insiste sui 1.426 licenziamenti*, disponibile su http://emanuelescarci.blog.ilsole24ore.com/2015/05/13/grandedistribuzioneinginocchioauchaninsiste_sui1426licenziamenti/
- FABRIZIO VINCENTI, 01/06/2015, “Supermercati aperti fino alle 24”, la notte è piccola per Carrefour, *Quotidiano Nazionale*, 22-23.
- FEDERDISTRIBUZIONE, 22/07/2015, Federdistribuzione: stallo del Paese. Siamo di fronte a un’“economia dello zero virgola”. Intervenire con determinazione per l’applicazione dei programmi del Governo, disponibile su <http://www.federdistribuzione.it/> [data di accesso: 24/07/2015].
- FREEMAN R.E., Strategic management. A stakeholder approach, Pitman Publishing, New York 1984.
- ISABELLA FANTIGROSSI, 11/06/2015, Vado a fare la spesa smart, *Corriere Innovazione*, 25
- MINTZBERG H., The rise and fall of strategic planning, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1994.
- MINISTERO DELL’ECONOMIA E DELLE FINANZE, 2015, Documento di economia e finanza 2015.
- OTLEY D.T., “The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis”, Accounting, Organization and Society, 1980.

Webgrafia

- <http://www.istat.it/it/>, [ultimo accesso: 29/07/2015]
- <http://www.oecd.org/>, [ultimo accesso: 29/07/2015]
- <http://www.confcommercio.it/home>, [ultimo accesso: 30/07/2015]
- <http://www.eia.gov/>, [ultimo accesso: 21/07/2015]
- <http://www.cna.it/>, [ultimo accesso: 28/07/2015]
- <http://www.despar.it/it/>, [ultimo accesso: 31/07/2015]
- <http://ec.europa.eu/eurostat>, [ultimo accesso: 29/07/2015]
- <http://www.ilmeteo.it/>, [ultimo accesso: 31/07/2015]
- <http://www.nielsen.com/it/it.html>, [ultimo accesso: 22/07/2015]
- <http://corrieredelveneto.corriere.it/>, [ultimo accesso: 22/07/2015]
- <http://www.lastampa.it/>, [ultimo accesso: 21/07/2015]
- <http://www.iriworldwide.it/>, [ultimo accesso: 22/07/2015]
- <http://www.quotidiano.net/>, [ultimo accesso: 23/07/2015]
- <http://www.assicom.com/>, [ultimo accesso: 17/07/2015]
- <http://firenze.repubblica.it/>, [ultimo accesso: 21/07/2015]
- <http://www.federdistribuzione.it/>, [ultimo accesso: 23/07/2015]
- <https://www.casaleggio.it/>, [ultimo accesso: 31/07/2015]
- <http://www.eulerhermes.it/Pages/default.aspx>, [ultimo accesso: 16/07/2015]
- <http://www.ilsole24ore.com/>, [ultimo accesso: 21/07/2015]
- <http://www.cisl.it/>, [ultimo accesso: 17/07/2015]
- <http://www.infocommercio.it/>, [ultimo accesso: 28/07/2015]

Nota: I dati aziendali utilizzati nel presente elaborato, sono stati mascherati tramite l'utilizzo di un moltiplicatore.