

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
FACOLTÀ DI SCIENZE STATISTICHE
CORSO DI LAUREA IN STATISTICA E GESTIONE DELLE
IMPRESE



Tesi di Laurea triennale

**IL CATEGORY MANAGEMENT: APPLICAZIONE DI UN TEST DI
SPACE ALLOCATION IN ALI' S.p.A.**

Relatore: Ch.ma Prof.ssa Rita Zillo

Laureando: MAURO SIMONETTO
Matr. 484523/GEI

ANNO ACCADEMICO 2004/2005

Ringraziamenti

Il primo ringraziamento è nei confronti dei miei genitori Paola e Renzo, che con il loro amore e sacrificio mi hanno sostenuto durante il mio percorso di studio e nella vita tutta.

In secondo luogo, non posso dimenticare la dolcissima ed incantevole Claudia per l'affetto dimostratomi durante questi anni insieme e gli stimoli fornitimi durante quelli di studio.

Un pensiero di gratitudine è rivolto ai miei compagni di studio, ed in particolare al mio amico Matteo che mi ha pazientemente supportato.

Ho inoltre maturato un debito di riconoscenza nei confronti della Società Alì S.p.A., in particolare intendo ringraziare il Signor Francesco Canella, il Signor Ernesto Canella, il Signor Gianni Canella e la Dottoressa Nicoletta Righetto, per l'opportunità concessami e gli insegnamenti impartitimi.

Infine un particolare ringraziamento è indirizzato alla Professoressa Rita Zillo, per la professionalità e la grande disponibilità dimostratami durante la stesura di questo mio lavoro.

Indice

	Pag
Capitolo 1. Obiettivi e conclusioni.....	9
Capitolo 2. Dal Trade Marketing al Category Management.....	11
• 2.1) Il Trade Marketing.....	11
• 2.2) Insostenibilità del Trade Marketing.....	13
• 2.3) Il Category Management.....	14
Capitolo 3. La collaborazione nel Category Management.....	17
• 3.1) La gestione condivisa della categoria.....	17
• 3.2) Gli ostacoli alla gestione condivisa della categoria	18
Capitolo 4. Azioni da seguire per la gestione condivisa della categoria.....	23
• 4.1) Definizione del ruolo del fornitore.....	23
• 4.2) Definizione del livello di assortimento.....	24
• 4.3) Scelta del prezzo.....	26
• 4.4) Space Allocation.....	27
Capitolo 5. Presentazione di Alì S.p.A.....	31
• 5.1) Storia.....	31
• 5.2) Elementi distintivi.....	31
• 5.3) Distribuzione dei punti di vendita.....	32
• 5.4) Quota di mercato.....	34
• 5.5) Strategia di acquisto.....	34
• 5.6) Strategia di espansione.....	35
• 5.7) Analisi della concorrenza.....	35

	Pag
Capitolo 6. Analisi del mercato dei cereali.....	37
• 6.1) Andamento del mercato in Italia.....	37
• 6.2) Andamento del mercato nel Veneto.....	37
• 6.3) Andamento del mercato in Alì S.p.A.....	37
• 6.4) Leadership nel mercato dei cereali del Veneto.....	38
• 6.5) Leadership nel mercato dei cereali in Alì S.p.A.....	39
• 6.6) Variazione 2004-2003 nel mercato dei cereali.....	39
Capitolo 7. Logiche utilizzate per lo sviluppo del progetto di Space	
Allocation per la categoria cereali in Alì S.p.A.....	43
Capitolo 8. Planogramma sviluppato per il cluster Medio.....	47
• 8.1) Risultati ottenuti dall'applicazione del planogramma.....	49
Capitolo 9. Planogramma sviluppato per il cluster Grande.....	53
• 9.1) Risultati ottenuti dall'applicazione del planogramma.....	55
Capitolo 10. Considerazioni sull'efficacia del planogramma.....	59
Appendice A. Ruolo e definizioni delle categorie.....	63
Appendice B. Out of Stock.....	65
• B.1) Rottura di stock.....	65
• B.2) Comportamento del consumatore in situazione di OOS.....	65
Appendice C. Lista di referenze a scaffale.....	67
• C.1) Lista referenze per il cluster medio.....	67
• C.2) Lista referenze per il cluster grande.....	68

Appendice D. Scelta dei punti di vendita Test e Controllo69

- D.1) Come valutare l'implementazione di un planogramma69
- D.2)Scelta dei punti vendita di test e di controllo.....69

Appendice E. Risultati anomali.....73

- E.1) Andamento variabili nel cluster medio (Test1 e Controllo1).....73
- E.2) Andamento variabili nel cluster grande (Test2 e Controllo2).....78
- E.3) Considerazioni.....82

**Appendice F. Risultati dettagliati ottenuti dalla sperimentazione del
planogramma.....85**

F.1) Andamento delle variabili nel cluster medio (Test1 e
controllo1).....85

F.2) Andamento delle variabili nel cluster grande (Test2 e Controllo 2).....87

BIBLIOGRAFIA E LINK.....91

Capitolo 1.

Obiettivi e conclusioni

Obiettivo di questa tesi di laurea è presentare e verificare le conseguenze dell'applicazione di logiche di Category Management, più in dettaglio logiche di Space Allocation, cioè il processo di ottimizzazione dello spazio dedicato all'esposizione e alla vendita dei prodotti al fine di minimizzare i livelli di stock, i costi di rifornimento, le rotture di stock e contemporaneamente massimizzare vendite e l'assortimento in un'azienda appartenente alla grande distribuzione organizzata, limitandosi all'analisi della categoria di prodotti fiocchi e cereali per la prima colazione.

Pur essendovi una scarsa bibliografia a riguardo (è una disciplina giovane) vi sarà un'introduzione al Category Management, da cui verranno estrapolati spunti teorici da applicare al caso aziendale analizzato nella tesi stessa. Seguirà una presentazione dell'azienda Alì S.p.A. e dell'andamento del mercato dei cereali per la prima colazione in Veneto (mercato di riferimento per Alì). Infine viene presentato un progetto di Space Allocation, condotto in due punti vendita Alì nei mesi di Gennaio e Febbraio 2005 per la categoria cereali per la prima colazione, le cui conclusioni mostrano che l'intera categoria giova di un aumento di vendite in pezzi del: +11.6% (valore medio calcolato nei due punti vendita di test utilizzati durante la sperimentazione), di un aumento delle vendite a valore del: 10.55% e di un aumento degli margini del: 11.2%. Naturalmente va ricordato che il campione di punti vendita è numericamente ridotto e, di conseguenza, i risultati per quanto positivi meriterebbero una nuova analisi con un campione più rappresentativo del mercato nel quale opera Alì.

Capitolo 2 Dal Trade Marketing al Category Management¹

2.1) Il Trade Marketing

Il rapporto tra distribuzione ed industria è estremamente complesso in quanto è formato da attività completamente diverse tra loro come: la negoziazione, la ripartizione della logistica e del marketing, la collaborazione comune nel tentativo di abbassare i costi della filiera ed incrementare le vendite. Oltre a queste complessità si aggiunge la competizione sul mercato del consumo, industria e distribuzione sono cioè impegnate affinché il consumatore scelga una data marca o una data insegna.

La politica assunta dal distributore per orientare il cliente verso la propria insegna incide in modo determinante sulle vendite di una o di un'altra marca. L'impresa fornitrice deve dunque interessarsi al comportamento dei distributori, in quanto questi possono modificare le proporzioni del mercato.

Per questi motivi è nato il Trade Marketing, nel quale le aziende di produzione cercano di gestire la cosiddetta "domanda intermedia" (domanda derivante dalle imprese di distribuzione).

I principali fornitori vengono considerati alla stregua di "prodotti" su cui è necessario investire per incrementare le vendite della propria marca a scapito dei concorrenti.

Il Trade Marketing permette dunque ai produttori di ottenere un vantaggio competitivo sul mercato intermedio che si traduce in un maggiore spazio espositivo, una maggiore visibilità, l'eliminazione degli out of stock, il rispetto del prezzo consigliato, un'adeguata comunicazione ed una attività promozionale mirata per i singoli prodotti all'interno dei punti vendita dell'insegna.

¹Fonte bibliografica: Cristini Guido (1998), " *Il Category Management*", EGEA.

Lugli Giampiero, Cristini Guido (2001), " *Category Management*", Il Sole 24 Ore.

Attraverso l'utilizzo di sconti o contributi dedicati alle aziende di distribuzione, i produttori mirano ad orientare a proprio favore il mondo della distribuzione. Siccome questo comportamento si è diffuso in quasi tutte le aziende nelle diverse categorie merceologiche il risultato è stato una continua crescita degli sconti e dei contributi finanziato in parte con un aumento dei prezzi per il distributore e di conseguenza per il consumatore finale. Naturalmente la distribuzione non si oppone a questo meccanismo dato che spesso non trasferisce l'intero sconto sul prezzo ma utilizza una parte degli incentivi per finanziare i propri progetti.

La consistenza del vantaggio competitivo ottenuto nel mercato intermedio è però difficilmente difendibile e richiede un continuo flusso monetario che se interrotto porta il fornitore nella situazione di partenza (perdita di ogni vantaggio), così il circolo vizioso creato dal Trade Marketing, attraverso sconti ed incentivi, porta con se la propria rovina.

A partire dagli anni novanta l'aumento del prezzo dei prodotti e l'affacciarsi in Italia di nuove forme di distribuzione ha portato ad una forte riduzione di vendite nei canali convenzionali (supermercati) a favore dei nuovi formati (discount).

Al consumatore che riteneva basso il rapporto qualità prezzo delle insegne convenzionali orientava il proprio acquisto verso marche meno note ma più convenienti.

Per questi motivi è ragionevole presumere una stagnazione o addirittura una riduzione negli investimenti dedicati al Trade Marketing, visto che questo non garantisce vantaggio competitivo a lungo termine, e porta ad una perdita di clientela.

Un'altra considerazione a sfavore del Trade Marketing proviene dalla totale non trasparenza delle informazioni, che permette all'industria di far credere a tutti i distributori di ricevere un trattamento di favore; visto che controllare il reale comportamento dei produttori comporta una grande spesa in termini di energie e di risorse monetarie

2.2) Insostenibilità del Trade Marketing

La possibilità di continuare a sostenere il Trade Marketing, al momento attuale, sembra molto difficile; difatti oltre ai problemi sopra citati vi sono anche problematiche legate all'autorità garante della concorrenza (Antitrust) che giudica illegittime e discriminanti queste azioni se condotte da un'azienda che gode di una posizione dominante all'interno del mercato della propria categoria. In particolare si ricorda a titolo di esempio la condanna di Coca Cola avvenuta nel mese di dicembre 1999 a seguito di una denuncia di PepsiCo.

In particolare, gli atti denunciati da Pepsi riguardavano:

- Premi di fine anno per i grossisti che nell'anno non hanno trattato prodotti concorrenti di Coca Cola
- Premi se si raggiunge una quota di vendite
- Clausole di esclusiva, specificanti che il grossista deve acquistare bibite a base cola solo da Coca Cola pena la recessione del contratto.

In definitiva si denunciano comportamenti atti ad indurre i grossisti a trattare unicamente prodotti a marchio Coca Cola.

La sentenza Coca Cola ha avuto importanti conseguenze nell'evoluzione dei rapporti tra industria e distribuzione; in particolare le aziende di marca leader stanno spostando le proprie risorse dal Trade Marketing al Category Management, per evitare di incorrere in comportamenti illegali visto il loro dominio del mercato.

Con questa sentenza viene di fatto sancita l'illegalità del Trade Marketing, ovviamente non di per sé, ma solo nel caso le manovre vengano eseguite da aziende industriali che godono di una posizione di dominio.

In questo scenario la via migliore per creare vantaggio competitivo per le aziende di produzione sembra essere quella del Category Management.

2.3) Il Category Management

Il Category Management consiste nell'adozione della categoria merceologica (ad esempio i cereali per la prima colazione , o le merende dolci) come unità strategica di business nei rapporti con il consumatore tra le società che si occupano di distribuzione al dettaglio e di produzione.

Da questa definizione è evidente l'appartenenza del Category Management sia all'industria che alla distribuzione. La categoria è il punto d'incontro tra industria e distribuzione nella creazione di valore per il consumatore.

L'industria di marca è attualmente impegnata a spostare la propria politica distributiva dal Trade Marketing al Category Management, questo interesse verso lo studio delle categorie, discende dal fatto che le aziende di produzione si sono accorte che aiutando la distribuzione a migliorare le performance sulle vendite della categoria al tempo stesso è possibile far crescere la quota della propria marca.

Ci si è accorti quindi che buona parte degli obiettivi a cui tendere sono comuni tra distribuzione e produzione.

Mentre in precedenza i produttori investivano risorse sui distributori per accaparrarsi le migliori posizioni a scaffale, ora gli investimenti sono diretti a finanziare un servizio manageriale allo scopo di aiutare, e farsi aiutare dalle aziende di distribuzione per permettere una migliore performance della categoria in sintonia con la marca.

Al momento attuale è ancora difficile prevedere quanto e come il nuovo modello sostituirà il Trade Marketing visto che buona parte di questa evoluzione dipenderà dalla disponibilità dei distributori a seguire questa nuova strada, dunque se i distributori sono disposti a lasciare in buona parte (anche se controllando) la gestione delle leve di marketing ai fornitori, (inizialmente solo in alcuni punti di vendita Test) non dovrebbe essere difficile arrivare ad un miglioramento della performance di tutta la categoria.

Un semplice motivo che permette di spiegare la facilità con la quale i fornitori possono raggiungere una migliore prestazione all'interno di una categoria, dipende dal fatto che il fornitore può permettersi di focalizzare la propria attenzione sulla categoria, mentre il distributore deve concentrarsi

sull'interdipendenza tra le categorie ed in generale sull'insegna come unità di business. Da questo deriva che i produttori hanno maggiori conoscenze e maggiori risorse da dedicare alla categoria rispetto ai distributori, che le risorse le devono utilizzare per mantenere una visione d'insieme del mercato dei prodotti e della distribuzione. I produttori, infatti, spesso eseguono ricerche ad hoc ed analisi di mercato per arrivare ad una completa conoscenza del mercato (ad esempio è presumibile che Kellogg's leader del mercato dei cereali per la prima colazione, possiederà conoscenze della categoria decisamente superiori rispetto a quelle di qualsiasi altra società di distribuzione).

Infine il Category Management, può essere utilizzato come strategia preventiva nei confronti della concorrenza. La condivisione totale dei dati con la distribuzione permette infatti l'acquisizione di informazioni sui concorrenti, o quantomeno sul comportamento dei concorrenti all'interno dell'insegna di distribuzione con cui si collabora, dando così la possibilità all'azienda di produzione di effettuare un monitoraggio degli stessi. Per correttezza va però ricordato che anche prima dell'avvento del Category Management le aziende di produzione, ed in particolare i leader in una data categoria, raccoglievano informazioni sulla concorrenza e sulla categoria merceologica nella quale operano.

Capitolo 3 La collaborazione nel Category Management²

3.1) La gestione condivisa della categoria

L'industria di marca è l'unica che può dare un importante stimolo alla crescita del Category Management fornendo alla distribuzione le proprie conoscenze e le proprie competenze nel campo del marketing, nella definizione dei confini delle singole categorie e nel controllare l'andamento della categoria nei diversi mercati. In cambio il fornitore potrà ricevere le informazioni di cui necessita provenienti dal distributore, per confrontarsi con il mercato, rappresentato dall'insegna, e con i concorrenti all'interno dello stesso.

Questo scambio di informazioni è quindi possibile solo in un piano bilaterale nel quale la condivisione delle informazioni permetta vantaggi ad entrambi le controparti

Dato che i fornitori competono per ottenere la collaborazione dei distributori nel collocamento dei loro prodotti, la partnership, in un terreno apparentemente facile come quello informativo non sempre risulta realizzabile. E' ipotizzabile che solo le aziende di marca leader riescano a condurre un rapporto stabile con i maggiori distributori vista la loro profonda conoscenza della categoria e la loro immagine di fiducia verso le catene di distribuzione.

Nel caso si riesca ad arrivare ad una situazione di condivisione del patrimonio informativo ci si può spingere verso una gestione comune della categoria come business unit.

Vista l'onerosità del servizio offerto dai fornitori è evidente l'impossibilità di estendere questo rapporto di collaborazione a tutti i clienti; sarà allora opportuno selezionare le insegne con le quali cooperare secondo i seguenti filtri:

²Fonte bibliografica: Cristini Guido (1998), " *Il Category Management*", EGEA.

Lugli Giampiero, Cristini Guido (2001), " *Category Management*", Il Sole 24 Ore.

- Clienti più importanti sulla base del peso nel fatturato aziendale e del loro potenziale di crescita (situazione presente in Alì, difatti Alì presenta un tasso di crescita nella categoria cereali più alto rispetto all' andamento della crescita nel Veneto: la differenza è del 19%);
- Clienti dove l'azienda realizza una quota di vendita inferiore rispetto a quella di mercato;
- Clienti presso i quali non sono attivati da parte dei concorrenti progetti di Category Management (situazione presente in Alì);

Le società di distribuzione che rispondono a tali caratteristiche sono quelle con cui il produttore avrà il maggior interesse ad iniziare e sviluppare un progetto di Category Management.

Naturalmente per poter iniziare una collaborazione è necessario l'interesse di entrambe le parti, non si esclude quindi la possibilità di lavorare con società poco interessanti rispetto ai tre criteri sopra riportati, ma uniche dal punto di vista della disponibilità.

Una volta individuati i partner ideali e verificata la loro propensione ad una collaborazione occorre formalizzare i contenuti operativi del rapporto.

Il fornitore deve impegnarsi, garantire e dimostrare effettuando dei test il miglioramento che le proprie idee possono portare alla categoria; in cambio il distributore deve accettare di lasciare la gestione delle leve di marketing all'azienda di produzione.

3.2) Gli ostacoli alla gestione condivisa della categoria

Un primo ostacolo che si può incontrare nella collaborazione alla gestione integrata della categoria tra industria e distribuzione, risiede nel diverso ruolo che le categorie possono assumere per produzione e distribuzione.

Ipotizziamo infatti che per i distributori una data categoria per un dato periodo debba svolgere la funzione di creazione di traffico³, questo comporterà

³ Per la definizione del ruolo delle categorie si veda l'appendice A

sicuramente un abbassamento dei prezzi e dei margini ed un relativo aumento delle vendite.

Gli obiettivi di vendita a questo punto devono essere comunicati ai fornitori che potrebbero non essere d'accordo sul ruolo che è stato assegnato alla categoria dove operano.

Questo conflitto spesso inevitabile nasce dal fatto che produzione e distribuzione hanno necessariamente diverse visioni di marketing; per quanto l'industria possa cercare di ampliare la propria visuale non arriverà mai oltre la categoria. Al contrario, la visione dei distributori si estende sempre oltre la categoria e verso la funzione d'uso che questa ha nei confronti del marketing del punto di vendita o dell'insegna; di conseguenza il ruolo assegnato ad una categoria ha sempre una valenza trasversale, il creare traffico porta infatti trasversalmente un'immagine di convenienza e di servizio che può portare alla fidelizzazione della clientela. E' quindi giusto lasciare la scelta del ruolo da associare alle categorie al distributore vista la valenza trasversale che ogni ruolo può ricoprire nei confronti del marketing di insegna.

Detto questo va però ricordato che, benchè il fornitore debba accettare i ruoli delle categorie egli deve comunque partecipare alla fase di progettazione e di implementazione per evitare che la visione trasversale non finisca per penalizzare in modo eccessivo la prestazione di categoria.

Concretamente, ipotizzando che il distributore attribuisca il ruolo di creazione di traffico ad una categoria, il fornitore può lavorare affinché:

- Si limiti la promozionalità nel periodo di massima stagionalità
- Promuovere solo i segmenti di consumo e le marche maggiormente sensibili al prezzo
- Differenziare le marche in promozione per area territoriale

Un'altra fonte di conflitto la si può ritrovare sul fatto che la distribuzione intende ragionare solo sulla categoria come fonte di negoziazione, mentre l'industria spesso cerca di negoziare non solo considerando la categoria come business unit ma anche considerando il proprio portafoglio prodotti, in modo tale da riuscire a

vendere dei prodotti deboli (dal punto di vista delle vendite e dell'interesse dei consumatori) associandoli con dei prodotti forti.

All'industria di marca che opera in diverse categorie merceologiche viene quindi chiesto di :

- Rinunciare del sostegno dei prodotti forti per vendere altri prodotti, cioè vendere associato ad un prodotto di successo e che viene acquistato con alta frequenza dai consumatori, un prodotto che invece nonostante abbia già attraversato la fase di lancio sul mercato stenta ad essere acquistato.
- Differenziare le condizioni commerciali a seconda dei diversi contesti in cui si intende operare.

Un altro ostacolo che si incontra sulla strada della collaborazione nel Category Management è la replicabilità delle soluzioni testate.

Spesso infatti accade che la scarsa replicabilità dei test condotti in punti vendita siti in contesti territoriali diversi diventi motivo per il distributore di ampliamento delle partnership con altre aziende.

Visti però i costi da sostenere da parte dei fornitori per implementare un progetto di Category, è opportuno che tali progetti, dopo aver effettuato la fase di test, vengano implementati in diversi punti di vendita e non solo in pochi (implementare dei progetti ad hoc per ogni punto di vendita porterebbe sì ad una crescita della categoria ma i costi sarebbero talmente elevati da non riuscire ad essere coperti dai ricavi).

Durante la scelta delle insegne con cui lavorare l'industria deve perciò tenere conto di queste informazioni e possibilmente scegliere insegne che operano in contesti territoriali analoghi (per poter estendere il progetto a tutti i punti di vendita) oppure mettere in conto la possibilità di trovarsi ad operare presso una stessa insegna con i propri concorrenti.

Un ultimo ostacolo che si incontra nello sviluppo di questo nuovo processo di marketing risiede nella rielaborazione del modello organizzativo aziendale:

prima del Category Management le funzioni aziendali erano infatti divise tra responsabili acquisti e vendite, ora invece il Category Manager ha la

responsabilità unica di queste due funzioni e della gestione dello spazio a scaffale per una data categoria merceologica.

Queste modifiche possono essere condotte solamente sotto l'iniziativa ed il controllo del Top Management.

I vertici aziendali hanno però fin'ora manifestato una grande prudenza nel supportare l'evoluzione al Category Management per non turbare gli equilibri interni e non creare delle conflittualità che potrebbero avere conseguenze imprevedibili.

Solo negli ultimi quattro cinque anni si stanno iniziando a seguire progetti di Category ancora in forma embrionale ed iniziando da progetti di Space Allocation.

Capitolo 4 Azioni da seguire per la gestione condivisa della categoria⁴

Le fasi principali di un progetto di Category una volta scelta l'insegna con la quale si desidera operare sono:

1. Definizione del ruolo del fornitore
2. Definizione del livello di assortimento
3. Scelta del prezzo
4. Definizione del progetto di Space Allocation

4.1) Definizione del ruolo del fornitore

La partnership integrata tra produzione e distribuzione può essere realizzata secondo tre diverse modalità:

- Il fornitore sostituisce interamente il distributore nella scelta dei punti di vendita di test e nell'utilizzo delle leve di marketing.
- Il fornitore ed il distributore decidono in modo condiviso i punti su cui eseguire i test, mentre la gestione del test stesso è affidata al fornitore.
- Il fornitore ed il distributore si accordano sulla scelta dei punti vendita da testare e sull'utilizzo delle leve di marketing, tuttavia il controllo e la responsabilità del progetto rimane nelle mani uniche del distributore, mentre il produttore si limita ad una funzione di consulenza e di controllo.

La prima soluzione nonostante sia molto seguita nel nostro paese presenta gravi inconvenienti, infatti il totale controllo da parte del distributore presenta il rischio di far crescere le prestazioni della categoria, però penalizzando i servizi trasversali offerti dalla stessa nei confronti dell'insegna.

⁴Fonte bibliografica: Cristini Guido (1998), " *Il Category Management*", EGEA.
Lugli Giampiero, Cristini Guido (2001), " *Category Management*", Il Sole 24 Ore

Inoltre il totale controllo del progetto da parte dell'industria comporta per essa stessa alti costi che corrispondono ad una limitata possibilità di test.

Infine non va dimenticata la difficoltà che spesso si incontra nel dover far, anche se temporaneamente, abdicare il management di un'insegna da alcuni suoi punti vendita.

La seconda soluzione sembra migliore della prima, difatti si lascia al distributore parte del controllo nella fase di test ma questo non risolve le problematiche legate al controllo completo delle leve di marketing da parte dei produttori (servizi trasversali delle categorie non considerati, alti costi).

Al momento attuale la soluzione più promettente sembra la terza (soluzione seguita in Alì S.p.A.) nella quale si lascia pieno controllo della gestione della categoria ai distributori ma allo stesso tempo è possibile condividere le proprie competenza e soprattutto sfruttare quelle del fornitore nel tentativo di creazione di valore della categoria.

Per l'industria inoltre questa, è senz'altro la soluzione meno onerosa nell'impiego di risorse monetarie ed umane pur permettendo la possibilità di intervenire per salvaguardare i propri interessi (che coincidono con quelli della categoria), e garantendo l'acquisizione di economie di esperienza.

4.2) Definizione del livello di assortimento

Il distributore, per poter essere in grado di gestire in modo corretto il proprio assortimento deve necessariamente:

- Calcolare la copertura precedente alla collaborazione e concordare con il fornitore la copertura obiettivo della categoria
- Concordare con il fornitore la gestione dello spazio in caso di situazioni di sovrastock
- Individuare le rotazioni con basso livello di vendita e decidere come intervenire
- Individuare all'interno di una categoria i segmenti che non sono adeguatamente coperti e proporre l'inserimento di nuove referenze.

Nel scegliere la politica di assortimento da condurre il fornitore ed il distributore hanno desideri diversi.

Il primo infatti desidera senza dubbio di poter penetrare nel mercato (offrendo anche sconti) con tutto il suo portafoglio di prodotti ed avere la leadership dell'intera categoria, al contrario il distributore desidera avere un' assortimento ampio⁵ e poco profondo⁶, dato che così facendo, è possibile:

- Ridurre il potere contrattuale dei fornitori
- Sostituire facilmente i fornitori

In questa situazione di conflitto la distribuzione risulta svantaggiata; il responsabile acquisti dell'insegna (buyer) difatti riceve pressioni da parte della direzione affinché riesca ad ottenere sconti o spuntare buoni prezzi sull'acquisto dei prodotti

Comunque in ogni caso è opportuno scegliere l'assortimento di modo che:

- Soddisfi il consumatore dal punto di vista dell'ampiezza della profondità e della convenienza
- Grazie ad esso sia possibile differenziarsi rispetto ai concorrenti (unico vantaggio difendibile nel tempo)
- Cogliere le eventuali opportunità derivanti dall'introduzione da parte delle industrie di nuovi prodotti con lo scopo di penetrare meglio nel mercato

Per quello che riguarda la soddisfazione del consumatore si tratta di scelte che devono essere perseguite dal top management che deve scegliere il livello di copertura. Posto che il livello di copertura è inversamente legato alla rotazione per prodotto il più alto livello di soddisfazione è necessariamente legato a costi molto alti (si perdono difatti gli sconti quantità e si devono investire molte risorse nella negoziazione con diversi fornitori) da questo discende che la soddisfazione

⁵Un assortimento è ampio se copre tutti i segmenti di un mercato

⁶ Un assortimento è profondo se per ogni segmento sono presenti diversi brand

del consumatore non potrà mai essere massima per problemi legati ai costi economici a carico del fornitore.

Il secondo obiettivo da perseguire, cioè la differenziazione dai concorrenti, mira a sviluppare la fedeltà dei clienti. Questo obiettivo risulta essere meno complicato presso quelle categorie in cui la marca è meno sviluppata e la qualità è instabile; il fornitore può difatti aggiungere valore al servizio selezionando solo i marchi di maggiore qualità, facendo così aumentare la percezione di qualità del punto vendita.

Nelle categorie merceologiche dominate dal marchio industriale (vedi ad esempio il mercato dei cereali), l'unico modo per differenziarsi è quello di aggiungere all'assortimento la marca privata (private label, ad esempio prodotti a marchio Coop o Selex); oppure cercare di trattare alcuni prodotti di nicchia in modo esclusivo, per poter così aumentare l'immagine di servizio agli occhi dei clienti.

Infine l'ultimo obiettivo può essere perseguito cercando di sfruttare al meglio l'introduzione di nuovi prodotti. Dopo la presentazione di un nuovo prodotto la distribuzione deve valutare le opportunità di sviluppo che questo presenta, nel caso venga decisa di trattarlo è opportuno testarne il livello delle vendite all'interno della categoria e verificare che il nuovo prodotto non presenti fenomeni di cannibalismo nei confronti di quelli vecchi.

Senza che ci sia un complessivo aumento di marginalità o di vendite della categoria l'introduzione del nuovo prodotto non risulta conveniente⁷.

4.3) Scelta del prezzo

La formazione del prezzo per la distribuzione inizia con la definizione del margine in valore assoluto in rapporto ai volumi di vendita previsti. Questa scelta dipende in buona sostanza dal ruolo che viene assegnato dall'insegna alla categoria.

Nel caso stia introducendo un nuovo prodotto, il margine può essere calcolato sulla base dei margini medi che si ottengono nella categoria, in un secondo

⁷ ad eccezione di prodotti di nicchia che aumentano l'immagine di servizio dell'insegna

momento sarà poi possibile ritoccarlo in base alle rotazioni che questo presenta ed al ruolo che si è deciso di assegnarli.

Il prezzo inoltre deve essere scelto in modo oculato infatti da esso dipende la posizione che ricoprirà agli occhi dei clienti (se una Ferrari venisse venduta al prezzo di una Fiat, probabilmente perderebbe buona parte della propria attrattività nel lungo periodo).

Occorre dunque essere molto accorti nel manovrare la leva del prezzo ed è importante arrivare ad un compromesso tra la posizione prevista dal produttore e il ruolo che intende assegnarli la società di distribuzione.

4.4) Space Allocation

Lo space allocation è il processo di ottimizzazione dello spazio dedicato all'esposizione e alla vendita dei prodotti al fine di minimizzare i livelli di stock, i costi di rifornimento, le rotture di stock e contemporaneamente massimizzare vendite e assortimento.

Gli obiettivi che si intendono perseguire sono:

1. Incrementare le occasioni di consumo mediante la sinergia tra produttori e Grande Distribuzione Organizzata (GDO):

L'aumento delle prestazioni della categoria, è di interesse comune tra aziende di distribuzione organizzata ed aziende di produzione, spesso quindi i progetti di Space Allocation vengono condotti e sviluppati in modo collaborativi piuttosto che in modo parallelo (si sfrutta il lavoro di squadra).

Questo modo di operare richiede un intenso scambio di informazioni tra produttore e distributore.

2. Migliorare la lettura dell'offerta e la comprensione dei prodotti da parte del cliente:

Raggruppare i prodotti per categoria ed ordinarli all'interno della stessa secondo determinate logiche rende l'individuazione del prodotto più efficiente e l'esperienza d'acquisto più semplice.

3. Creare un ambiente favorevole per le vendite d'impulso:

L'organizzazione degli spazi rende immediatamente visibile il prodotto invogliando il cliente all'acquisto

4. Creare display efficienti che massimizzino i margini:

I display vengono formulati cercando di posizionare (se possibile) alle altezze migliori (altezza occhi, altezza mani) le referenze che portano maggiori utili sia per il produttore che per il distributore.

5. Ottimizzare l'assortimento per migliorare le performance della categoria:

Verificare l'andamento delle vendite dei singoli prodotti, e procedere all'eventuale sostituzione con altri dalle rotazioni maggiori.⁸

6. Ridurre i costi d'inventario:

Dato che la direzione centrale si occupa di quali referenze trattare e di come disporle a scaffale, si riducono questi costi che prima erano sostenuti dai singoli punti vendita.

7. Evitare "out of stock" e "overstock":

Controllando l'andamento delle vendite, e disponendo un numero di facing (file di prodotti) a scaffale sufficiente, è possibile ridurre il rischio di Out of Stock (mancanza di prodotto a scaffale) e di Overstock (utilizzo di spazio da parte di un prodotto superiore alla sua rotazione potenziale)⁹.

Per un distributore moderno, questa soluzione è l'utilizzazione ottimale della sua superficie di vendita e del suo lineare ed è la base primaria della sua performance, in termini di giro d'affari e di profitto.

Nel decidere quanto spazio dedicare alla categoria è inizialmente opportuno allocarlo tenendo conto del livello di incidenza sul punto di vendita,

⁸Non sempre è possibile comportarsi in tal modo, dipende dalle dimensioni delle referenze e dallo spazio disponibile a scaffale.

⁹ Per conoscere meglio gli effetti dell' out of stock, si rimanda all'appendice B

successivamente però sarà necessario allocare lo spazio per la categoria giustificandolo con le rotazioni di vendita.

Per quanto riguarda la scelta del posizionamento delle referenze all'interno della categoria, bisogna tener presente che la capacità di vendita del distributore si articola di due componenti: lo spazio espositivo e la componente logistica.

Esiste infatti la possibilità di agire sul facing delle referenze¹⁰ o decidendo con che frequenza rifornire lo scaffale, esiste in altri termini una sostituibilità tra costo logistico e costo espositivo.

Posto che le vendite di una data referenza dipendono anche dallo stock nel punto vendita, maggiore sarà il facing, maggiore sarà la visibilità e di conseguenza le vendite; sarà quindi necessario disporre di una quantità di prodotto a scaffale che scongiuri situazioni di out of stock dedicando maggiore spazio alle referenze ad alte rotazioni rispetto a quelle poco rotanti (soluzione maggiormente diffusa ed utilizzata in Alì S.p.A.). Un'altro modo di operare, che tocca le funzioni logistiche, potrebbe essere quello di lasciare a scaffale un numero di facing uguale per i prodotti ad alte ed a basse rotazioni, ricordandosi però che alcuni prodotti devono essere riposizionati a scaffale con frequenza maggiore di altri.

Tra le tecniche di Space Allocation che influiscono maggiormente sulla visibilità vi è poi la creazione del planogramma, cioè la creazione di un disegno che rappresenta l'esatta posizione dei prodotti a scaffale.

Il posizionamento delle marche e dei segmenti nei diversi scaffali influenza in modo determinante le vendite in quanto in questo modo si incide sulla visibilità e sulla leggibilità dello scaffale.

Di norma la maggior visibilità si ottiene con l'esposizione in verticale, cioè disporre verticalmente lungo uno scaffale una categoria merceologica, non vi è quindi alcun dubbio che la categoria debba essere posizionata seguendo il verticale.¹¹

Per quanto riguarda le sottocategorie (segmenti di consumo), è opportuno disporre di un verticale per sottocategoria e di un orizzontale (disposizione orizzontale dei prodotti all'interno dello scaffale) che serva ad indirizzare i clienti

¹⁰ Numero di file esposte per prodotto

¹¹ Lugli Giampiero, Cristini Guido (2001), "Category Management", Il Sole 24 Ore

verso le diverse alternative di consumo, cioè i diversi produttori. Questa organizzazione dipende dal fatto che studi e sperimentazioni hanno evidenziato che il consumatore solitamente ragiona prima per categoria e dopo per marca¹²; tuttavia esistono categorie in cui il modo di ragionare categoria/marca non è rispettato ed è anzi totalmente rivoluzionato; un esempio è dato dalla categoria dei cereali per la prima colazione in cui il consumatore decide prima per la marca e poi cerca il segmento¹³, di conseguenza, l'esposizione per tale categoria vedrà una disposizione fisica in verticale per la marca ed in orizzontale per segmenti di prodotto.

Una volta decisa la logica verticale/orizzontale da utilizzare occorre posizionare a scaffale le marche tenendo conto della loro marginalità unitaria, cercando di disporre nelle zone maggiormente visibili (altezza occhi) e maggiormente accessibili (altezza mani), i prodotti che portano maggiore margine.

¹² Lugli Giampiero, Cristini Guido (2001), *“Category Management”*, Il Sole 24 Ore

¹³ Dati aziendali forniti da Kellogg's

Capitolo 5 Presentazione di Alì S.p.A.

5.1) Storia

Alì S.p.A. è un'azienda della distribuzione organizzata nata a Padova alla fine degli anni cinquanta dalla determinazione imprenditoriale di Francesco Canella che nel 1958 rileva la licenza dello spaccio alimentare in cui lavorava.

Nel 1971 vengono aperti i primi Alì a Padova e nel 1992 il primo Aliper ad Abano, prende così il via una delle più importanti realtà commerciali del nord est.

Per supportare un'azienda in continuo sviluppo e crescita viene realizzato nel 1979 il primo magazzino a Limena (PD) con una superficie di 1.500 mq, ampliato poi a 8.000 mq, con annesso laboratorio per la lavorazione dei prodotti ortofrutticoli.

La crescita esponenziale di fatturato e punti vendita ha reso necessario nel 1994 l'acquisto di un nuovo centro logistico nella zona industriale di Padova, inaugurato nel 1998 e articolato su due piani, dove trovano posto gli uffici direzionali e 31.600 mq di magazzino in cui sono movimentate, trattate e confezionate tutte le merci.

5.2) Elementi distintivi

Alì affianca al tradizionale binomio di qualità e freschezza (particolare attenzione è riservata ai prodotti freschi ed al banco ortofrutticolo), da sempre alla base della politica aziendale, nuove strategie imprenditoriali che tengono conto dei cambiamenti della popolazione, sia etnici che familiari, e riducono il gap esistente tra ciò che il cliente chiede e ciò che il mercato offre.

Un elemento chiave della politica commerciale di Alì è quindi l'assortimento, vasto e profondo, atto a coprire tutte le richieste di mercato comprese quelle rappresentate da prodotti regionali, etnici e di nicchia.

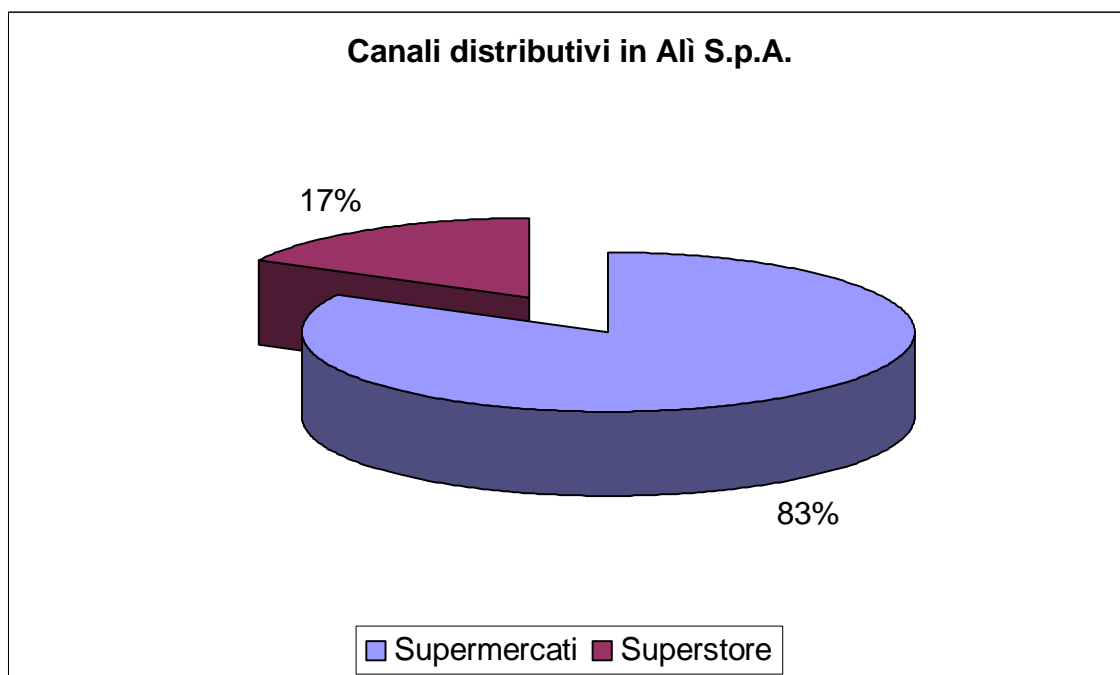
Anche la convenienza assume un ruolo fondamentale, infatti, ai clienti vengono riservate promozioni d'impatto e vantaggiose opportunità d'acquisto sui prodotti

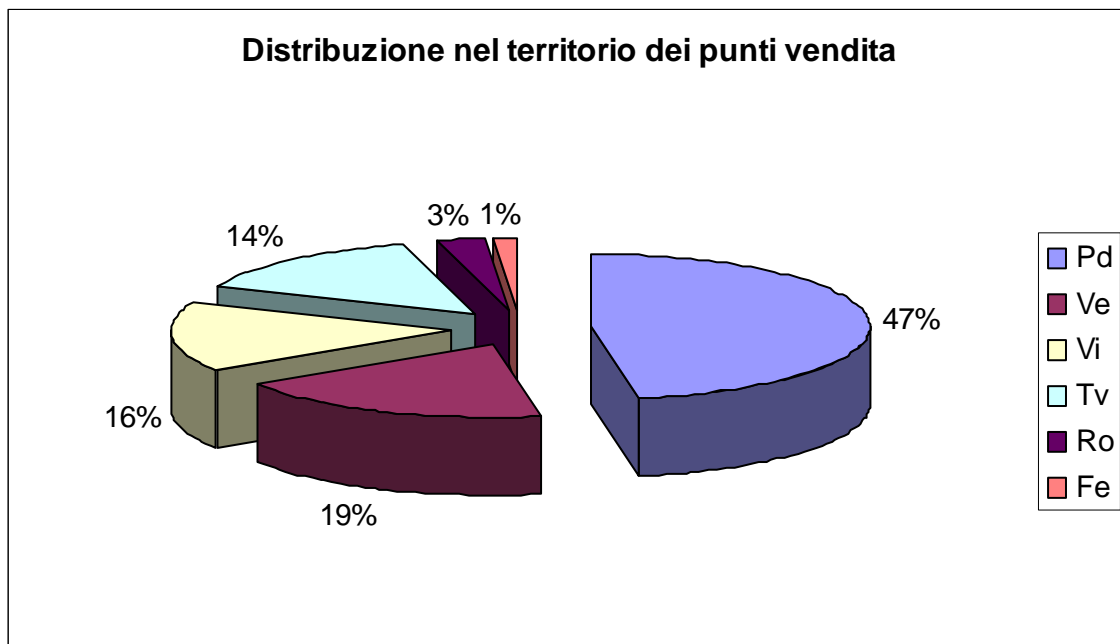
di uso quotidiano (introduzione dei primi prezzi), sempre nel rispetto della qualità e della freschezza.

Particolare attenzione è rivolta alla realizzazione di lay-out innovativi e dinamici che accolgono il cliente in un'atmosfera piacevole e agevolano la gestione degli spazi e delle merci sul punto vendita.

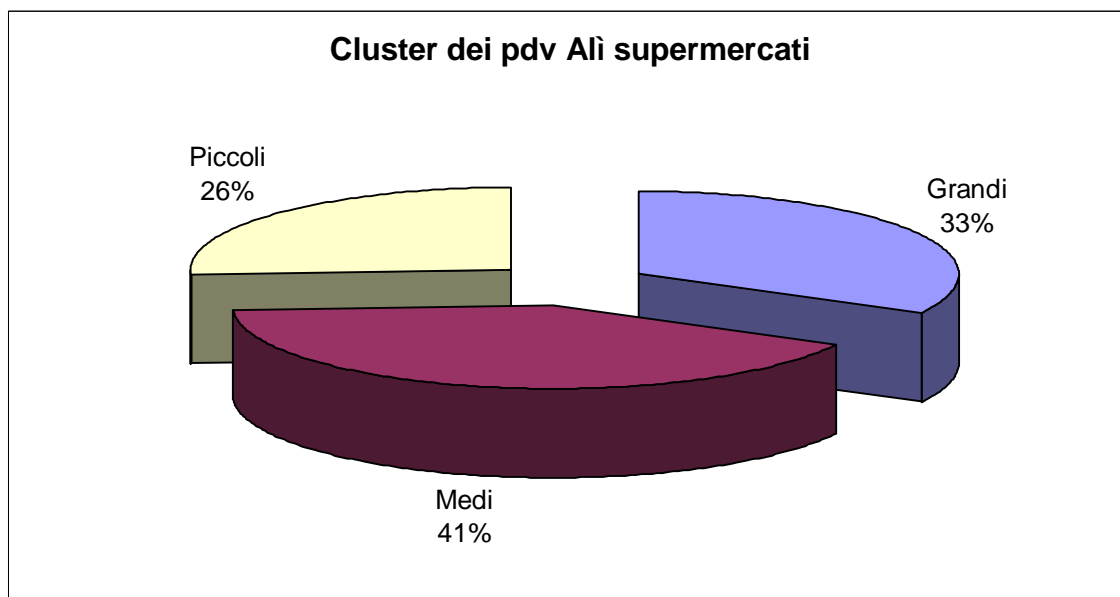
5.3) Distribuzione dei punti di vendita

Ad Aprile 2005 i punti vendita sono 70, distribuiti nel Veneto (33 a Padova e provincia, 13 a Venezia e provincia, 11 a Vicenza provincia, 10 a Treviso e provincia, 2 a Rovigo) ed uno in Emilia Romagna a Ferrara, suddivisi tra due canali distributivi: Alì supermercati, con 58 negozi di quartiere con superfici fino a 1.500 mq e Aliper superstore, con 12 punti vendita tra i 1.500 e i 5.000 mq, spesso inseriti in contesti più ampi o in veri e propri centri commerciali.





Considerata la diversità di metratura esistente tra i supermercati Alì (si va dai 400 mq ai quasi 1500 mq) all'interno di essi è stata eseguita una segmentazione (piccoli 15 pdv, medi 24 pdv, grandi 19 pdv).



Ogni cluster presenta oltre che diverse metrature (piccolo minore di 400 mq, medio tra i 400 ed i 750 mq, grande tra i 750 e i 1500 mq) anche un diverso livello di assortimento.

5.4) Quota di mercato

A testimonianza di una realtà in forte espansione e sviluppo Alí ha realizzato nel 2004 un fatturato di oltre 450 milioni di euro ed offre lavoro ad oltre 1.700 dipendenti.

A Marzo 2005 Alí ha coperto una quota di mercato per fatturato nella grande distribuzione organizzata del Veneto pari al 9,4 %, rispetto all' 8 % che copriva a Gennaio 2004 (fonte: IRI (Information Resources Inc), (2005), "*Vendita fornitori e quota valore*").

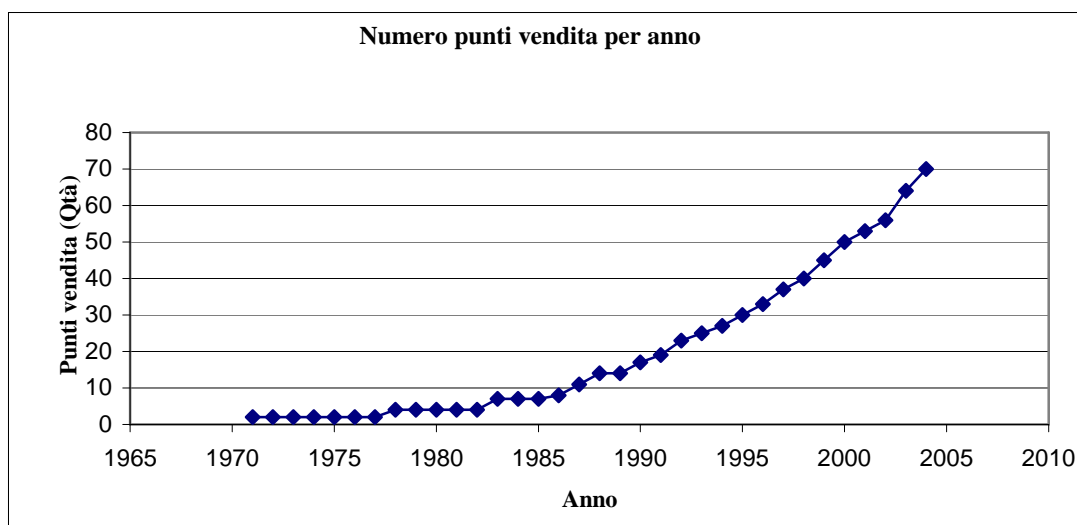
A delineare una situazione di sviluppo Alí ha registrato un incremento delle vendite del 9 % (dettata dalle numerose aperture di nuovi punti vendita) rispetto al tasso di crescita del Veneto che stagna allo 0,2 % (fonte: IRI (Information Resources Inc), (2005), "*Vendita fornitori e quota valore*").

5.5) Strategia di acquisto

La forza commerciale di Alí ha permesso di instaurare importanti rapporti di partnership con i principali gruppi della grande distribuzione del nord Italia, basati su una visione comune del mercato e finalizzati a realizzare un'alleanza che garantisca al cliente qualità a prezzi competitivi.

Il frutto di queste sinergie è ESD la Centrale di Acquisto e di Marketing formata da Selex, di cui fa parte Alí, Esselunga, Agorà Network e Acqua&Sapone che, con una quota di mercato Super + Iper del 17,01% (fonte: IRI Gennaio 2005) si colloca al terzo posto tra le Centrali d'acquisto del Largo Consumo in Italia.

5.6) *Strategia di espansione:*



La politica di espansione è stata condotta in modo deciso negli ultimi quindici anni periodo in cui la società è passata da quindici a settanta punti di vendita. Per il 2005 sono previste almeno altre cinque nuove aperture che andranno a consolidare la presenza di Alí nel territorio Veneto e al tempo stesso ad esplorare nuovi mercati.

Alí al momento attuale intende aumentare la propria copertura nel mercato della grande distribuzione del Veneto, pur guardando con interesse nuovi bacini d'utenza al di fuori della regione.

Inoltre nel 2004 è stata inaugurata una nuova insegna Casalice, specializzata in prodotti no food e cura della casa che apre, per la società Alí, un nuovo mercato su cui competere.

5.7) *Analisi sulla concorrenza*

Per effettuare un'analisi accurata della concorrenza, è necessario fare alcune considerazioni legate ai cambiamenti della situazione economica degli ultimi anni.

Dall'apertura dei primi punti vendita fino agli inizi dell'anno duemiladue, Alí si è trovata a competere nel Veneto, principalmente con un'altra catena commerciale fortemente radicata nel territorio come i PAM supermercati. Difatti con essa si aveva e si ha tuttora in comune il "livello" dei prodotti in assortimento (prodotti di marca), ed il target dei consumatori (livello sociale ed economico medio alto).

In questa sorta di competizione “uno a uno” il listino dei prodotti nei diversi punti vendita era unico ed i prezzi erano sostanzialmente allineati con PAM.

Al momento attuale, la situazione è però radicalmente cambiata; infatti, causa la crisi dei consumi iniziata nel 2002, che sta ancora imperversando in Italia, la spesa per i prodotti alimentari è calata, e la clientela è orientata verso nuovi canali distributivi (Discount) meno confortevoli ma più convenienti.

In risposta a questo nuovo sistema distributivo, Alì ha formulato listini di prezzo diversi a seconda della vicinanza dei propri supermercati con quelli della concorrenza; in modo da poter avere sempre un prezzo competitivo ed interessante per i consumatori.

Nella zona di Padova ad esempio il listino viene stilato tenendo conto della presenza nel territorio della Coop di Cadoneghe, di Auchan, del Pam, del Dix dell'Arcella e di Campodarsego.

I prezzi dei prodotti, sono scelti di modo che siano in linea con quello più basso proposto dalla concorrenza.

Per poter essere sempre aggiornati e quindi competitivi, vengono effettuate rilevazioni nei punti vendita concorrenti ad intervalli regolari, circa una volta ogni tre settimane.

Naturalmente, questa forma di concorrenza abbassa i prezzi alla vendita, riducendo notevolmente i margini di ricavo di Alì; che tuttavia, non può fare altrimenti per accaparrarsi e mantenere la clientela, in un periodo storico caratterizzato da una stagnazione demografica ed un forte incremento di popolazione (extracomunitari) appartenente ad un target diverso da quello a cui si riferiscono i supermercati ed ipermercati Alì.

Capitolo 6 Analisi sul mercato dei cereali

6.1) Andamento del mercato in Italia

Benché siano tempi duri per il comparto food, nel macro settore alimentare non tutti se la passano alla stessa maniera. I migliori trend di crescita nel mercato italiano si osservano oltre che nei mercati minori come quello delle merende dolci (30,2 milioni di Euro, +127 %), anche in comparti importanti come quello dei cereali per la prima colazione (230,3 milioni di Euro, + 16,8% da Gennaio 2004 a Gennaio 2005). (fonte: IRI (Information Resources Inc), (2005), “*Vendita fornitori e quota valore*”).

6.2) Andamento del mercato nel Veneto

Nel mercato del Veneto, che con una quota a valore di 21,2 milioni di Euro rappresenta il 9,2 % del mercato nazionale, il trend è, se pur inferiore a quello nazionale, decisamente positivo con una crescita rilevata attorno ai 12,7 punti percentuali.

(fonte: IRI (Information Resources Inc), (2005), “*Vendita fornitori e quota valore*”).

6.3) Andamento del mercato in Alì S.p.A.

In Alì S.p.A. le vendite a valore per i fiocchi e cereali, sfiorano quasi i 2 milioni di Euro coprendo il 9,5% del mercato.

Per l'azienda il trend di crescita (+ 31,8 %) è addirittura il doppio di quello nazionale, a testimonianza dell'interesse e dell'attenzione di Alì verso questo mercato in forte espansione. (fonte: IRI (Information Resources Inc), (2005), “*Vendita fornitori e quota valore*”).

6.4) Leadership nel mercato dei cereali del Veneto

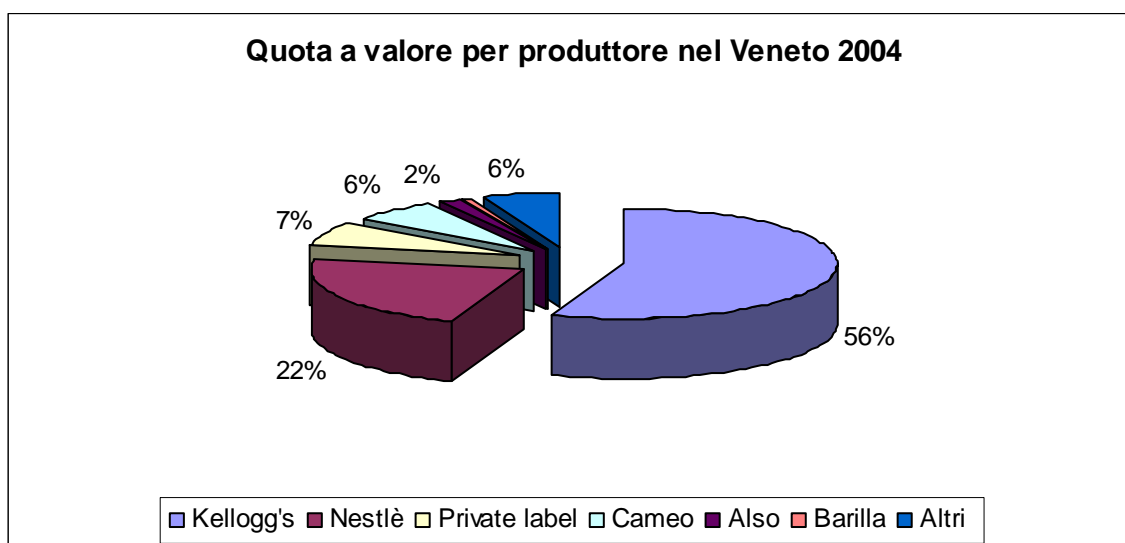
Al momento il mercato del Veneto (ed anche quello nazionale) è diviso tra due grandi marchi, che uniti coprono circa il 78% del mercato lasciando il restante 22% a Cameo con il 6% del mercato, ed a molte altre piccole aziende con quote poco rilevanti. (fonte: IRI (Information Resources Inc), (2005), “Vendita fornitori e quota valore”).

In particolare vi è una netta leadership da parte di Kellogg's, che da sola con una quota a valore di 11 milioni e 762 mila Euro copre più del 55% del mercato (Veneto) (fonte: IRI (Information Resources Inc), (2005), “Vendita fornitori e quota valore”).

QUOTA A VALORE PER PRODUTTORE NEL VENETO 2004

Produttore	Quota di mercato %
Kellogg's	55,5
Nestlè	22,3
Private label	7,4
Cameo	6,4
Also	1,8
Barilla	0,8
Altri	5,8

(IRI (Information Resources Inc), (2005), “Vendita fornitori e quota valore”).



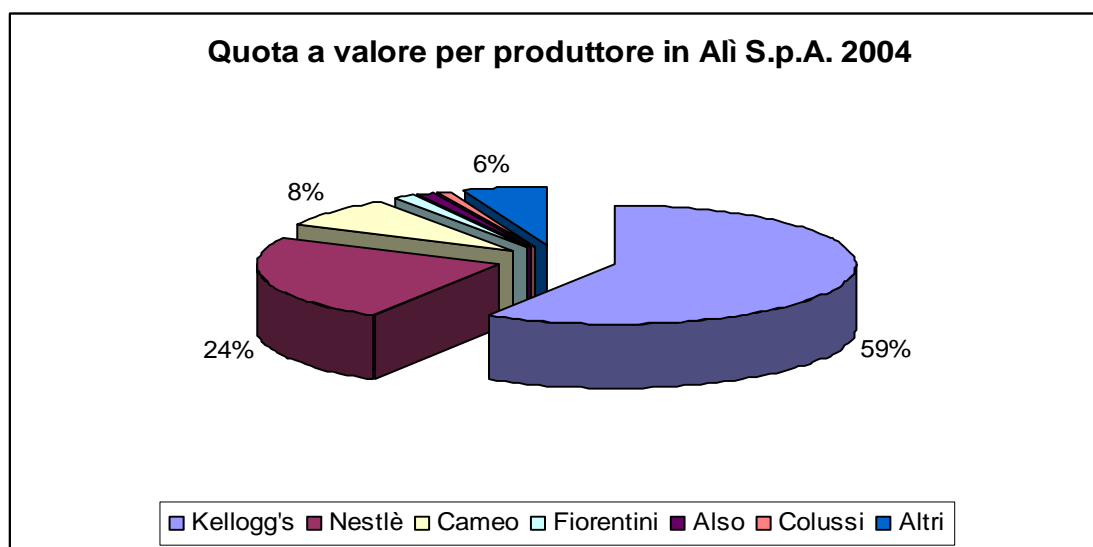
6.5) Leadership nel mercato dei cereali in Alì S.p.A.

In Alì la situazione, pur non discostandosi di molto da quella Veneta, presenta una leadership ancor più marcata da parte di Kellogg's (58,4%) e Nestlè (23,9%).(fonte: IRI (Information Resources Inc), (2005), "Vendita fornitori e quota valore"). A mio avviso ciò è spiegato dall'assenza di prodotti a marchio proprio all'interno dei punti vendita Alì.

QUOTA A VALORE PER PRODUTTORE IN ALI' S.P.A. 2004

Produttore	Quota di mercato %
Kellogg's	58,5
Nestlè	23,9
Cameo	8,4
Fiorentini	1,3
Also	1,2
Colussi	1,2
Altri	5,5

(IRI (Information Resources Inc), (2005), "Vendita fornitori e quota valore").



6.6) Variazione 2004-2003 nel mercato dei cereali

La variazione della quota a valore (+15%) sottolinea la leadership di Kellogg's nel Veneto (Valore superiore alla quota di crescita media di 1,9 punti percentuali), mentre in Alì aumenta di circa il 35% (+ 3,5% rispetto alla media

Alì), permettendo a Kellogg's di incrementare la propria quota di mercato di 0,9 punti percentuali nella regione, e di 1,5 punti percentuali in Alì durante un solo anno.

Una considerazione analoga può essere fatta per Nestlè , che, con una quota a valore di 4 milioni e 723 mila Euro rappresenta il 22,3% del mercato (Veneto) e si candida come unico possibile concorrente al dominio della ditta americana.

L'analisi inoltre evidenzia la crescita di Nestlè che in un anno aumenta la proprie di vendite in valore del 14.5% (+ 1,8 % rispetto alla media del mercato) nel Veneto, mentre in Alì aumenta addirittura del 42% (+10,2% rispetto alla media Alì) incrementando così la propria quota a valore nel Veneto dello 0,3 %, ed in Alì dell' 1,7% in un anno. (fonte: IRI (Information Resources Inc), (2005), "Vendita fornitori e quota valore").

ANDAMENTO MERCATO DEI CEREALI DAL 27/01/03 AL 25/01/04

	Alì SpA		Veneto (Iper + Super)	
27/01/03 25/01/04	Vendite in Valore (Euro)	% Incidenza Vendite Livello Superiore	Vendite in Valore (Euro)	% Incidenza Vendite Livello Superiore
Cereali Prima Colazione	1,5 MILIONI		18.8 MILIONI	
Kellogg	842.000	56,9	10,3 MILIONI	54,6
Nestlè Cpw	329.000	22,2	4,1 MILIONI	21,9

(fonte: IRI (Information Resources Inc), (2005), "Vendita fornitori e quota valore").

ANDAMENTO MERCATO CEREALI NEL VENETO DAL 27/01/03 AL 25/01/04

	Veneto (Iper + Super)			
26/01/04 23/01/05	Vendite in Valore (Euro)	% Var Vendite a Valore (t-12)	% Incidenza Vendite Livello Superiore	% Var. Inc. Vendite in Valore su Livello Superiore (t-12)
Cereali Prima Colazione	21 MILIONI	12,7		
Kellogg	11,8 MILIONI	14,6	55,5	0,9
Nestlè Cpw	4,7 MILIONI	14,5	22,3	0,3

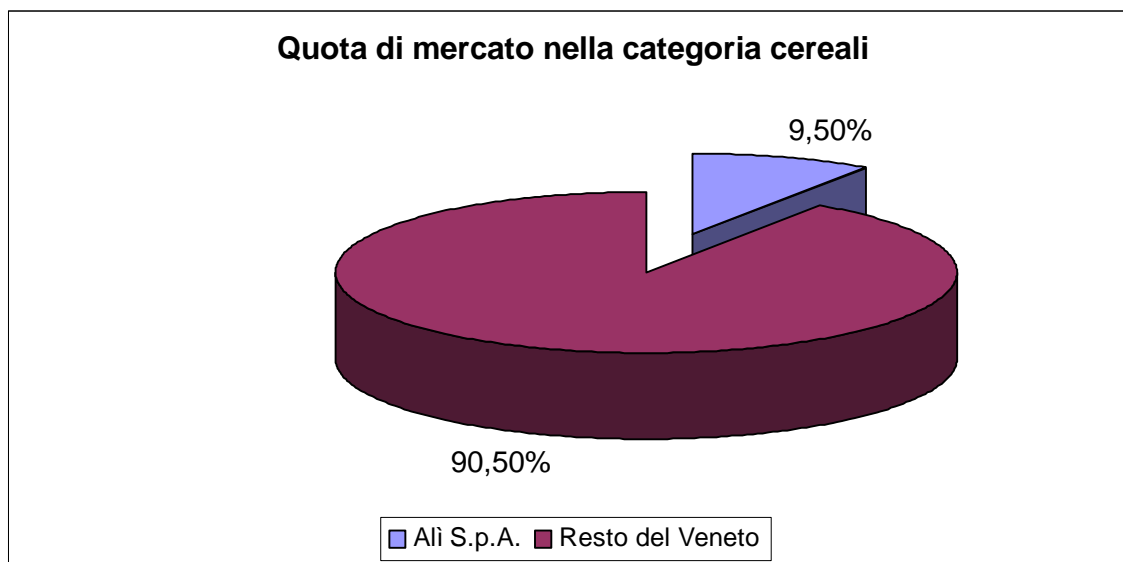
(fonte: IRI (Information Resources Inc), (2005), "Vendita fornitori e quota valore").

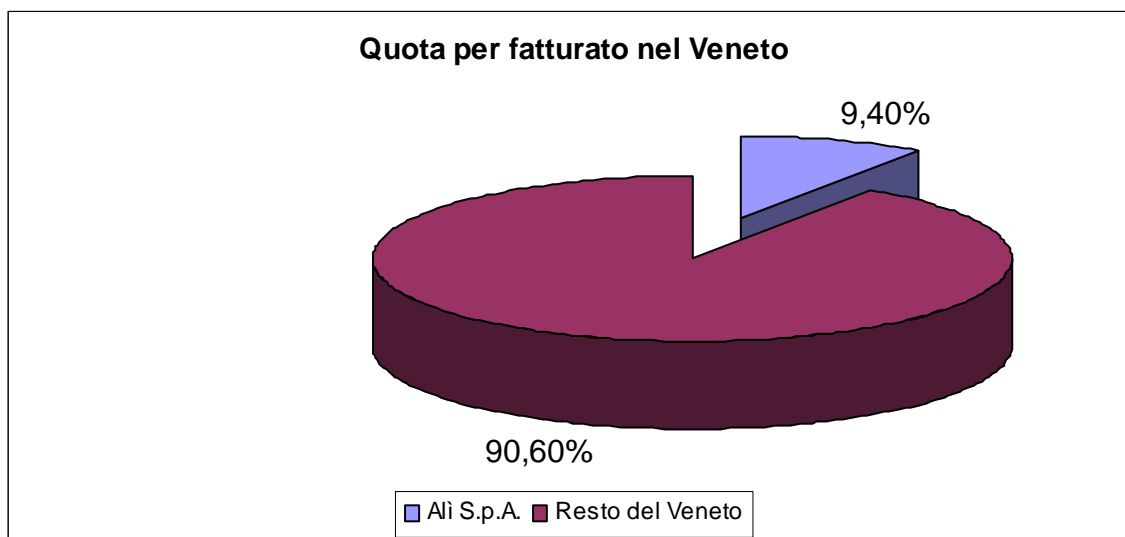
ANDAMENTO MERCATO CEREALI IN ALI' DAL 27/01/03 AL 25/01/04

Alì SpA				
26/01/04 23/01/05	Vendite in Valore (Euro)	% Var Vendite a Valore (t-12)	% Incidenza Vendite Livello Superiore	% Var. Inc. Vendite in Valore su Livello Superiore (t-12)
Cereali Prima Colazione	2 MILIONI	31,8		
Kellogg	1,1 MILIONI	35,3	58,4	1,5
Nestlè Cpw	467.000	42,0	23,9	1,7

(fonte: IRI (Information Resources Inc), (2005), “Vendita fornitori e quota valore”).

In Alì il tasso di crescita della categoria cereali (+31.8 %) è nettamente superiore al tasso di crescita del Veneto (+12.7%) e quasi il doppio della crescita in Italia (+16.8 %).





E' inoltre importante sottolineare che la quota di mercato ricoperta da Ali nel settore fiocchi e cereali (9.5%) è in linea con la quota di mercato coperta da Ali nel territorio del Veneto (9.4%).

Questi dati sottolineano l'interesse e l'attenzione dedicati dalla Società padovana verso questo mercato in forte sviluppo, che le permettono di sfruttare a pieno le opportunità fornite da questa categoria .

Capitolo 7 Logiche utilizzate per lo sviluppo del progetto di Space Allocation per la categoria cereali in Alì S.p.A.

Nel condurre un progetto di Space Allocation, che è uno strumento di Category Management (si veda capitolo 4), è necessario progettare il planogramma, cioè un'immagine di come devono essere disposti i prodotti a scaffale.

Vista la diversità tra i diversi punti di vendita Alì nella metratura e nell'assortimento merceologico, si è deciso di sviluppare due progetti di Space Allocation distinti per i punti di vendita definiti grandi (cluster grande) e quelli definiti medi¹⁴(cluster medio).

Tuttavia entrambi i planogrammi, sono stati studiati e costruiti tenendo conto delle seguenti logiche:

- **Quantità di prodotti venduti (controllo delle rotazioni):**
è necessario disporre una quantità di prodotti tale da scongiurare una situazione di out of stock oppure di overstock
- **Margini ricavati dai singoli prodotti (controllo della marginalità):**
è opportuno disporre, se possibile, i prodotti che portano maggiori margini¹⁵ nelle posizioni migliori dello scaffale (altezza mani, altezza occhi)

Tenendo conto delle strutture fisiche a disposizione dei punti di vendita

- Sezioni di scaffali lunghe 133 cm ed alte 210 cm ogn'una.
- Ripiani di scaffali lunghi 133 cm, alti 2 cm e profondi 60 cm.

¹⁴ Si veda capitolo 5.3

¹⁵ Gli margini sono calcolati come vendite medie mensili moltiplicati per margine ricavato dal singolo prodotto.

E secondo criteri espositivi¹⁶ quali:

- **1° criterio: raggruppamento per produttore**

Si sviluppa il verticale per marca, cioè si dispongono tutti i prodotti di uno stesso brand lungo una sezione formata da una colonna (in relazione allo spazio disponibile)

- **2° criterio: raggruppamento per “bisogno”**

All'interno di ogni marca si dispongono i prodotti in orizzontale di modo che siano identificabili per il bisogno che intendono soddisfare nei confronti del consumatore.

La categoria cereali è difatti divisa in prodotti che permettono di soddisfare esigenze diverse; legate a diversi segmenti di consumatori:

-Prodotti per i bambini: Cereali al gusto di cioccolato che spesso al loro interno contengono gadget dedicati ai più piccoli (Es: N. Nesquick o K. Chocos).

-Prodotti dietetici: Cereali di basso contenuto calorico dedicati a chi ha esigenze di linea (Es: N. Fitness o K. Special K).

-Esigenze di gusto: Cereali il cui target è rappresentato da coloro che non seguono regimi dietetici e potendosi permettere qualche caloria in più non rinunciano ad un prodotto dal gusto deciso (Es: C. Vitalis).

-Esigenze funzionali: Cereali a base di crusca (Es: K. All Brain)

-Prodotti tradizionali (Es: K. Corn Flakes)

¹⁶ La scelta di tali criteri espositivi è stata consigliata da Kellogg's, per vedere altri modi di disporre i prodotti a scaffale si rimanda al capitolo 4.4

- **3° criterio: Raggruppamento barrette**

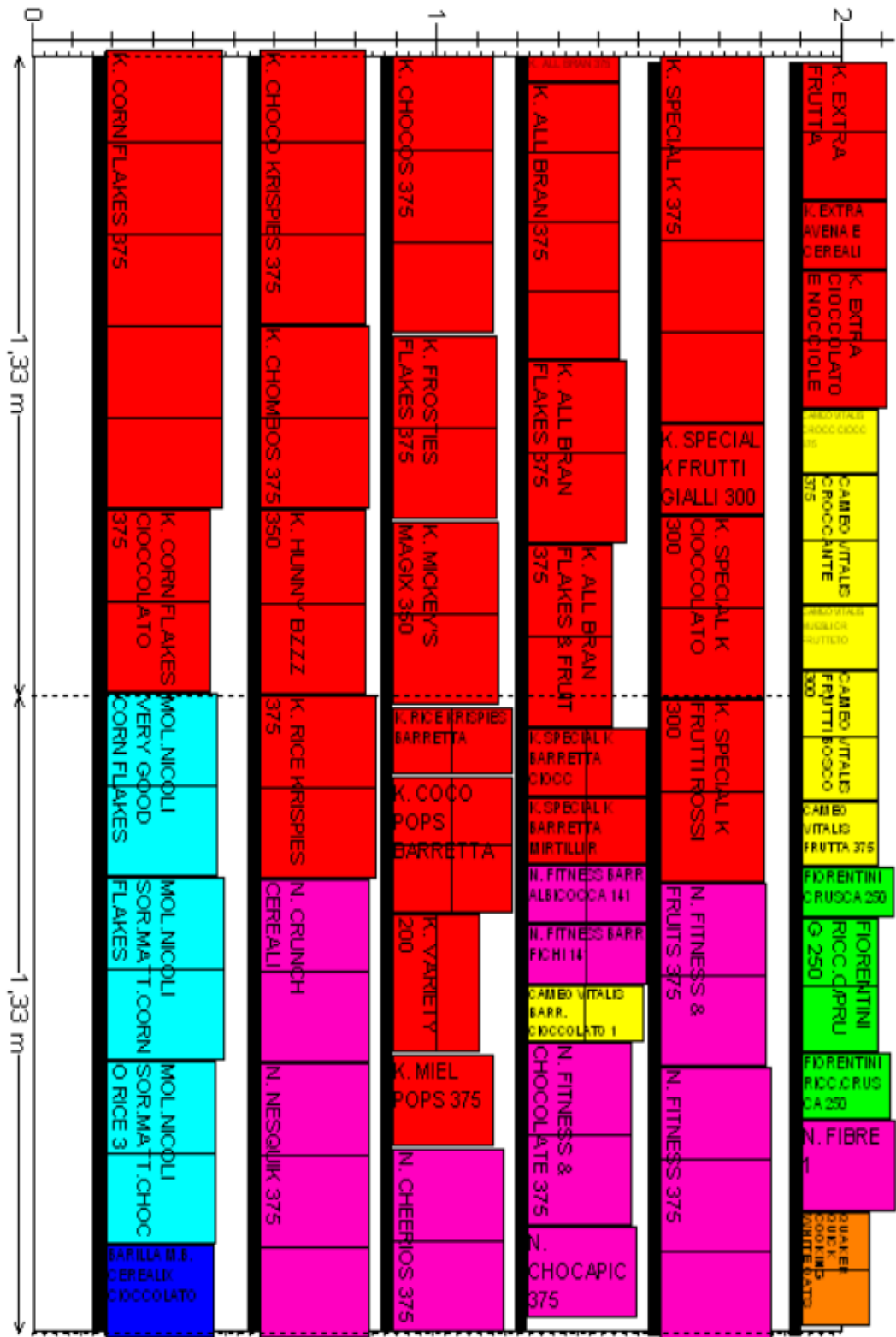
Data la recente introduzione, e la scarsità di referenze nel mercato di questa nuova categoria di prodotto, le barrette non dispongono di un progetto di Category destinato a loro e vengono trattate come segmento all'interno del planogramma creato per i cereali da prima colazione.

Capitolo 8 Planogramma sviluppato per il cluster Medio

PLANOGRAMMA CON FOTO DELLE REFERENZE



PLANOGRAMMA CON EVIDENZIAZIONE PER PRODUTTORE



Seguendo le logiche citate nel capitolo 7 e tenendo conto dei seguenti limiti strutturali legati allo spazio dedicato alla categoria nel punto vendita:

- 2 scaffali della lunghezza di 133 cm ciascuno
- 6 ripiani per scaffale
- 49 referenze da posizionare ¹⁷(42 cereali e 7 barrette)

è stato sviluppato il planogramma (immagini nelle pagine precedenti).

Osservando il planogramma è possibile riconoscere il raggruppamento dei prodotti per marca in verticale per il leader ed il primo concorrente, ed all'interno di ogni marca è identificabile il raggruppamento per segmenti di bisogno: nel primo ripiano vi sono i prodotti tradizionali, nel secondo e terzo i prodotti dedicati ai bambini, il quarto è dedicato alla copertura di bisogni funzionali, nel quinto vi sono i prodotti dedicati a chi è attento alla propria linea, mentre l'ultimo scaffale è dedicato ai muesli e più in generale alle referenze dedicate alla soddisfazione del bisogno gusto.

Infine è evidente il raggruppamento delle barrette nel centro dello scaffale (alle barrette non viene dedicato un verticale completo visto il basso numero di referenze attualmente trattate), incorniciate dalla linea rossa tratteggiata.

Il raggruppamento Verticale per marca ed orizzontale per segmento non è il più utilizzato ed indicato nel Category Management, ma studi effettuati da Kellogg's hanno evidenziato che per la categoria cereali per la prima colazione, il consumatore ragiona prima per marca e dopo per segmento di bisogno(fonte: dati aziendali forniti da Kellogg's)

8.1) Risultati ottenuti dall'applicazione del planogramma

Per valutare concretamente i risultati ottenuti dall'applicazione di tecniche di Space Allocation e Category Management è necessario monitorare e confrontare le vendite di alcuni negozi che implementano il planogramma studiato per la categoria (punti vendita test), con altri che dispongono i prodotti sugli scaffali

¹⁷ per la lista completa delle referenze si rimanda all'appendice C

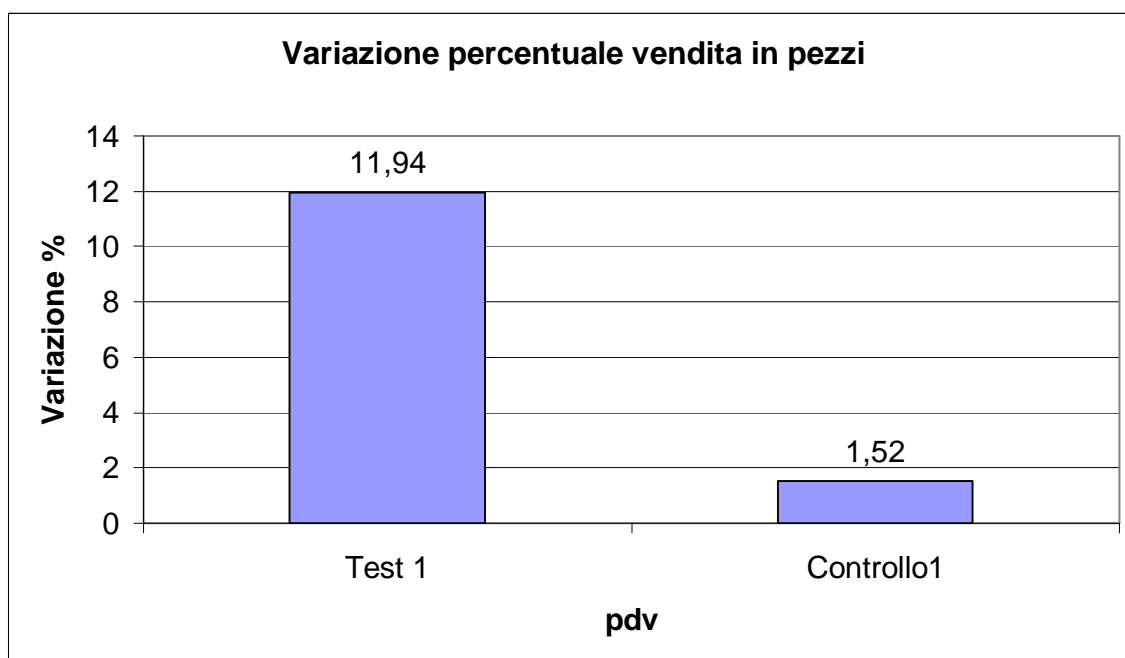
seguendo logiche ed esigenze dettate dall'esperienza del responsabile del punto di vendita (punti vendita controllo).¹⁸

Una volta definiti i punti test e quelli controllo si entra nel vivo della sperimentazione implementando i display preparati nei soli negozi utilizzati da test.

Per definire l'efficacia del nuovo planogramma si è monitorato l'andamento dei pezzi venduti, degli incassi e dei margini. Un primo test condotto durante un periodo di dodici mesi (i primi otto senza l'utilizzo del planogramma, mentre gli ultimi quattro durante la sperimentazione del display), sia nei negozi di test che in quelli di controllo ha portato ad anomalie imputabili ad una probabile sovraesposizione di alcuni prodotti fuori dal lineare di vendita, oppure ad una errata implementazione del display. I risultati di questa analisi sono consultabili in appendice D.

Pertanto è stata condotta un nuovo periodo di sperimentazione utilizzando come dati pre-test quelli rilevati tra Gennaio 2004 e Agosto 2004 mentre come periodo di Test si sono monitorati i dati per due mesi Gennaio 2005 e Febbraio 2005.

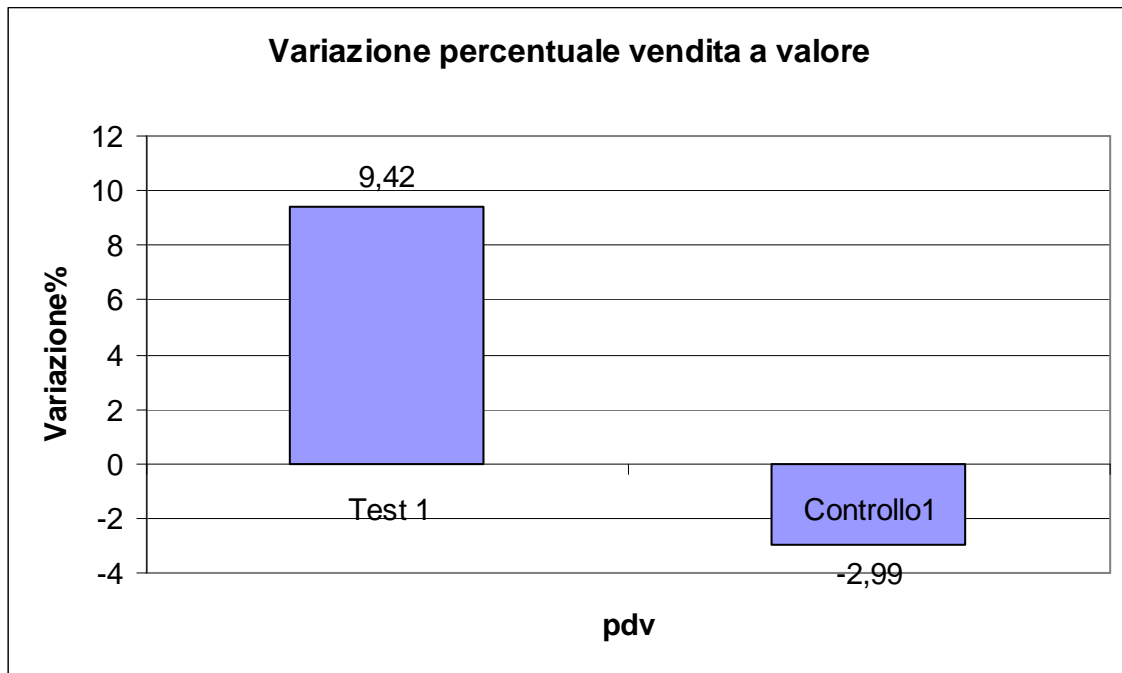
I risultati sono stati i seguenti¹⁹:



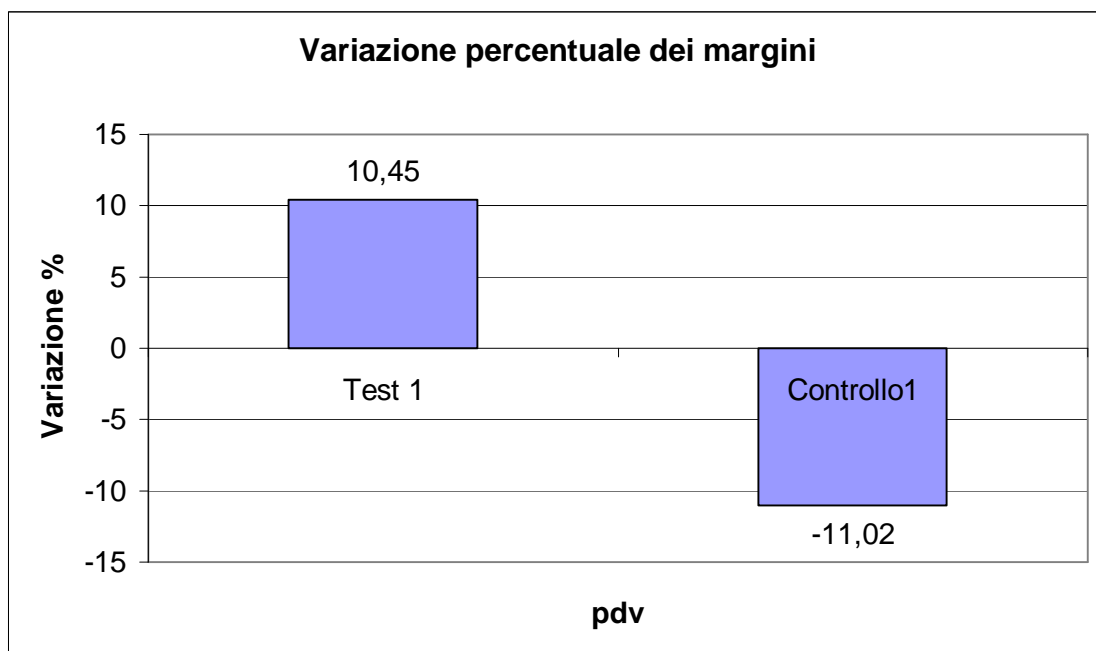
¹⁸ per la scelta e la presentazione dei dati dei punti di vendita di test e controllo per il cluster medio si rimanda all'appendice D

¹⁹ Per un maggior dettaglio nella presentazione dei dati si rimanda il lettore all'appendice F

E' evidente come la quantità di prodotti venduti sia aumentata nel punto vendita test rispetto al controllo, +10.42%



Anche per quanto riguarda le vendite a valore gli effetti del planogramma sono positivi, +12.4%



Il miglioramento dei margini ricavati dall'implementazione del planogramma è decisamente importante: +21.47%

In definitiva è evidente come l'applicazione di logiche di space allocation porti un miglioramento della performance della categoria (non va dimenticato comunque che questi dati sono riferiti all'analisi di un solo punto vendita e che quindi non hanno un'alta significatività statistica).

E' da sottolineare, nei punti di vendita controllo, la differenza esistente tra la variazione percentuale delle vendite a valore e la variazione percentuale dei margini. Tale anomalia, salvo errori di rilevazione dei dati di vendita, potrebbe essere spiegata da una decisa politica di vendite sottocosto²⁰, che riscontra nel punto vendita di test un successo di pubblico maggiore che in quello di controllo, e che, porta gioco forza ad una forte riduzione dei margini rispetto agli incassi.

D'altro canto questa situazione non deve essere vista solo in modo negativo; se è vero che vi è una perdita di margini è altrettanto vero che questa perdita aiuta a sviluppare un'immagine di convenienza dell'intera catena di vendita.

²⁰ Le offerte sottocosto non sono condotte per tutte le referenze della categoria ma solamente per alcune

Capitolo 9 Planogramma sviluppato per il cluster Grande

PLANOGRAMMA CON FOTO DELLE REFERENZE



Seguendo le logiche citate nel capitolo 7 e tenendo conto dei seguenti limiti strutturali legati allo spazio dedicato alla categoria nel punto vendita:

- 3 scaffali della lunghezza di 133 cm ciascuno
- 6 ripiani per scaffale
- 58 referenze da posizionare ²¹(47 cereali e 11 barrette)

Anche nel planogramma preparato per il cluster grande i prodotti sono raggruppati rispettando i criteri espositivi sopra elencati compresa l'organizzazione marca verticale, segmento orizzontale.

9.1) Risultati ottenuti dall'applicazione del planogramma

Anche in questo caso per valutare concretamente i risultati ottenuti dall'applicazione di tecniche di Space Allocation e Category Management è necessario monitorare e confrontare le vendite di alcuni negozi che implementano il planogramma studiato per la categoria (punti vendita test), con altri che dispongono i prodotti sugli scaffali seguendo logiche ed esigenze dettate dall'esperienza del responsabile del punto di vendita (punti vendita controllo).²²

Una volta definiti i punti test e quelli controllo si entra nel vivo della sperimentazione implementando i display preparati nei soli negozi utilizzati da test.

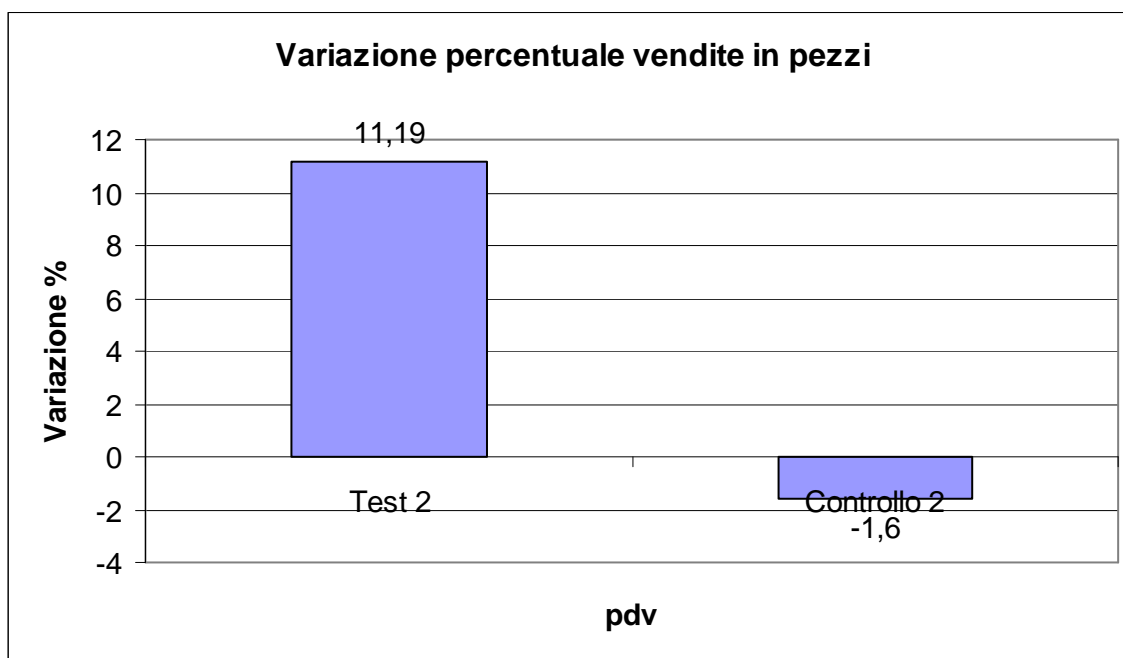
Per definire l'efficacia del nuovo planogramma si è monitorato l'andamento dei pezzi venduti, degli incassi, e dei margini. Un primo test condotto durante un periodo di dodici mesi (i primi otto senza l'utilizzo del planogramma, mentre gli ultimi quattro durante la sperimentazione del display), sia nei negozi di test che in quelli di controllo ha portato ad anomalie imputabili ad una probabile sovraesposizione di alcuni prodotti fuori dal lineare di vendita, oppure ad una errata implementazione del display. I risultati di questa analisi sono consultabili in appendice E.

²¹ per la lista completa delle referenze si rimanda all'appendice C

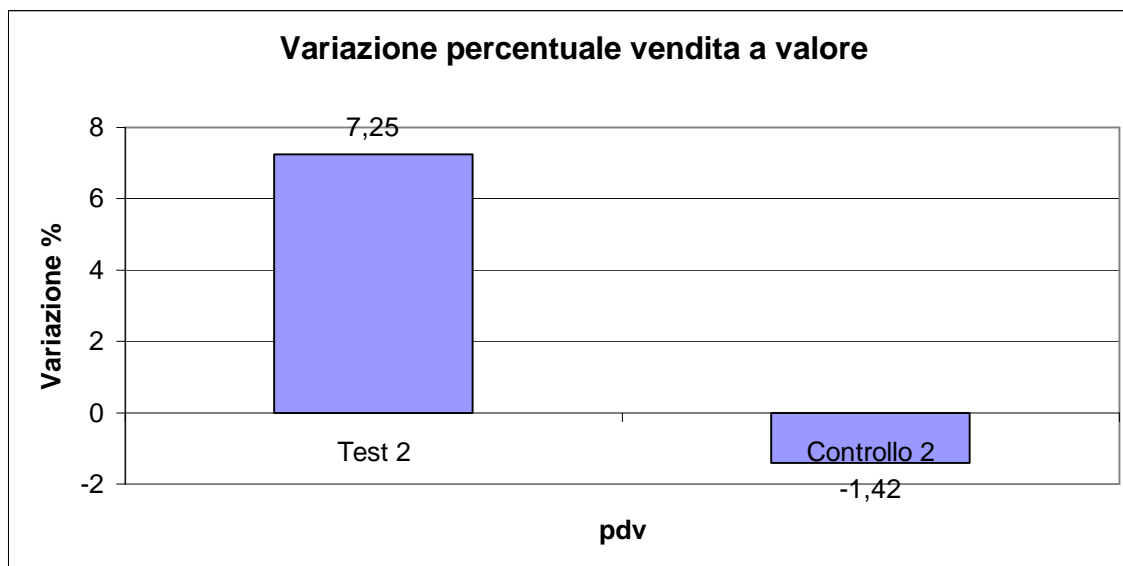
²² per la scelta e la presentazione dei dati dei punti di vendita di test e controllo per il cluster grande si rimanda all'appendice D

Pertanto è stata condotta un nuovo periodo di sperimentazione utilizzando come dati pre-test quelli rilevati tra Gennaio 2004 e Agosto 2004 mentre come periodo di Test si sono monitorati i dati per due mesi Gennaio 2005 e Febbraio 2005.

I risultati sono stati i seguenti²³:

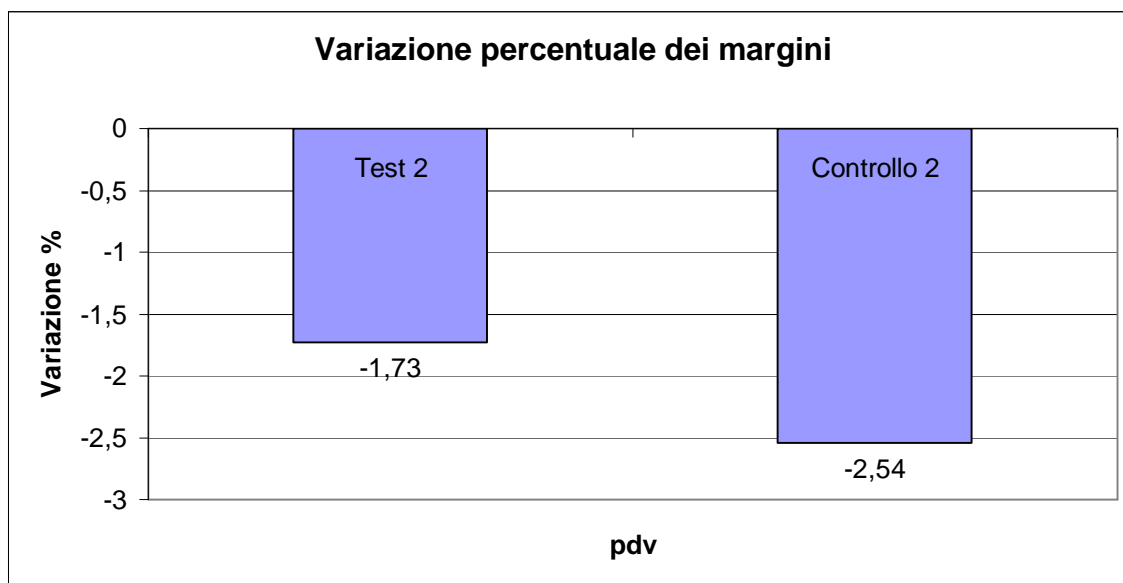


Dai dati si nota un deciso incremento delle vendite in quantità +12.79%



Anche per quanto riguarda le vendite a valore, si nota una migliore prestazione nel punto vendita di test rispetto al suo controllo +8.67

²³ Per un maggior dettaglio nella presentazione dei dati si rimanda il lettore all'appendice F



Nonostante la variazione negativa dei margini, dovuta ad un'azione promozionale sul prezzo di vendita, si nota come il punto vendita in cui è implementato il planogramma porta ad una perdita minore di margini. Si ha così un miglioramento dello 0.82%.

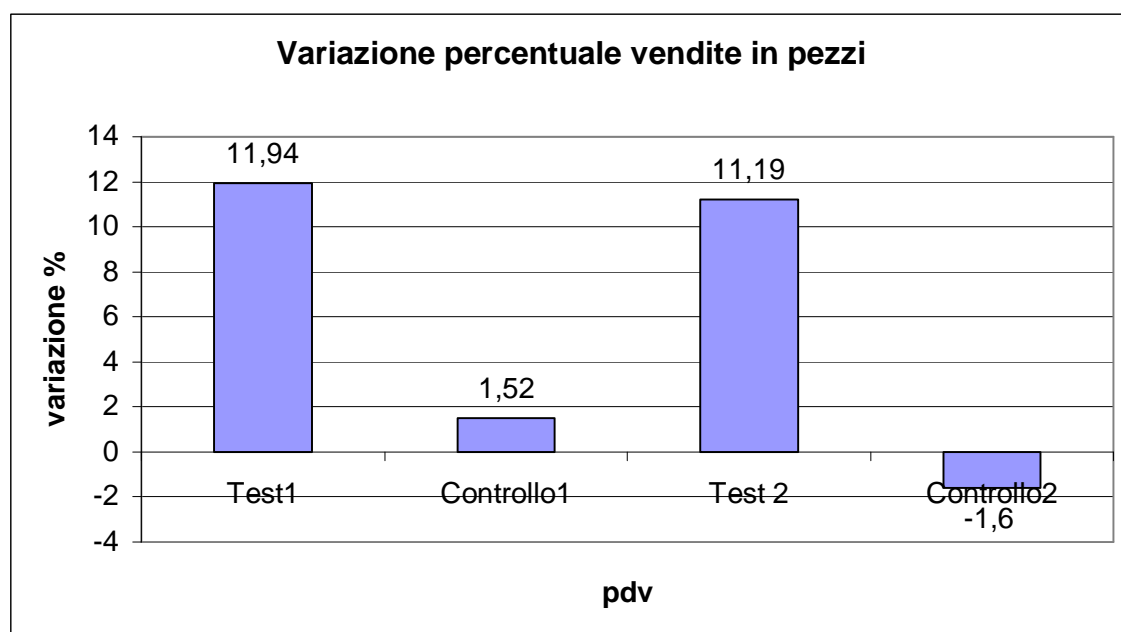
Anche in questo caso la differenza esistente tra la variazione percentuale dei margini e delle vendite a valore, per il punto di vendita test 2, salvo errori di rilevazione dei dati di vendita, è riconducibile alla forte risposta della clientela all'acquisto di prodotti in offerta sottocosto.

Dai dati emerge che anche nel cluster grande il planogramma porta a dei miglioramenti per l'intera categoria.

Capitolo 10 Considerazioni sull'efficacia del planogramma

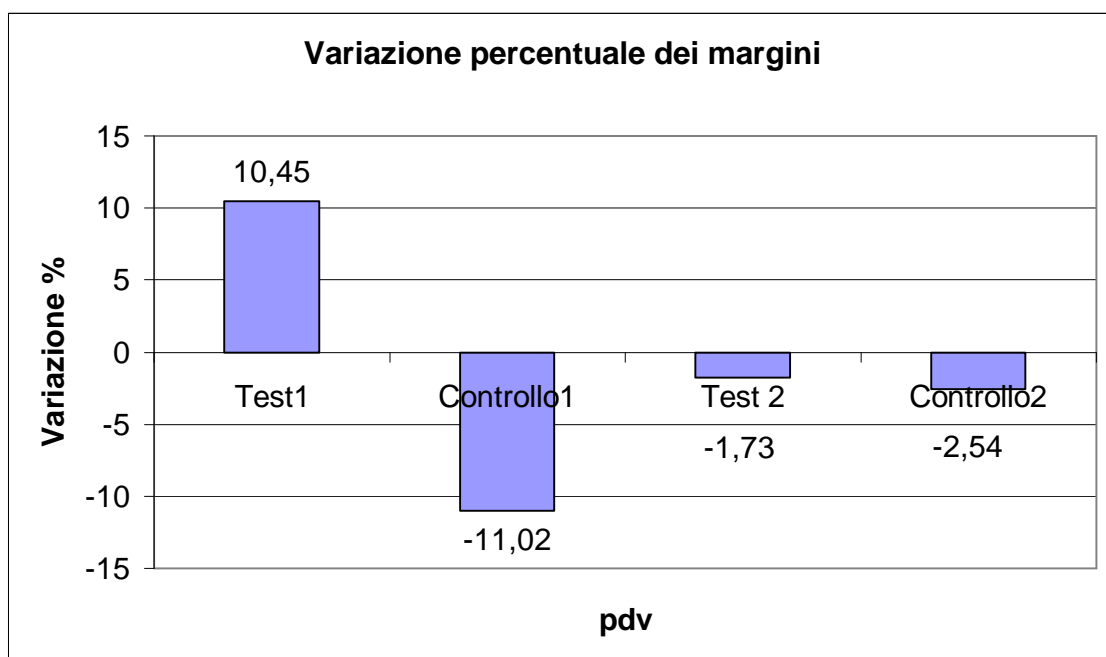
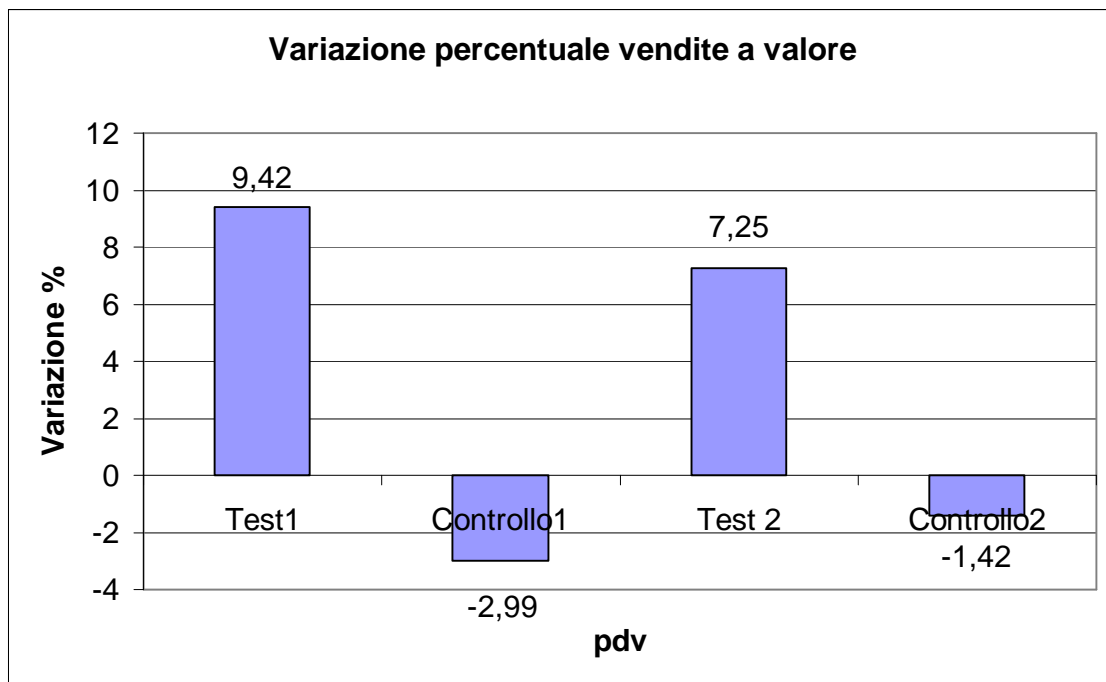
L'applicazione di logiche di Category Management e più in dettaglio l'utilizzo di strumenti di Space Allocation per la categoria cereali per la prima colazione permettono una gestione più efficace ed efficiente degli spazi scaffale, un aumento dei pezzi venduti, degli incassi e dei margini rapportati ai rispettivi punti di vendita controllo. Nel caso dei due test condotti da Alì S.p.A. risulta che le tecniche di Space Allocation sono particolarmente efficaci nel cluster di assortimento medio (media pezzi venduti +10.42 % , media vendite a valore +12.4% media margini, +21.47%).

Per quanto riguarda il cluster grande, invece, i risultati ottenuti (media pezzi venduti +12.79%, media vendite a valore +8.67%, media margini +0.86%), inducono a pensare che il livello di assortimento scelto non sia adeguato e pertanto suggerirei di variare le referenze trattate o di rieffettuare il test favorendo un'organizzazione per bisogno piuttosto che per marca principale.



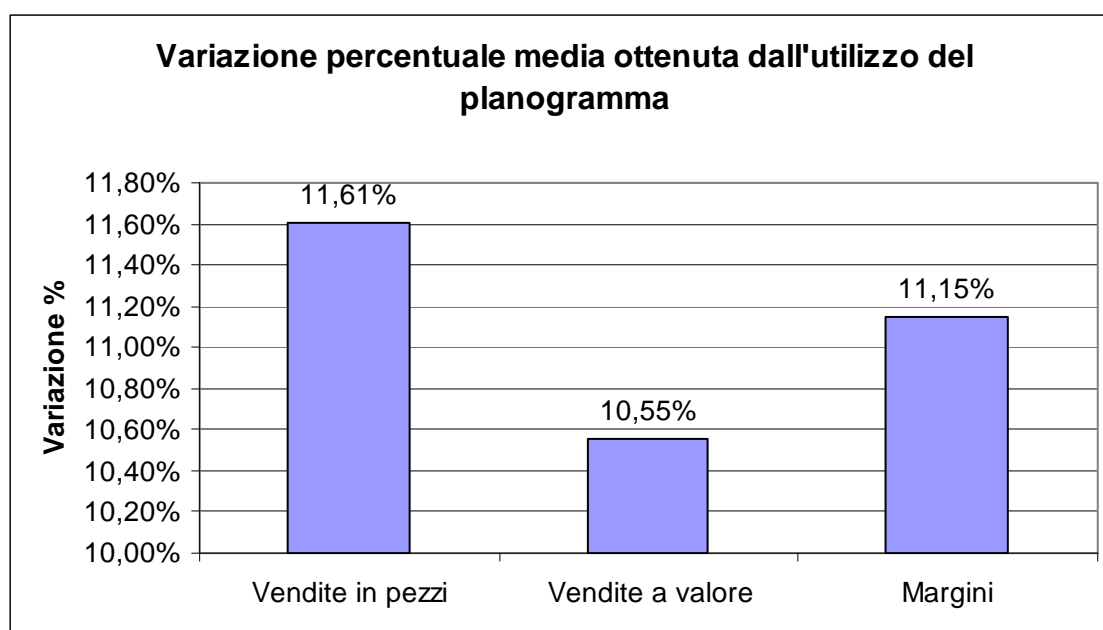
Un'ulteriore questione può essere sollevata dalla combinata analisi dei grafici sottostanti; si riscontra infatti una diversità tra i due valori di controllo 1, plausibilmente spiegabili da una forte risposta della clientela alla politica del sottocosto, così come appare dal raffronto tra i due valori di test 2. Viceversa i dati di controllo 2 e di test 1 evidenziano un minor interesse dei consumatori dei

medesimi punti vendita delle offerte proposte loro. Questa analisi dimostra che anche all'interno di uno stesso cluster la clientela si comporta in maniera diversa (diversa risposta al sottocosto), pertanto mia opinione è che la scelta dei punti vendita test e dei relativi punti vendita controllo dovrebbe essere modificata, cercando di effettuare l'analisi suddetta in coppie di negozi con clientela dal comportamento analogo.



Nonostante queste anomalie, eseguendo una media sugli incrementi ottenuti dall'applicazione del planogramma risulta che la variazione dei pezzi venduti è stata del +11.61%, quella delle vendite a valore è stata del +10.55% e quella dei margini è +11.15%,

Questi dati anche se rappresentativi di un campione molto piccolo di osservazioni, presentano uno scenario decisamente migliore a quello precedente grazie all'applicazione di logiche di Space Allocation.



Ultimo aspetto da considerare è la scelta del periodo adottato per la conduzione di questa analisi: a parer mio sarebbe stato più auspicabile uno studio durante una parentesi di tempo priva di qualsiasi tipo di promozioni, così da poter riscontrare dati non influenzati da esse e pertanto condurre un'analisi più precisa. E questa è anche l'opinione della letteratura a riguardo, ma nella prassi è pressoché impossibile; non condurre promozioni in un settore così competitivo come quello della distribuzione porterebbe alla perdita dei clienti.

In sintesi:

- L'analisi del test condotto in Alì S.p.A. ha dimostrato che:
 - L'aumento dei pezzi venduti è stato del 11.61%
 - L'aumento delle vendite in valore è stato del 10.55%
 - L'aumento dei margini è stato del 11.15%

- Tuttavia sono state evidenziate alcune anomalie:
 - Minor risultato delle tecniche di Space Allocation per il cluster grande
 - Diverso comportamento dei consumatori all'interno di uno stesso cluster.
- Perciò le mie raccomandazione per un test futuro sono:
 - Rivedere il livello di assortimento per il cluster grande
 - Scegliere coppie di punti vendita test e controllo con clientela dal comportamento analogo
 - Non effettuare (laddove possibile), promozioni sulla medesima categoria in cui si esegue il test.

Una categoria è un insieme funzionale di referenze che il consumatore percepisce come complementari od interscambiabili rispetto ad una sua esigenza da soddisfare.

In relazione a quanto scritto fin'ora appare evidente che ancor prima di sviluppare un piano di Category è necessario definire i ruoli che possono essere affidati alle diverse categorie

Dalla letteratura a riguardo appare prevalente la definizione di tre macro caratteri che possono essere associati alle categorie:

- **Generare traffico**

Consiste nell'utilizzare una categoria per attirare clienti verso una data insegna distributiva attraverso sconti e promozioni verso prodotti leader della categoria.

A generare traffico partecipano anche tutti le sottocategorie di prodotti che presentano un basso prezzo e tutte le promozioni presenti sui volantini pubblicitari

- **Generare profitto**

Le categorie che generano profitto sono quelle dalle quali il distributore riesce a ricavare un alto utile dalle vendite

- **Sviluppare l'immagine di Servizio**

Tale immagine può essere prodotta in due diversi modi:

- **Trattando prodotti di nicchia:**

Si tratta di categorie merceologiche o sottocategorie che hanno un mercato molto limitato in termini numerici, ma che vengono ugualmente stoccate all'interno del punto vendita per poter servire

al meglio anche piccoli segmenti di clientela e fidelizzarli all'insegna.

○ **Trattando prodotti di primaria importanza:**

Si tratta di tutti quei prodotti necessari quotidianamente (ad esempio l'acqua o il sale), I margini che si ricavano da questi prodotti sono molto bassi e a volte non sufficienti a coprire le spese stesse. Nonostante tutto vengono stoccati ugualmente nei punti vendita come servizio offerto alla propria clientela.

B.1) Rottura di stock

Presentare una situazione di rottura di stock (Out Of Stock) significa presentare la mancanza totale (durante tutto il giorno) o parziale (solo in alcune fasce orarie) a scaffale, in un punto di vendita di un prodotto “normalmente” disponibile per l’acquirente.

L’OOS (Out Of Stock) è molto sensibile sia alle caratteristiche della categoria sia ai modelli di acquisto e di consumo.

La frequenza con la quale si verifica nei punti di vendita dipende quindi dalle caratteristiche di ogni singola categoria:

Solitamente le categorie meno critiche sono quelle in cui vi è:

- Regolarità nei consumi
- Basso rischio di scadenza
- Bassa complessità nell’acquisto

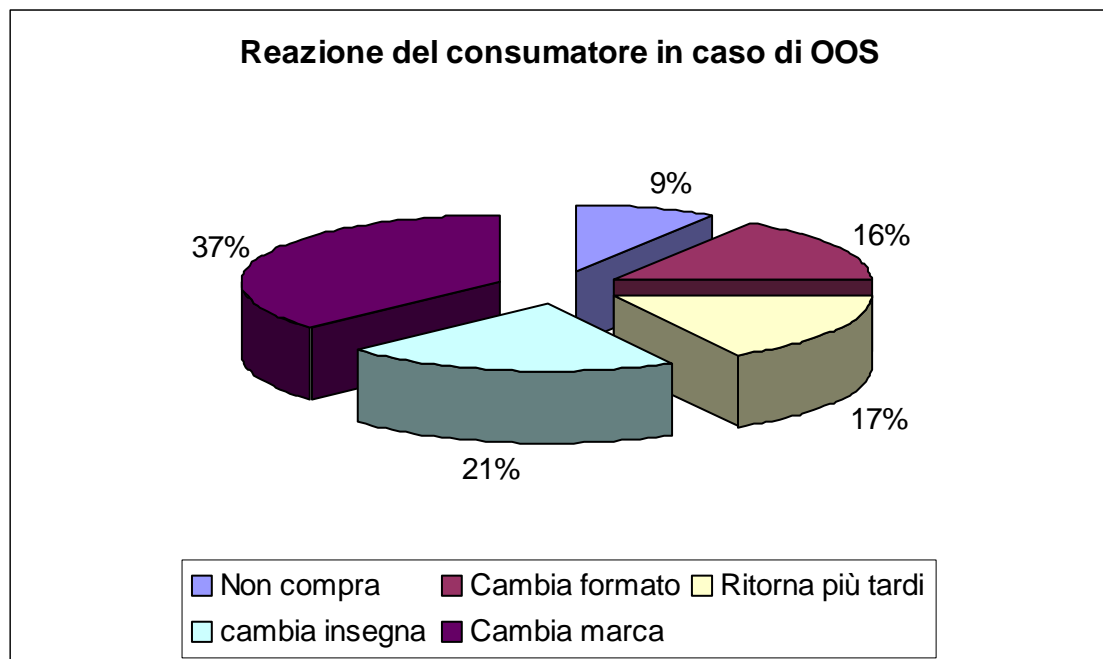
Mentre quelle più soggette al fenomeno sono quelle formate da:

- Assortimento ampio
- Prodotti freschi
- Stagionalità
- Promozionalità
- Acquisti d’impulso

L’OOS a scaffale colpisce tutte le referenze, dalle alto alle basso rotanti, con impatti negativi sulle vendite (alte rotazioni) e sul servizio (basse rotazioni).

B.2) Comportamento del consumatore in situazione di OOS²⁴

Dovendosi rapportare con una situazione di disservizio il consumatore può assumere diversi comportamenti:



(fonte ECR EUROPE OOS Milano 2004)

Nel caso il consumatore non compri niente oppure cambi marca, arrecherà danno al produttore, nel caso non compri niente oppure cambi insegna i danni maggiori si hanno per il distributore.

Una situazione decisamente “pericolosa” per il distributore, si ha quanto la rottura di stock, si ripete più volte nel tempo durante la visita di uno stesso cliente; un’indagine condotta da ECR Europa da Settembre a Dicembre 2004 ha evidenziato infatti che nel doversi confrontare per la terza volta con una situazione di OOS il consumatore nel 70% dei casi cambia punto vendita al quale è solito recarsi.

²⁴ Si tratta di un comportamento calcolato sulla media delle categorie, difatti esistono categorie dove il fenomeno ha impatto maggiore ed altre dove il fenomeno ha rilevanza decisamente minore

Appendice C

Lista di referenze a scaffale

C.1) Lista referenze per il cluster medio

Mercato cereali			
Prod.	Segmento	N°	Prodotti
Kellogg	Funzionale	3	All. Brain, All Brain Flakes &F., All Brain Flakes
Kellogg	Bimbi	9	Chocos, Chocos K, Chombos, Froosties, Miel P, Rice K, Hunny B, Magix, Variety
Kellogg	Tradizionale	2	Corn Flakes, Corn Flakes Ciocc.
Kellogg	Gusto	3	Extra Avena, Extra cioccolato, Extra Frutta
Kellogg	Forma	4	Special K, Special K Ciocc, Special K Fr Gialli, Special K Fr Rossi
Nestlè	Funzionale	1	Fibre
Nestlè	Bimbi	4	Cheerios, Chocapic, Nesquick, Crunch
Nestlè	Forma	3	Fitness & Fruit, Fitness, Fitness Ciocc.
Cameo	Gusto	5	Vitalis Frutteto, Vitalis C, Vitalis Uvetta, Vitalis Frutta, Vitalis Frutti di Bosco
Fiorentini	Funzionale	3	Crusc. Tostata, Crusca, Prugna
M. Nicoli	Tradizionale	2	Corn Flakes, Very Good Corn Flakes
M. Nicoli	Bimbi	1	Choco Rice
Barilla	Bimbi	1	Cerealix
Quacker	Funzionale	1	Quacker White

Mercato barrette			
Prod.	Segmento	N°	Prodotti
Kellogg	Bimbi	2	Coco Pops, Rice Krispies
Kellogg	Forma	2	Cioccolato, Mirtilli
Nestlè	Forma	2	Albicocca, Fichi
Cameo	Gusto	1	Cioccolato

C.2 Lista referenze per il cluster grande

Mercato cereali			
Prod.	Segmento	N°	Prodotti
Kellogg	Funzionale	3	All. Brain, All Brain Flakes &F., All Brain Flakes
Kellogg	Bimbi	9	Chocos, Chocos K, Chombos, Froosties, Miel P, Rice K, Hunny B, Magix, Variety
Kellogg	Tradizionale	2	Corn Flakes, Corn Flakes Ciocc.
Kellogg	Gusto	3	Extra Avena, Extra cioccolato, Extra Frutta
Kellogg	Forma	4	Special K, Special K Ciocc, Special K Fr Gialli, Special K Fr Rossi
Nestlè	Funzionale	1	Fibre
Nestlè	Bimbi	4	Cheerios, Chocapic, Nesquick, Crunch
Nestlè	Forma	3	Fitness & Fruit, Fitness, Fitness Ciocc.
Cameo	Gusto	5	Vitalis Frutteto, Vitalis C, Vitalis Uvetta, Vitalis Frutta, Vitalis Frutti di Bosco
Fiorentini	Funzionale	3	Crusc. Tostata, Crusca, Prugna
M. Nicoli	Funzionale	1	Fibrette
M. Nicoli	Tradizionale	2	Corn Flakes, Very Good Corn Flakes
M. Nicoli	Bimbi	2	Choco Rice, Oibo Miele
Misura	Funzionale	25	Cereali, Mais
Also	Funzionale	1	Weetabix
Barilla	Bimbi	1	Cerealix
Quacker	Funzionale	1	Quacker White

Mercato barrette			
Prod.	Segmento	N°	Prodotti
Kellogg	Bimbi	3	Coco Pops, Rice Krispies, Froosties
Kellogg	Forma	2	Cioccolato, Mirtilli
Nestlè	Forma	4	Albicocca, Fichi, Cereali, Fragola
Cameo	Gusto	2	Cioccolato, Albicocca/mele

Appendice D Scelta dei punti di vendita Test e Controllo

D.1) Come valutare l'implementazione di un planogramma

Per valutare concretamente i risultati ottenuti dall'applicazione di tecniche di Space Allocation e Category Management necessario monitorare e confrontare le vendite di alcuni negozi che implementano il planogramma studiato per la categoria (punti vendita test), con altri che dispongono i prodotti sugli scaffali seguendo logiche ed esigenze dettate dall'esperienza del responsabile del punto di vendita (punti vendita controllo).

D.2) Scelta dei punti vendita di test e di controllo

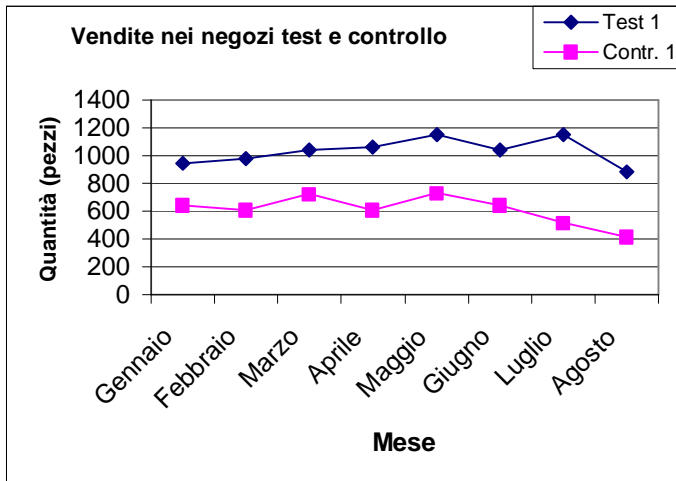
La scelta del punto vendita di test e del relativo controllo deve essere fatta in modo oculato, tenendo conto dei contesti in cui sono siti i punti vendita, dell'andamento delle vendite al loro interno, dell'assortimento presente in essi, e dalle dimensioni del negozio.

Nel caso della categoria cereali per la prima colazione sono stati condotti due test contemporanei; uno su di un punto vendita in provincia di Venezia (test 1) ed uno in provincia di Padova (test 2), controllati rispettivamente da un punto vendita in provincia di Padova (controllo 1) ed uno in provincia di Vicenza (controllo 2).

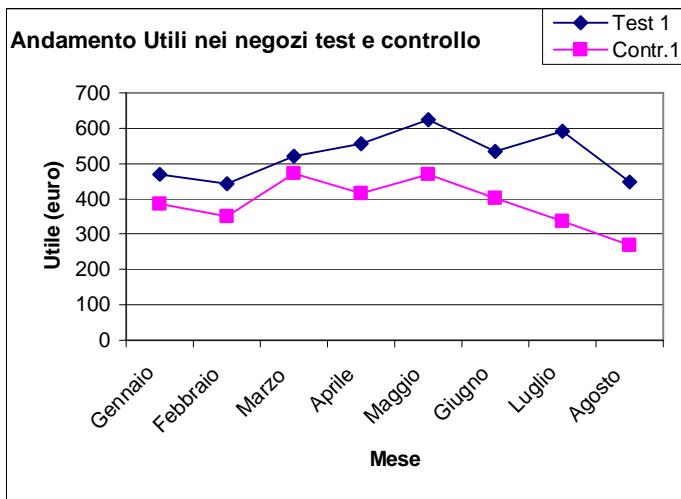
I dati di vendita controllati sono: l'andamento degli incassi per la categoria, quello delle quantità vendute e dei margini per prodotto; per un periodo di otto mesi: dal 01/01/04 a 31/08/04.

Andamento vendite pre-utilizzo del planogramma per monitorare il Comportamento dei punti di vendita test e controllo:

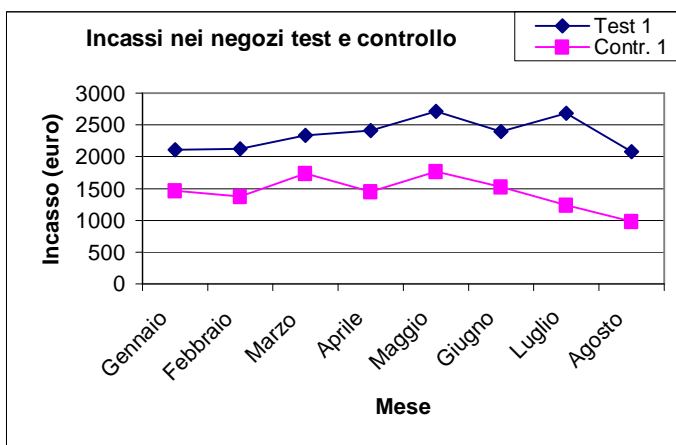
Test 1 controllo1 (cluser medio):



Quantità		
Mese	Test 1	Contr. 1
Gennaio	948	641
Febbraio	979	606
Marzo	1044	721
Aprile	1063	605
Maggio	1153	733
Giugno	1041	639
Luglio	1154	518
Agosto	885	416



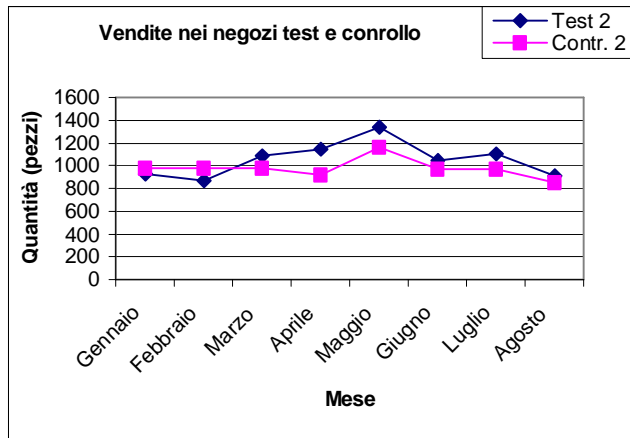
Margini		
Mese	Test 1	Contr. 1
Gennaio	468,4894	384,2692
Febbraio	442,2379	350,4089
Marzo	522,1552	470,7812
Aprile	557,2779	415,9443
Maggio	624,7401	468,368
Giugno	535,4663	401,1174
Luglio	591,7134	336,0063
Agosto	447,7454	268,7881



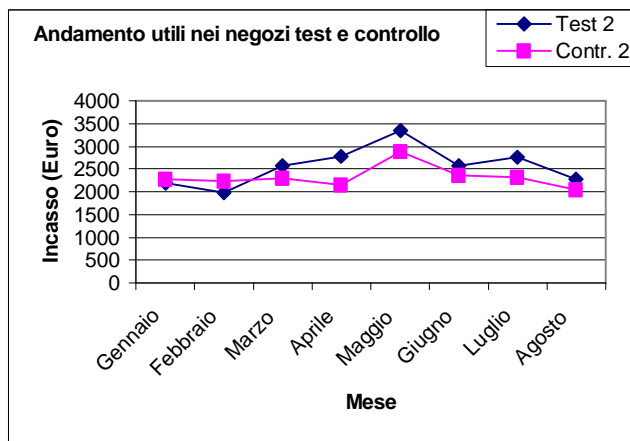
Incassi		
Mese	Test 1	Contr. 1
Gennaio	2106,332	1463,861
Febbraio	2130,42	1372,674
Marzo	2329,273	1732,777
Aprile	2416,526	1448,916
Maggio	2717,786	1758,867
Giugno	2391,722	1516,141
Luglio	2680,724	1230,059
Agosto	2075,271	981,9688

Questi negozi pur non avendo un andamento delle vendite uguale seguono trend simili, sono inseriti in contesti residenziali analoghi, presentano uno stesso livello di assortimento (tipologia media) ed hanno metrature confrontabili; test 1 misura 764 mq mentre controllo 1 715 mq.

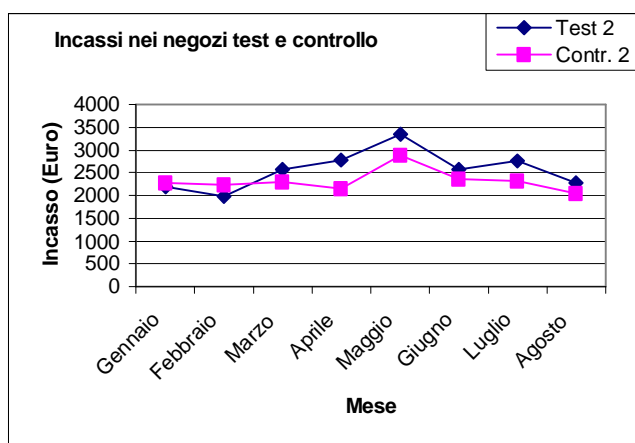
Test 2 controllo 2 (cluster grande):



Quantità		
Mese	Test 2	Contr. 2
Gennaio	924	978
Febbraio	864	975
Marzo	1085	981
Aprile	1149	918
Maggio	1342	1162
Giugno	1041	972
Luglio	1103	969
Agosto	913	854



Margini		
Mese	Test 2	Contr. 2
Gennaio	567,66902	604,1606
Febbraio	481,22143	561,20241
Marzo	688,69162	611,57231
Aprile	750,24152	555,29437
Maggio	905,48296	731,63703
Giugno	684,30106	602,2718
Luglio	750,53155	605,71017
Agosto	615,53324	518,75888



Incassi		
Mese	Test 2	Contr. 2
Gennaio	2185,9129	2283,17568
Febbraio	1970,74616	2230,45064
Marzo	2576,02897	2296,9868
Aprile	2772,92094	2142,11837
Maggio	3356,0932	2877,4637
Giugno	2562,89547	2364,09828
Luglio	2756,69383	2321,56186
Agosto	2276,8207	2036,49473

L'andamento dei dati osservati in questi punti vendita è migliore dell'accoppiata precedente, in quanto i dati sembrano seguire uno stesso andamento e la distanza tra valori contemporanei assunti da test2 e controllo2 è minima; anche questi negozi presentano lo stesso cluster (o livello) di assortimento (tipologia grande), sono siti in contesti urbani analoghi e presentano metrature confrontabili; test 2 misura 776 mq e controllo2: 1055 mq.

Appendice E

Risultati anomali

Di seguito sono riportati i valori ottenuti nella prima sperimentazione; è stato monitorato l'andamento dei pezzi venduti, degli incassi e dei margini per un periodo di 12 mesi (i primi otto prima dell'utilizzo del planogramma, mentre gli ultimi quattro durante la sperimentazione del display), dal 01/01/04 al 31/12/04.

Tali dati presentano delle anomalie, che di seguito cercheremo di analizzare.

E.1) Andamento variabili nel cluster medio (Test1 e Controllo1):

Analisi dei pezzi venduti:

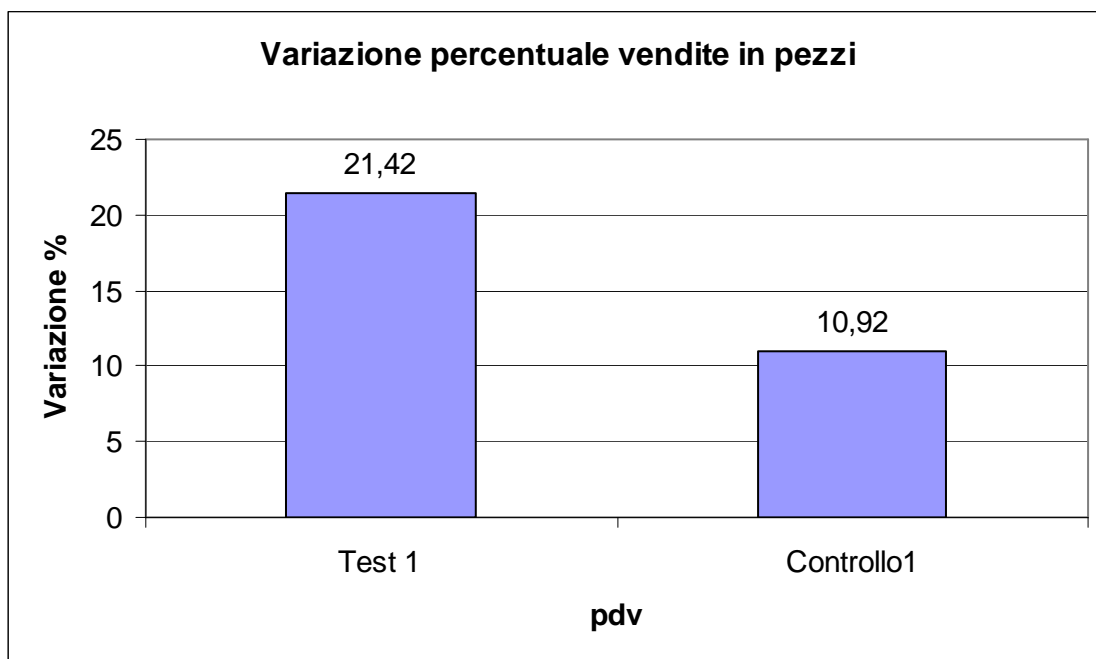
PV TEST

<i>Test1</i>			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	4,80	7,00	45,83
Fiorentini	26,50	25,50	-3,77
Kellogg	740,60	855,00	15,45
Nestlè	227,00	320,00	40,97
M Nicoli	52,60	90,00	71,10
Quacker	1,30	1,30	0,00
Cameo	79,30	75,80	-4,41
Totale	1132,10	1374,60	21,42

PV CONTROLLO

<i>Contr. 1</i>			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza
Barilla	2,30	3,00	30,43
Fiorentini	31,30	40,80	30,35
Kellogg	383,00	428,30	11,83
Nestlè	142,90	156,30	9,38
M Nicoli	47,00	53,50	13,83
Quacker	10,60	11,30	6,60
Cameo	77,10	76,80	-0,39
Totale	694,20	770,00	10,92

E' evidente come la quantità di prodotti venduti sia aumentata nel punto vendita test rispetto al controllo, +10.5%



Analisi sulle vendite a valore:

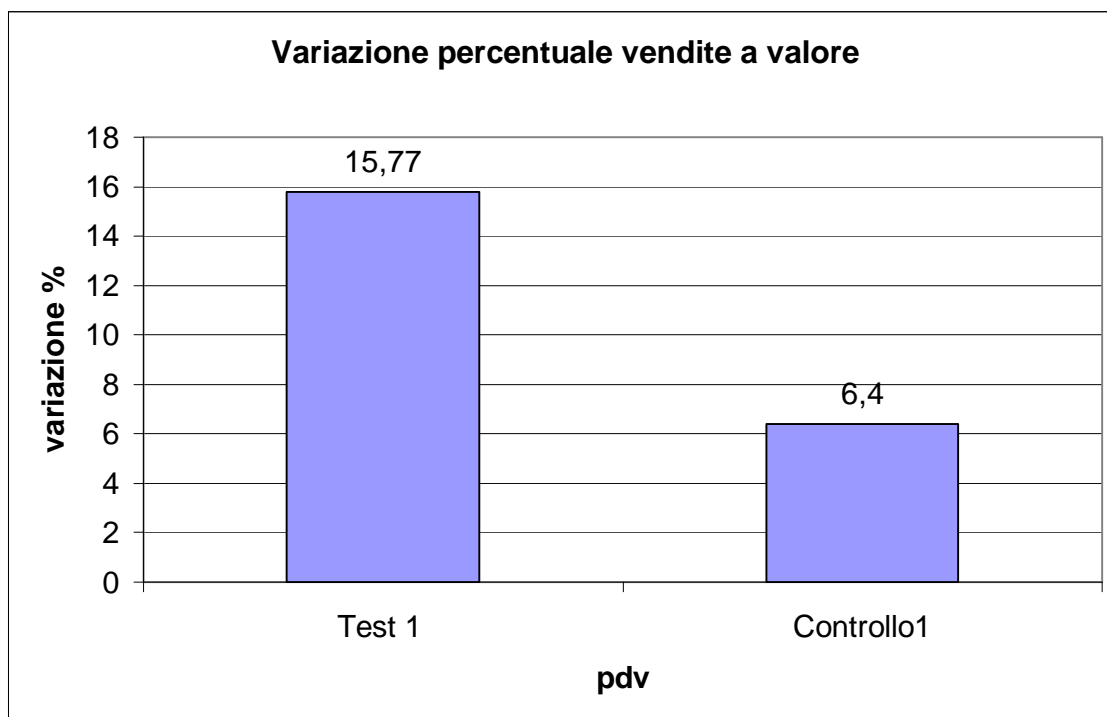
PV TEST

<i>Test 1</i>			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	11,80	17,50	48,31
Fiorentini	35,31	33,41	-5,38
Kellogg	1727,59	1873,63	8,45
Nestlè	544,44	771,30	41,67
M Nicoli	69,74	113,48	62,72
Quacker	2,75	2,75	0,00
Cameo	204,65	193,61	-5,39
Totale	2596,28	3005,68	15,77

PV CONTROLLO

<i>Contr. 1</i>			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	5,62	7,48	33,10
Fiorentini	40,15	52,92	31,81
Kellogg	961,29	1009,16	4,98
Nestlè	355,53	393,43	10,66
M Nicoli	63,31	71,39	12,76
Quacker	23,63	24,71	4,57
Cameo	171,07	165,28	-3,38
Totale	1620,60	1724,37	6,40

Anche per quanto riguarda le vendite a valore, si nota una migliore prestazione nel punto vendita di test rispetto al suo controllo +9.4%



Analisi dei margini:

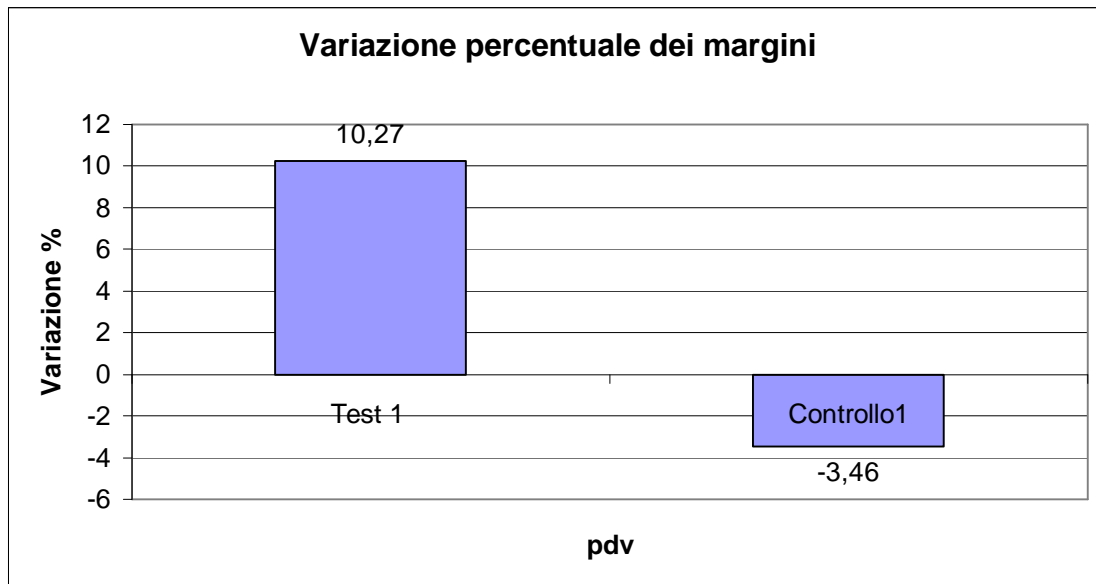
PV TEST

Test 1			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	2,76	4,07	47,37
Fiorentini	12,63	11,97	-5,22
Kellogg	356,92	365,33	2,36
Nestlè	122,96	160,43	30,47
M Nicoli	24,33	37,39	53,67
Quacker	0,79	0,79	0,00
Cameo	43,15	41,43	-3,99
Totale	563,55	621,41	10,27

PV CONTROLLO

Contr. 1			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza
Barilla	1,31	1,73	32,34
Fiorentini	14,67	19,26	31,33
Kellogg	246,90	220,50	-10,69
Nestlè	90,41	97,17	7,47
M Nicoli	22,67	25,09	10,67
Quacker	6,97	7,10	1,88
Cameo	41,87	39,25	-6,26
Totale	424,79	410,10	-3,46

Implementando il planogramma si è un aumento del +13.7%.



E.2) Andamento variabili nel cluster grande (Test2 e Controllo2):

Analisi dei pezzi venduti:

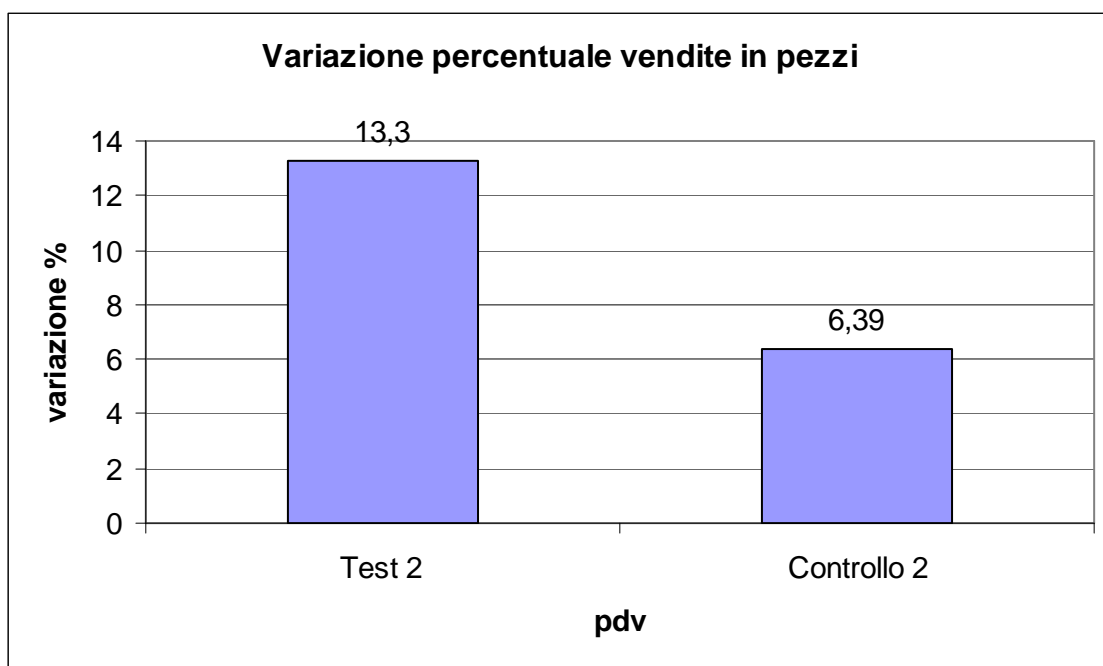
PV TEST

<i>Test 2</i>			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	12,30	8,30	-32,70
Fiorentini	17,60	13,30	-24,80
Kellogg	641,40	790,30	23,20
Nestlè	302,90	311,30	2,80
M Nicoli	106,30	107,30	0,90
Quacker	1,90	3,00	60,00
Cameo	71,40	73,50	2,94
Totale	1153,80	1307,00	13,30

PV CONTROLLO

<i>Contr 2</i>			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	9,30	6,30	-32,40
Fiorentini	24,40	24,80	1,64
Kellogg	586,30	626,50	6,86
Nestlè	280,90	319,00	13,56
M Nicoli	84,80	80,00	-5,66
Quacker	2,60	6,80	161,54
Cameo	64,60	56,80	-12,07
Totale	1052,90	1120,20	6,39

Il planogramma consente un aumento dei pezzi venduti del +6.9%



Analisi sulle vendite a valore:

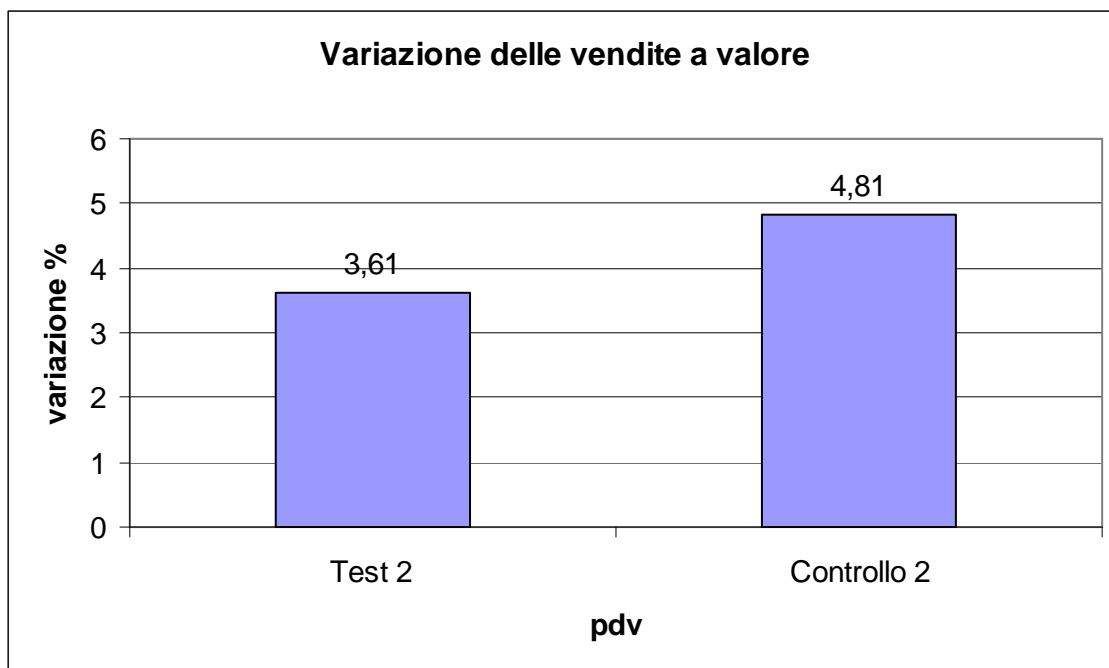
PV TEST

<i>Test 2</i>			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	30,63	20,63	-32,65
Fiorentini	22,84	16,01	-29,90
Kellogg	1629,72	1752,06	7,51
Nestlè	759,35	751,51	-1,03
M Nicoli	144,70	145,92	0,84
Quacker	4,13	6,60	59,81
Cameo	158,10	156,08	-1,28
Totale	2749,47	2848,81	3,61

PV CONTROLLO

Contr. 2			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	23,13	15,63	-32,43
Fiorentini	30,81	31,88	3,47
Kellogg	1457,37	1528,43	4,88
Nestlè	692,23	765,01	10,51
M Nicoli	124,75	117,50	-5,81
Quacker	5,78	14,85	156,92
Cameo	142,49	122,37	-14,12
Totale	2476,56	2595,67	4,81

Analizzando le vendite in valore ci si accorge di un dato decisamente anomalo: l'utilizzo del planogramma difatti, porta ad una perdita: -1.2%. Tale perdita è imputabile alla cattiva prestazione di Nestlè che perde 1.2% distortendo il risultato di tutta la categoria.



Analisi dei margini:

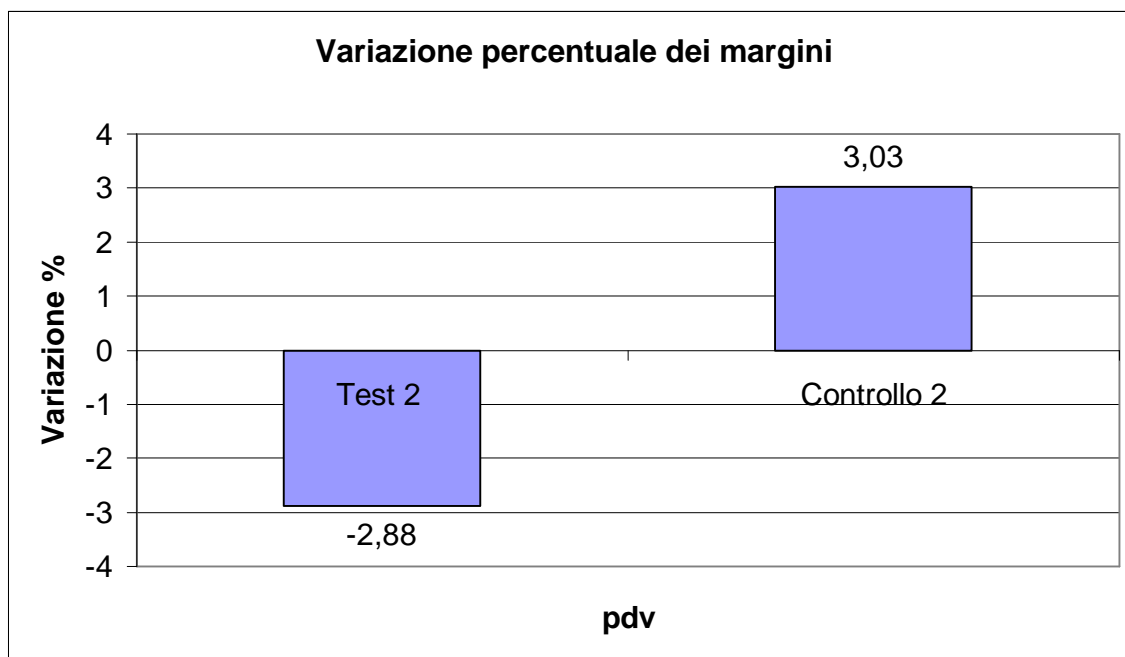
PV TEST

<i>Test 2</i>			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	7,13	4,80	-32,65
Fiorentini	8,35	6,07	-27,32
Kellogg	433,33	416,91	-3,79
Nestlè	169,97	171,47	0,88
M Nicoli	49,62	48,54	-2,17
Quacker	1,19	1,90	60,01
Cameo	37,44	36,98	-1,25
Totale	707,04	686,68	-2,88

PV CONTROLLO

<i>Contr. 2</i>			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	5,38	3,64	-32,43
Fiorentini	11,19	11,49	2,61
Kellogg	358,18	375,24	4,76
Nestlè	164,71	169,32	2,80
M Nicoli	43,11	39,79	-7,70
Quacker	1,66	4,28	157,14
Cameo	30,64	29,73	-2,98
Totale	614,88	633,49	3,03

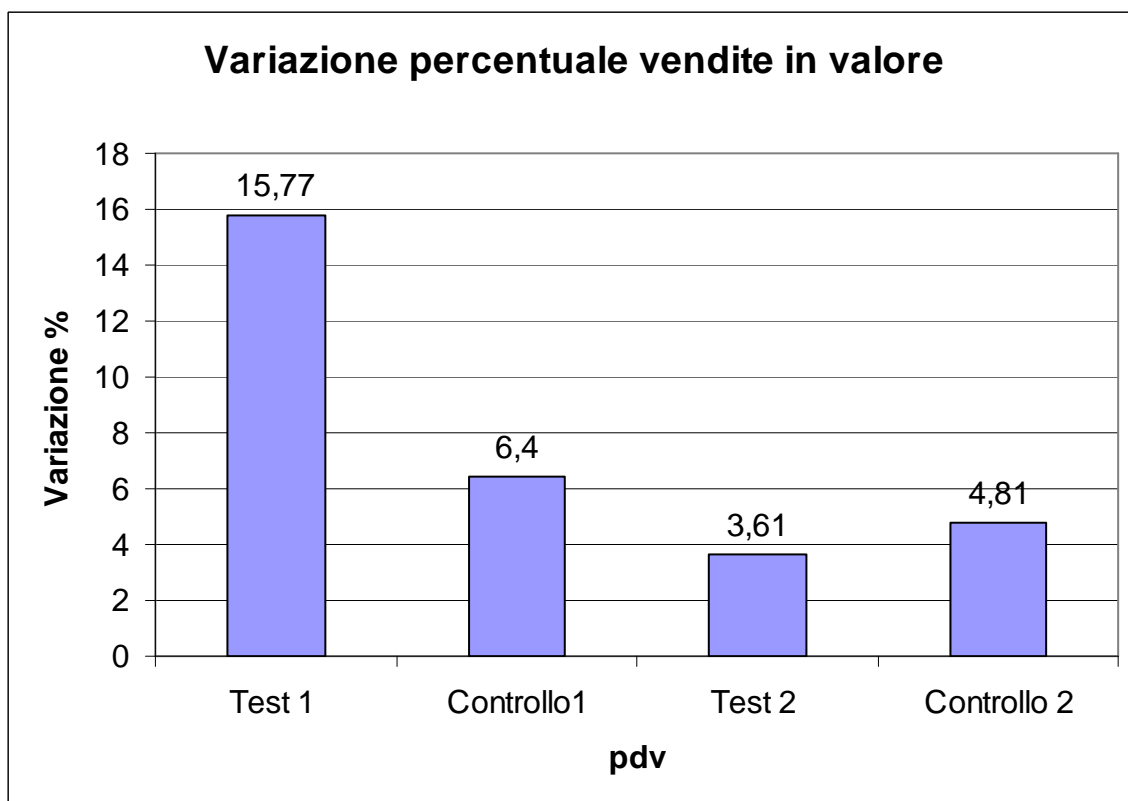
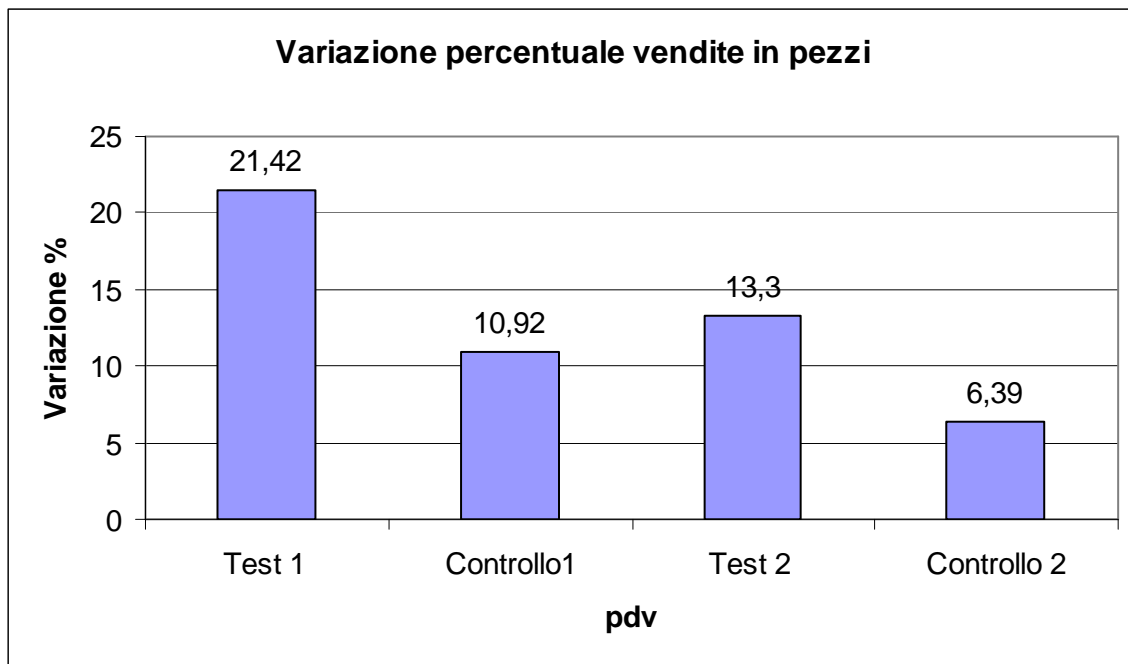
Naturalmente, visto il cattivo risultato ottenuto dalle vendite a valore, anche i margini subiscono un netto peggioramento nel punto vendita di test rispetto al suo controllo.

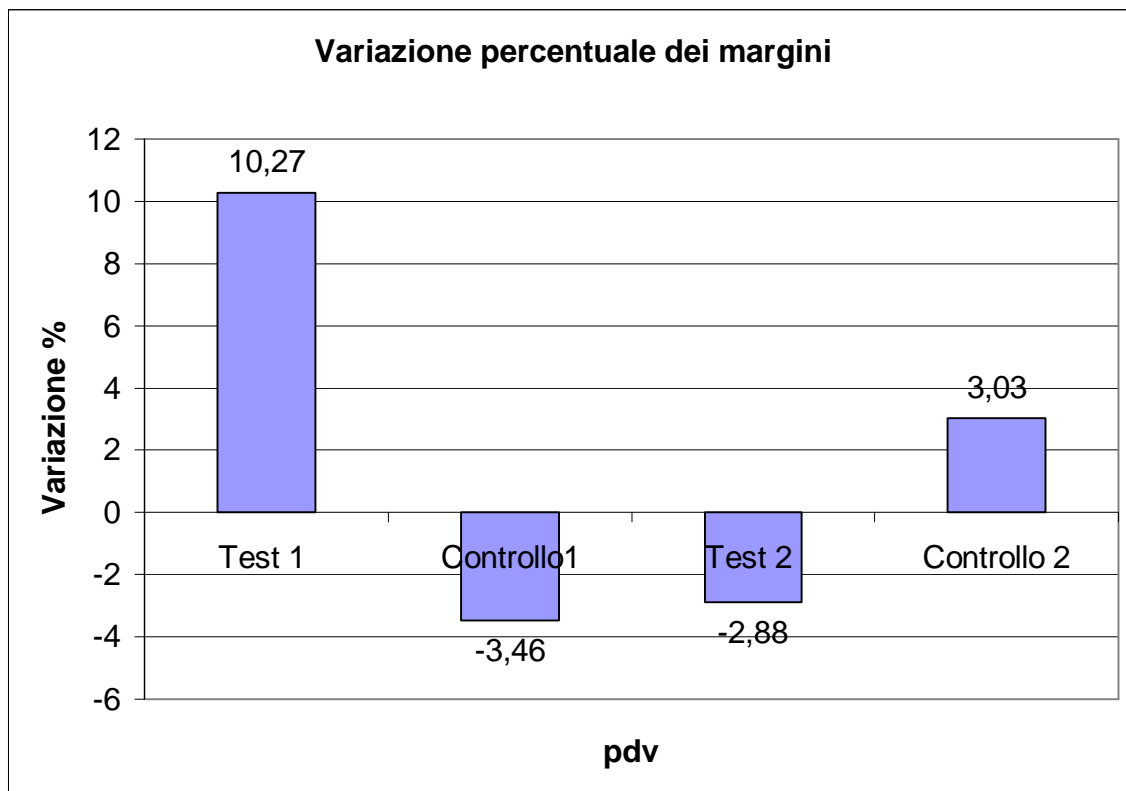


E.3) Considerazioni

I dati indicano che il display permette un miglioramento rispetto al punto vendita di controllo nell'accoppiata test 1 controllo 1 (cluster medio); tutt'altro comportamento si ha invece per quanto riguarda il cluster grande (test 2 controllo 2), dove il planogramma ottiene una performance peggiore nell'analisi delle vendite a valore e di conseguenza nei margini.

Questo comportamento anomalo è con buona probabilità imputabile ad una sovraesposizione di alcuni prodotti al di fuori del lineare di vendita che ha indotto i consumatori all'acquisto di determinate referenze, oppure ad una errata implementazione del planogramma.





Appendice F Risultati dettagliati ottenuti dalla sperimentazione del planogramma

F.1) Andamento delle variabili nel cluster medio (Test1 e controllo1)

Analisi dei pezzi venduti:

PV TEST

Test 1			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	4,8	7,5	56,25
Fiorentini	26,5	17,5	-33,96
Kellogg	740,6	734	-0,89
Nestlè	227	323	42,29
M Nicoli	52,6	94,5	79,66
Quacker	1,3	2	53,85
Totale	1052,8	1178,5	11,94

PV CONTROLLO

Contr. 1			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	2,3	4	73,91
Fiorentini	31,3	33,5	7,03
Kellogg	383	378,5	-1,17
Nestlè	142,9	149,5	4,62
M Nicoli	47	49	4,26
Quacker	10,6	12	13,21
Totale	617,1	626,5	1,52

E' evidente come la quantità di prodotti venduti sia aumentata nel punto vendita test rispetto al controllo, +10.42%

Analisi sulle vendite a valore:

PV TEST

Test 1			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	11,80	18,75	37,07
Fiorentini	35,31	24,23	-45,76
Kellogg	1727,59	1691,08	-2,16
Nestlè	544,44	783,94	30,55
M Nicoli	69,74	118,10	40,95
Quacker	2,75	4,40	37,50
Totale	2391,63	2640,50	9,42

PV CONTROLLO

Contr. 1			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza
Barilla	5,62	9,99	77,76
Fiorentini	40,15	20,78	-48,23
Kellogg	961,29	43,27	-95,50
Nestlè	355,53	894,73	151,66
M Nicoli	63,31	375,04	492,39
Quacker	23,63	62,41	164,12
Totale	1449,53	1406,23	-2,99

Anche per quanto riguarda le vendite a valore gli effetti del planogramma sono positivi, +12.4%

Analisi dei margini:

PV TEST

Test 2			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	2,76	5,81	110,25
Fiorentini	12,63	8,66	-31,44
Kellogg	356,92	349,29	-2,14
Nestlè	122,96	172,31	40,148
M Nicoli	24,33	37,433	53,87
Quacker	0,79	1,28	60,88
Totale	520,40	574,78	10,45

PV CONTROLLO

Contr. 2			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza
Barilla	1,31	3,09	136,61
Fiorentini	14,67	15,65	6,73
Kellogg	246,90	199,92	-19,03
Nestlè	90,41	92,65	2,489
M Nicoli	22,67	21,84	-3,67
Quacker	6,97	7,57	8,67
Totale	382,92	340,72	-11,02

Il miglioramento dei margini ricavati dall'implementazione del planogramma è decisamente importante: +21.47%

F.2) Andamento delle variabili nel cluster grande (Test2 e Controllo 2)

Analisi dei pezzi venduti:

PV TEST

Test 2			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	12,3	4	-67,48
Fiorentini	17,6	14,5	-17,61
Kellogg	641,4	759,5	18,41
Nestlè	302,9	298,5	-1,45
M Nicoli	106,3	122	14,77
Quacker	1,9	5	163,16
Totale	1082,4	1203,5	11,19

PV CONTROLLO

Contr. 2			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	9,3	2	-78,49
Fiorentini	24,4	26	6,56
Kellogg	586,3	597	1,83
Nestlè	280,9	266,5	-5,13
M Nicoli	84,8	76	-10,38
Quacker	2,6	5	92,31
Totale	988,3	972,5	-1,60

Dai dati si nota un deciso incremento delle vendite in quantità +12.79%

analisi sulle vendite a valore:

PV TEST

Test 2			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	30,63	10,00	-67,35
Fiorentini	22,84	26,00	13,83
Kellogg	1629,72	18,52	-98,86
Nestlè	759,35	1828,51	140,80
M Nicoli	144,70	740,27	411,59
Quacker	4,13	155,90	3674,89
Totale	2591,37	2779,22	7,25

PV CONTROLLO

Contr. 2			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	23,13	5,00	-78,38
Fiorentini	30,81	27,30	-11,40
Kellogg	1457,37	33,07	-97,73
Nestlè	692,23	1474,31	112,98
M Nicoli	124,75	653,27	423,66
Quacker	5,78	107,92	1767,16
Totale	2334,07	2300,88	-1,42

Anche per quanto riguarda le vendite a valore, si nota una migliore prestazione nel punto vendita di test rispetto al suo controllo +8.67

Analisi dei margini:

PV TEST

Test 2			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	7,12	3,10	-56,48
Fiorentini	8,35	6,87	-17,79
Kellogg	433,33	417,22	-3,72
Nestlè	169,97	177,13	4,21
M Nicoli	49,62	50,53	1,83
Quacker	1,189	3,18	167,08
Totale	669,59	658,02	-1,73

PV CONTROLLO

Contr. 2			
Produttore	Media Pre Test	Media Test	Differenza (%)
Barilla	5,38	1,56	-71,09
Fiorentini	11,19	11,96	6,81
Kellogg	358,18	359,60	0,40
Nestlè	164,71	157,06	-4,65
M Nicoli	43,11	36,04	-16,41
Quacker	1,66	3,17	90,48
Totale	584,24	569,37	-2,54

Nonostante la variazione negativa dei margini, dovuta ad un'azione promozionale sul prezzo di vendita, si nota come il punto vendita in cui è implementato il planogramma porta ad una perdita minore di marginalità. Si ha così un miglioramento dello 0.82%.

BIBLIOGRAFIA E LINK

Fonti interne aziendali

- Farinazzo Silvia, (2005), “*Brochure Alì S.p.A.*”, **Padova**.
- IRI (Information Resources Inc), (2004) “*Guida al sir_DB*”.
- IRI (Information Resources Inc), (2004), “*Vendita fornitori e quota valore*”.
- IRI (Information Resources Inc), (2005), “*Vendita fornitori e quota valore*”.
- Atti di congresso, Efficient Customer Response, Juan Luis Delso Mion, “*Gestione dei lineari*”, **Milano** (2004).
- Atti di congresso, Efficient Customer Response, “*Riduzione dello stock out nel punto vendita*”, **Milano**(2004).

Pubblicazioni

- Cristini Guido (1998), “*Il Category Management*”, EGEA.
- Lugli Giampiero, Cristini Guido (2001), “*Category Management*”, Il Sole 24 Ore.
- Lugli Giampiero, Pellegrini Luca (2005), “*Marketing distributivo*”, UTET
- Winer Russel S. (2000), “*Marketing Management*”, edizione italiana a cura di Re Piergiorgio e Mosca Fabrizio, Apogeo.

Pagine web consultate

- <http://www.shopping24.ilsole24ore.com>
consultato il 18/04/2005
- Ronchetta, Alfredo, “*Come fare una sitografia*”, 2001,
<http://www.archimedia.polito.it/multimedia/sitografia.html>
consultato il 10/03/05