

# UN APPROCCIO PRATICO AL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE PMI DELLA DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

**L**a crisi dei consumi riduce i volumi di vendita in tutti i settori del Largo Consumo. Inoltre, la deflazione dei prezzi e la crescita delle vendite promozionali penalizzano i margini di guadagno delle aziende della distribuzione. Diventa pertanto indispensabile disporre di un sistema di controllo della gestione che fornisca informazioni mirate e tempestive sull'andamento della redditività e della liquidità aziendale. Con strumenti gestionali adeguati, anche le PMI della distribuzione moderna possono migliorare l'efficienza e adattarsi tempestivamente all'evoluzione del mercato.

## Premessa

Statistiche recenti confermano il perdurare degli effetti della crisi nel settore della distribuzione. Si tratta di una crisi che può essere sintetizzata dalla progressiva riduzione dello scontrino medio il quale sarebbe passato da 52,6 Euro, nel 2006, a 46,5 Euro, nel 2014<sup>1</sup>.

Le vendite progressive ad Ottobre 2014 registrano un calo dell'1,5%, rispetto al 2013 che era risultato già fortemente negativo<sup>2</sup>. Inoltre, il suddetto dato è negativo sia a «parità di rete», sia a «totale rete» (comprendendo anche le aperture di nuovi punti vendita). I risultati più critici sono registrati soprattutto dagli ipermercati, molti dei quali vengono riconvertiti a metrature inferiori. Tuttavia, la congiuntura negativa investe tutto il settore della distribuzione moderna italiana. Oltre alla riduzione dei consumi (nei primi sette mesi del 2014, secondo *Ismea-GfK-Eurisko*, quelli alimentari sono diminuiti su base annua dello 0,7% in valore e dell'1% in volume), la congiuntura ha modificato in modo radicale il modo di acquistare delle famiglie le quali sono diventate molto più sensibili al prezzo ed alle promozioni.

Tutto ciò pesa inevitabilmente sui bilanci delle aziende della distribuzione, riducendone la redditività.

## La struttura della GDO in Italia

Secondo i dati di FederDistribuzione, nel 2013, la distribuzione alimentare al dettaglio contava oltre 28.000 esercizi commerciali (cfr. *Tavola 1*).

Come si può osservare, l'80% degli esercizi è rappresentato da piccole e medie superfici (supermercati e superette). In particolare, i cosiddetti esercizi «di prossimità» (superette) pesano per il 50% sulla numerica totale.

Il settore della distribuzione si compone di grandi Gruppi che coordinano diverse insegne. Tuttavia, esiste anche un numero molto elevato di piccole imprese che si caratterizzano come operatori autonomi, affiliati alle diverse insegne della GDO. Tipicamente, queste PMI della distribuzione operano a livello locale, gestendo alcuni esercizi commerciali, soprattutto supermercati e superette.

Si tratta di imprenditori «nati indipendenti» i quali sono estremamente eterogenei, sia dal punto di vista culturale, sia per quanto concerne le competenze gestionali. Spesso, sono imprenditori dotati di esperienza commerciale ma, nella maggior parte dei casi, poco avvezzi ad utilizzare tutte le informazioni che servono, per ottimizzare la gestione delle loro aziende. Questo, sebbene il sistema informativo di cui dispongono (gestione delle casse, magazzino, ecc.), fornisca tutti i dati che - correttamente interpretati - potrebbero consentire di ottimizzare sia la gestione economica, sia quella finanziaria delle loro aziende.

Oggi, infatti, la capacità delle imprese di competere dipende ormai, in larga misura, dalla capacità di utilizzare tempestivamente tutte le informazioni di cui possono disporre. Diventa, pertanto, fondamentale, anche per le PMI della distribuzione organizzata adottare metodologie e strumenti che supportino le decisioni, sia attraverso il controllo analitico della gestione, sia attraverso opportune simulazioni (*budgeting*).

Partendo dai suddetti presupposti, di seguito si esamina il caso specifico di un piccolo gruppo che gestisce quattro esercizi commerciali (un supermercato e tre superette), affiliati ad una nota insegna della distribuzione organizzata.

di Massimiliano Gatti  
e Massimiliano Napoleone  
Studio Barale – Dal 1946,  
Consulenti di Direzione

<sup>1</sup> Fonte: GfK – dodici mesi a Giugno 2014.

<sup>2</sup> Fonte: Iri

## I fattori critici della gestione

È evidente che non esistono sistemi di controllo di gestione universalmente validi ed applicabili a qualsiasi azienda. Al contrario, è necessario progettare un sistema *ad hoc* per ogni specifica realtà d'impresa, sulla base dell'individuazione dei fattori critici che ne condizionano il successo competitivo. Inoltre, soprattutto nel caso di piccole imprese, è necessario che il sistema di controllo sia pratico, dal punto di vista organizzativo, in termini di rapporto costi-benefici.

Per migliorare la gestione di un esercizio commerciale, è fondamentale:

- comprendere l'andamento dei margini, andando oltre i dati medi;
- individuare tempestivamente eventuali aree critiche;
- verificare la capacità del punto vendita di generare «cassa» e
- verificare la sostenibilità dell'indebitamento.

I fattori critici di successo sono rappresentati da:

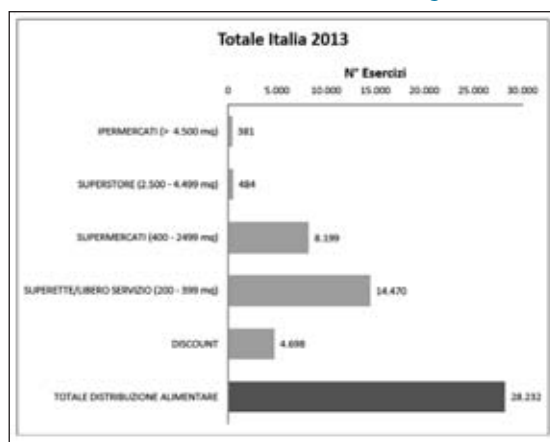
- 1) margini di vendita;
- 2) rotazione delle scorte;
- 3) gestione ottimizzata degli spazi di vendita;
- 4) equilibrio dei costi di struttura.

## Il «mix» margini

Se l'obiettivo è il miglioramento della redditività dell'esercizio commerciale, diventa fondamentale passare dalla valutazione della performance aziendale nel suo complesso, all'analisi della performance delle diverse componenti di «portafoglio» (reparti, categorie di prodotti, marchi trattati, singole referenze).

È sempre rischioso valutare l'andamento aziendale sulla base dei soli indicatori globali (riferiti cioè

**Tavola 1 – Struttura della distribuzione moderna alimentare al dettaglio**



all'azienda nel suo complesso). Questi ultimi, infatti, sono il risultato della media ponderata dei risultati economici e finanziari generati dai singoli reparti/categorie/prodotti. Tali valori medi, quand'anche positivi, possono in realtà nascondere la negatività di alcune componenti del «mix».

Da tutto ciò discende l'importanza di individuare:

- quali sono i reparti/categorie/prodotti che generano margini e quelli che, invece, fagocitano margini di altri;
- quali sono i reparti/categorie/prodotti che, in relazione alle rispettive fasi del ciclo di vita, generano flussi finanziari positivi e quelli che, invece, assorbono liquidità (peso delle scorte);
- qual è la redditività (ROI, ROS) dei diversi i reparti/categorie/prodotti, rispetto al volume di risorse allocate.

Tutto ciò, per essere in grado di manovrare consapevolmente il «mix». Infatti, solo la manovra del «mix», insieme all'individuazione e al controllo delle cause dei costi, consentono di assumere le decisioni necessarie al miglioramento della redditività aziendale.

## Ottimizzare le rotazioni

L'elevata rotazione del magazzino garantisce minore immobilizzazione di risorse finanziarie in scorte e, quindi, più elevata disponibilità di cassa.

A seconda dei casi, il miglioramento della gestione del magazzino può essere perseguito:

- «imprimendo» maggiore rotazione alle scorte, tramite i volumi di vendita. Ciò, per esempio, identificando politiche promozionali efficaci le quali, sebbene a fronte di margini unitari più contenuti, potrebbero migliorare la redditività complessiva ed i flussi di cassa;
- riducendo le scorte per quelle categorie di prodotti che generano vendite contenute e, soprattutto, che hanno margini bassi. Questo, sia limitando lo spazio espositivo dedicato, sia modificando la politica d'acquisto (acquisti frazionati, proporzionati alle vendite; controllo della stagionalità delle vendite, ecc.).

## Ottimizzare gli spazi di vendita

Sono numerose le metodologie adottate per ottimizzare la produttività degli spazi di vendita in un esercizio commerciale a libero servizio:

- l'organizzazione dei reparti;
- la presentazione dei prodotti sui lineari di vendita;
- il convogliamento dei flussi di circolazione della clientela tra i lineari stessi.

In particolare, con la tecnica del *merchandising* è

stato introdotto il concetto di gestione fondata sulla redditività dei singoli prodotti per lineare di vendita. Questo con l'obiettivo di eliminare dall'assortimento (o ridurre lo spazio ad essi dedicato sui lineari) quei prodotti che non forniscono adeguata redditività, dedicando maggiore spazio a quelli più remunerativi.

Le informazioni del controllo di gestione relative al «mix» dei margini ed alle rotazioni (per reparto, categoria di prodotti, ecc.), sono indispensabili per mettere a punto ampiezza e profondità dell'assortimento, per gestire lo spazio di vendita, per pianificare le attività promozionali e di comunicazione all'interno del punto vendita.

### Costi di struttura equilibrati

Il quarto aspetto critico da controllare è la dimensione e la produttività dei costi di struttura. Questo significa impostare un sistema di contabilità analitica che consenta di attribuire, ai diversi reparti (alimentare, ortofrutta, drogheria non alimentare, ecc.), i rispettivi costi specifici. Infatti, è necessario garantire che i suddetti costi siano sempre correttamente dimensionati rispetto ai margini che ciascun reparto è in grado di produrre. In caso contrario, risulterebbe molto difficile raggiungere e superare il cosiddetto *break even point*.

### Il caso: Gruppo Supermarket

La *case history* che verrà esaminata riguarda un piccolo gruppo che gestisce quattro esercizi commerciali (un supermercato, con una superficie di 800 m<sup>2</sup> e tre superette, con una superficie compresa tra i 300 ed i 400 m<sup>2</sup>), affiliati ad una nota insegna della distribuzione organizzata.

Per motivi di riservatezza, l'azienda esaminata verrà citata con il nome di fantasia Gruppo Supermarket. Causa la crisi degli ultimi anni, Supermarket si è trovata ad affrontare il peggioramento dei risultati economici. Ancora più preoccupante risulta essere

il deterioramento della capacità di generare flussi di cassa positivi. Infatti, la natura tipica di un supermercato dovrebbe essere quella di azienda *cash generator* che, pur con margini contenuti, dovrebbe generare liquidità. Questo, grazie agli incassi immediati, a fonte delle dilazioni di pagamento ottenute dai fornitori.

Al contrario, Supermarket si presenta come azienda *cash absorber*, causa sia i problemi di redditività, sia il peso elevato delle scorte che assorbono la liquidità. L'analisi condotta riguarda i quattro punti vendita di Supermarket, ognuno costituito come società autonoma, facenti capo ad una capo-gruppo che gestisce, in modo centralizzato, i servizi amministrativi e gli immobili di proprietà. La configurazione societaria del Gruppo semplifica la possibilità di effettuare un'analisi di *benchmarking* interno, comparando le *performance* delle quattro società.

L'analisi evidenzia, in particolare, che il supermercato mostra i risultati maggiormente critici, registrando perdite economiche negli ultimi anni. Infatti, il raffronto con le superette del gruppo, evidenzia che, nonostante la maggiore superficie di vendita del supermercato, i suoi ricavi sono equivalenti, se non addirittura inferiori, a quelli degli altri punti vendita. Inoltre, il margine medio, calcolato dai dati di bilancio, risulta inferiore di alcuni punti percentuali, rispetto a quello delle superette (cfr. [Tavola 2](#)).

Oltre alle perdite economiche, risulta preoccupante la crescita dell'indebitamento del supermercato il quale viene sostenuto, in parte, con il finanziamento dei soci e, soprattutto, con finanziamenti infra-gruppo che penalizzano l'equilibrio finanziario anche delle superette.

D'accordo con la Proprietà del Gruppo Supermarket, si decide pertanto di analizzare a fondo la composizione dei risultati delle quattro società e di predisporre un sistema di pianificazione e controllo che consenta di monitorare tutte le variabili critiche della gestione, per identificare le possibili aree di miglioramento. Per semplicità di esposizione, di seguito, si descrive il modello di controllo impostato, riferendoci soltanto al supermercato.

Tavola 2 – Confronto dei risultati economici 2013

Gruppo	Voci	SUPERETTE 1		SUPERETTE 2		SUPERETTE 3		SUPERMERCATO	
		Euro	%Ricavi	Euro	%Ricavi	Euro	%Ricavi	Euro	%Ricavi
RICAVI	RICAVI DI VENDITA	3.323.452,39	100,00%	3.139.129,28	99,84%	2.987.365,40	99,75%	3.162.810,10	100,00%
	ALTRI RICAVI	62,39	0,00%	5.000,00	0,16%	7.520,00	0,25%	4,01	0,00%
<b>RICAVI Totale</b>		<b>3.323.514,78</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.144.129,28</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.994.885,40</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.162.814,11</b>	<b>100,00%</b>
COSTI VARIABILI	ACQUISTI E CONSUMI	-2.665.110,15	-80,19%	-2.600.356,04	-82,71%	-2.343.198,34	-78,24%	-2.558.323,90	-80,89%
	COSTI VARIABILI COMMERCIALI	-64.262,73	-1,93%	-59.445,82	-1,89%	-40.430,95	-1,35%	-66.007,34	-2,09%
	VARIAZIONE RIMANENZE	32.007,57	0,96%	116.041,19	3,69%	-23.360,11	-0,78%	-3.156,81	-0,10%
<b>COSTI VARIABILI Totale</b>		<b>-2.697.365,31</b>	<b>-81,16%</b>	<b>-2.543.760,67</b>	<b>-80,91%</b>	<b>-2.406.989,40</b>	<b>-80,37%</b>	<b>-2.627.488,05</b>	<b>-83,07%</b>
<b>MARGINE DI VENDITA</b>		<b>626.149,47</b>	<b>18,84%</b>	<b>600.368,61</b>	<b>19,09%</b>	<b>587.896,00</b>	<b>19,63%</b>	<b>535.326,06</b>	<b>16,93%</b>

## Impostazione del sistema di controllo

In primo luogo, per consentire alla Proprietà di Supermarket di individuare le cause dei problemi di redditività, si è deciso di andare oltre la consueta analisi delle mere statistiche di vendita, impostando un sistema di controllo analitico dei margini. Questo, per poter analizzare, in modo approfondito, i risultati del supermercato e, soprattutto, il «mix» di risultati per reparto/ categoria/articolo.

A tale scopo, si decide di sfruttare l'informatizzazione delle casse, integrate con la gestione del magazzino e di predisporre un pratico sistema di *business intelligence*, basato su un *datawarehouse* che raccolga quotidianamente tutti i dati di acquisto e di vendita (cfr. [Tavola 3](#)).

I movimenti di magazzino possono essere aggregati o dettagliati, secondo necessità, grazie alla classificazione a più livelli degli articoli. Ogni referenza, infatti, è classificata per reparto, categoria e sotto-categoria, fino alla singola referenza (cfr. [Tavola 4](#)).

Il sistema impostato associa alla singola vendita di ciascun articolo (riga di scontrino) il rispettivo costo medio. Per la valorizzazione del costo medio della merce venduta, si è deciso di adottare la logica F.I.F.O. (*First In, First Out*) che meglio corrisponde alla rotazione effettiva delle merci sui lineari di vendita di un supermercato.

Il management di Supermarket può pertanto

controllare, in modo puntuale e tempestivo, i margini aziendali, «navigando» nelle informazioni (cfr. [Tavola 5](#)).

## Analisi dei margini di vendita

Esaminando le informazioni fornite dal sistema di controllo, appare evidente quanto sia ingannevole fermarsi a considerare il margine medio del supermercato (cfr. [Tavola 5](#)). Infatti, a fronte di un margine medio pari al 18,23%, alcuni reparti (gastronomia e ortofrutta) realizzano margini superiori al 25%, altri (surgelati e macelleria) si collocano al di sotto del 10%.

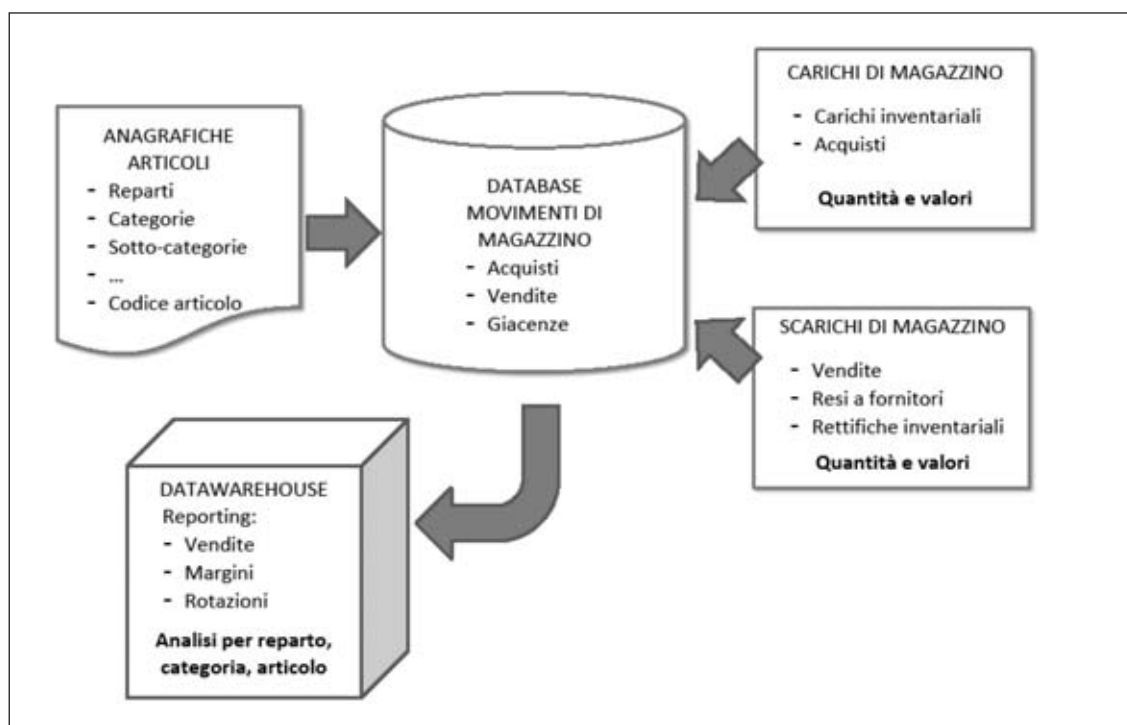
Attraverso l'analisi, diventa possibile scendere nel dettaglio, per individuare eventuali interventi correttivi che possano migliorare la redditività complessiva.

Con la Proprietà di Supermarket, pertanto, si decide di procedere con gradualità, concentrando l'attenzione innanzitutto sul reparto «Alimentari» che rappresenta il 37,30% delle vendite totali, con un margine medio del 14,28%.

Esaminando i dettagli del reparto, emergono:

– alcune categorie di articoli a marginalità elevata, superiore alla media (caramelle e gomme da masticare, snack salati, sott'aceti e sott'oli e molti altre). Si tratta di categorie che realizzano volumi di vendita contenuti. Tuttavia, i margini elevati consentono di pianificare iniziative promozionali, mirate (integrative rispetto a quelle proposte

Tavola 3 – Datawarehouse: struttura ed alimentazione



dall'insegna al quale il supermercato è affiliato), per spingere i volumi di vendita e migliorare il risultato complessivo di reparto;

- altre categorie di prodotti «Alimentari» realizzano, invece, margini fortemente inferiori che penalizzano il «mix», quali per esempio:

- Birra nazionale ed estera	6,85%
- Merende	8,52%
- Carne e pesce in scatola	8,73%

Si tratta di categorie di articoli che risentono delle politiche promozionali aggressive, sia da parte delle aziende produttrici (marchi del largo consumo), sia dell'insegna al quale il supermercato è affiliato. Dalla riflessione sui dati, tuttavia, emerge la possibilità di modificare la composizione dell'assortimento, per migliorare il «mix» dei margini. Questo, sia escludendo i marchi basso rotanti, a margine inferiore, sia integrando l'offerta con alcune referenze di produttori locali che garantirebbero margini superiori. Nel complesso, comunque, la Proprietà di Supermarket decide di ridurre lo spazio di vendita assegnato alle tre categorie esaminate. Questo, anche con l'obiettivo di ridurre il relativo investimento finanziario in scorte.

Nel corso del 2014, l'analisi delle informazioni viene estesa a tutti i reparti, divenendo il metodo abituale di controllare la gestione e di decidere gli interventi correttivi.

In particolare, viene sottoposta a riesame la performance del reparto «Macelleria» che

**Tavola 4 – Classificazione degli articoli**

Reparto	DestLiv1	DestLiv2	DestLiv3	DestLiv4	Des. Articolo
<b>ALIMENTARE</b>					
<b>BEVANDE</b>					
ACQUA					
ALTRE BEVANDE/PREPARATI					
APERITIVI					
BEVANDE GASSATE					
BEVANDE PIATTE					
<b>BIRRE</b>					
<b>BIRRE ALCOLICHE</b>					
<b>BIRRE ANALCOLICHE</b>					
<b>BIRRE ANALCOLICHE BOTTIGLIA-33CL</b>					
MORETTI ZERO CL.33X3 [ITA]					
TOURTEL CL.33X4					
TOURTEL CL.66					
MORETTI ZERO CL.33					
CHAMPAGNE/SPUMANTE					
LIQUORI					
SUCCHI DI FRUTTA					
VINO					
<b>DROGHERIA ALIMENTARE</b>					
PET CARE					
<b>DROGHERIA NON ALIMENTARE</b>					
BAZAR LEGGERO					
BAZAR PESANTE					
CURA CASA					
CURA PERSONA					
PET CARE					
TESSILE					
<b>GASTRONOMIA</b>					
GASTRONOMIA					
PANE/PASTICCERIA					
SALUMERIA					
<b>MACELLERIA</b>					
CARNI					
MACELLERIA					
<b>MULTISERVICES</b>					
FRESCO					
<b>ORTOFRUTTA</b>					
FRUTTA E VERDURA					
<b>SURGELATI</b>					
FREDDO					

**Tavola 5 – Analisi di vendite e margini per reparto/categoria/articolo (dati ad Ottobre 2014)**

Reparto	Categoria	Vendite	% Ricavi	Margine	Margine %
<b>901</b>	<b>ALIMENTARI</b>	<b>911.955</b>	<b>37,30%</b>	<b>130.218</b>	<b>14,28%</b>
<b>910</b>	<b>GASTRONOMIA</b>	<b>551.116</b>	<b>22,54%</b>	<b>148.500</b>	<b>26,95%</b>
	REPARTO SALUMERIA	494.700	20,23%	131.147	26,51%
	REPARTO SALUMERIA	56.416	2,31%	17.354	30,76%
<b>920</b>	<b>MULTISERVICES</b>	<b>276.774</b>	<b>11,32%</b>	<b>51.306</b>	<b>18,54%</b>
	LATTE E PANNA PASTORIZZATA	41.488	1,70%	6.041	14,56%
	YOGURT E DESSERT	79.319	3,24%	14.508	18,29%
	DEPERIBILI SELF SERVICE	155.967	6,38%	30.756	19,72%
<b>915</b>	<b>ORTOFRUTTA</b>	<b>261.358</b>	<b>10,69%</b>	<b>67.298</b>	<b>25,75%</b>
<b>925</b>	<b>DROGHERIA NON ALIMENTARE</b>	<b>232.726</b>	<b>9,52%</b>	<b>36.685</b>	<b>15,76%</b>
<b>903</b>	<b>SURGELATI</b>	<b>126.977</b>	<b>5,19%</b>	<b>7.659</b>	<b>6,03%</b>
	GELATI	64.259	2,63%	2.611	4,06%
	SURGELATI	62.718	2,56%	5.048	8,05%
<b>905</b>	<b>MACELLERIA</b>	<b>84.282</b>	<b>3,45%</b>	<b>4.129</b>	<b>4,90%</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>2.445.188</b>	<b>100,00%</b>	<b>445.796</b>	<b>18,23%</b>

evidenzia un margine pari soltanto al 4,90%. Tale reparto risulta «appaltato» ad una risorsa esterna, indipendente ed il margine contenuto è frutto di accordi contrattuali in scadenza.

All'interno del Gruppo Supermarket, oltre al supermercato, anche due superette dispongono del reparto «Macelleria», ma condotto con personale dipendente. La comparazione dei margini di reparto evidenzia come le superette realizzino volumi di vendita interessanti con margini superiori al 30%, producendo risultati estremamente positivi, anche al netto dei costi specifici del personale. Confortata dai dati, la Proprietà di Supermarket decide, pertanto, di internalizzare la gestione della macelleria anche del supermercato, per migliorarne il contributo al risultato aziendale.

### Analisi delle rotazioni

Come anticipato, il secondo problema evidenziato dall'analisi preliminare di Supermarket è la limitata capacità di generare flussi di cassa positivi. Ciò, in contrasto con la natura tipica delle aziende della distribuzione moderna.

Dal bilancio risulta evidente che il deterioramento del *cash flow* deriva, in primo luogo, dalla scarsa redditività, soprattutto del supermercato. Pertanto, gli interventi descritti, per mettere sotto controllo e migliorare il «mix» dei margini, avranno effetti positivi anche sulla liquidità.

Tuttavia, il flusso di cassa di Supermarket risulta penalizzato anche dalla scarsa rotazione del magazzino. La **Tavola 6** compara l'indice di rotazione delle scorte, in relazione ai volumi di vendita (valore delle scorte/ricavi di vendita) delle quattro società del Gruppo, evidenziando quante volte il magazzino è «ruotato» nel corso del 2013. Dalla comparazione emergono valori molto eterogenei. Infatti, le superette 1 e 2 evidenziano una rotazione delle scorte quasi doppia, rispetto a quella del supermercato il quale sembra avere un magazzino eccessivo, rispetto ai volumi di vendita; anche la superette 3 ha una rotazione pari soltanto a 14,63 che richiede interventi correttivi.

I dati esaminati suggeriscono che, in alcuni casi, il livello delle scorte sia sfuggito al controllo, soprattutto nel caso del supermercato il quale si

trova finanziariamente «asciutto» anche per l'effetto «spugna» che il magazzino ha sulla liquidità.

Riflettendo con la Proprietà di Supermarket, risulta evidente la carenza di strumenti di programmazione degli approvvigionamenti. Questi ultimi, infatti, vengono decisi sulla base della «esperienza», da parte dei Responsabili di ciascun punto vendita, senza supporto di adeguati strumenti di controllo. È evidente che il corretto livello delle scorte non può essere valutato soltanto dal punto di vista strettamente finanziario. Infatti, dalla misura delle scorte può dipendere la possibilità dell'azienda di prestare un adeguato livello di servizio ai propri clienti. Tuttavia, è indispensabile adottare metodologie che consentano di:

- evitare acquisti eccessivi, rispetto ai volumi di vendita. Questo, identificando (anche in relazione alla stagionalità delle vendite) il livello di scorta minima sotto il quale non scendere (per evitare di perdere vendite) e quello di scorta massima, da non superare per evitare di immobilizzare liquidità;
- razionalizzare ampiezza e profondità dell'assortimento, sia in base alla vendibilità, sia in relazione al margine che ciascuna categoria di prodotti può generare.

Insieme alla Proprietà di Supermarket, si decide, pertanto, di impostare un modello di analisi che possa evidenziare le situazioni più critiche e suggerire interventi correttivi. Il suddetto modello deve consentire di scendere nel dettaglio, analizzando le rotazioni per reparto, categoria di prodotti, fino alle singole referenze. Esso, inoltre, deve essere sufficientemente intuitivo da poter essere utilizzato a tutti i livelli dell'organizzazione (Responsabili di punto vendita e Responsabili di reparto). Esso, pertanto, deve evidenziare reparti, categorie ed articoli sui quali intervenire, senza necessità di consultare lunghi tabulati di difficile interpretazione. A tale scopo si decide di adottare un cruscotto di controllo che, automaticamente, metta in relazione la rotazione delle scorte con i volumi di vendita di ciascuna referenza, nonché con i relativi margini, in percentuale e valore assoluto. Il modello impostato utilizza un indicatore sintetico, definito ROI (*Return on Investment*) delle scorte che si basa sui seguenti presupposti:

- ogni articolo, genera un margine di vendita;
- la generazione di tale margine si ripete, in un

**Tavola 6 – Confronto indice di rotazione delle scorte (2013)**

	SUPERETTE 1	SUPERETTE 2	SUPERETTE 3	SUPERMERCATO
A RICAVI DI VENDITA	3.323.452,39	3.139.129,28	2.987.365,40	3.162.810,10
B VALORE SCORTE	179.841,56	163.537,10	204.173,45	289.852,09
B/A INDICE ROTAZIONE	18,48	19,20	14,63	10,91

determinato periodo, per un numero di volte pari al tasso di rotazione delle scorte dell'articolo;  
– quindi, il ROI delle scorte di un determinato articolo è pari al margine di vendita, moltiplicato per l'indice di rotazione dell'articolo stesso:

$$ROI = \text{Margine \% di vendita} \times \text{Rotazione dell'articolo in scorta}$$

Il valore di tale indice è tanto migliore quanto più è elevato. Il calcolo del ROI permette di evidenziare gli squilibri e le anomalie presenti nell'assortimento. In particolare, esso consente di posizionare reparti/categorie/articoli nella matrice descritta in **Tavola 7**, evidenziando per esempio:

- prodotti con margini elevati, ma con rotazione troppo bassa che rischiano di non essere competitivi;
- prodotti «critici», con margini e rotazione bassa il cui ruolo nell'assortimento deve essere attentamente valutato.

L'applicazione del modello al caso del supermercato è descritta nelle **Tavola 8 e 9**. Per semplicità di esposizione, si espongono i risultati soltanto a livello di reparto. Tuttavia, partendo dai dati medi di reparto, le informazioni più interessanti, a livello operativo, emergono scendendo nel dettaglio delle categorie e sottocategorie di prodotti, fino all'esame delle singole referenze.

### La contabilità analitica di reparto

Attraverso le analisi combinate dei margini di vendita e della rotazione delle scorte, la Proprietà di Supermarket ha ricavato preziose indicazioni, sia per ottimizzare la composizione dell'assortimento, sia per impostare – su basi razionali – le politiche relative a:

- approvvigionamenti (livelli di scorta minima e massima e lotti di riassortimento);

- gestione dei prezzi e delle promozioni;
- gestione degli spazi di vendita e *merchandising*.  
Ciò, migliorando il margine di vendita, nonché la generazione di cassa.

Tuttavia, dall'analisi dei bilanci delle quattro società del Gruppo, era emersa anche la necessità di porre sotto controllo la dimensione e la produttività dei costi di struttura. Infatti, per l'equilibrata gestione di un esercizio commerciale, è indispensabile evitare che i margini e la liquidità generati dalla vendita, siano erosi da costi di struttura fuori controllo.

A tale proposito, pertanto, con la Proprietà di Supermarket, si decide di completare il sistema di controllo della gestione, adottando anche un pratico sistema di contabilità analitica, per centri di profitto. I centri di profitto sono identificati con i singoli reparti (alimentare, ortofrutta, drogheria non alimentare, ecc.).

**Tavola 7 – Matrice margine/rotazione delle scorte**

INDICE DI ROTAZIONE DELLE SCORTE	ALTO	<p>ROI MEDIO <b>Prodotti di "servizio"</b> Margine contenuto, ma che si "ripete" frequentemente, grazie all'elevata rotazione</p>	<p>ROI ELEVATO <b>Prodotti "Cash Cow"</b> Elevato margine che si traduce integralmente in liquidità, grazie all'investimento contenuto in scorte</p>
	BASSO	<p>ROI BASSO <b>Prodotti "critici"</b> Elevato assorbimento di cassa e basso margine</p>	<p>ROI MEDIO <b>Prodotti "da sviluppare"</b> Elevato margine, ma flusso di cassa migliorabile, intervenendo sulla rotazione.</p>
		BASSO	ALTO
		MARGINE % DI VENDITA	

**Tavola 8 – Supermercato: margini, rotazioni e ROI per reparto (dati ad Ottobre 2014)**

REPARTO	Venduto	Margine di vendita		Scorta media	Indice di Rotazione	ROI Scorte
	Euro A	Euro B	%	Euro C	D = A : C	E = B x D
901 ALIMENTARI	911.955	130.218	14,28%	69.562	13,11	187,2%
910 GASTRONOMIA	551.116	148.500	26,95%	20.663	26,67	718,7%
920 MULTISERVICES	276.774	51.306	18,54%	42.785	6,47	119,9%
915 ORTOFRUTTA	261.358	67.298	25,75%	13.571	19,26	495,9%
925 DROGHERIA NON ALIMENTARE	232.726	36.685	15,76%	27.451	8,48	133,6%
903 SURGELATI	126.977	7.659	6,03%	35.747	3,55	21,4%
905 MACELLERIA	84.282	4.129	4,90%	27.420	3,07	15,1%
<b>TOTALI E MEDIE</b>	<b>2.445.188</b>	<b>445.796</b>	<b>18,23%</b>	<b>237.199</b>	<b>10,31</b>	<b>187,9%</b>

Il *datawarehouse* impostato già consente di rilevare, giorno per giorno, i margini di vendita di ciascun reparto. Pertanto, si decide di limitare le rilevazioni di contabilità analitica ai soli costi fissi, secondo le seguenti regole:

1) a ciascun reparto sono attribuiti i rispettivi costi specifici che sono identificati come segue:

- costo del personale addetto ai reparti;
- canoni leasing e quote di ammortamento (per esempio, quelli relativi ai banchi frigoriferi per i prodotti surgelati, o alle attrezzature per il reparto macelleria);

- quote dei costi di affitto calcolate in base alla superficie occupata da ciascun reparto;

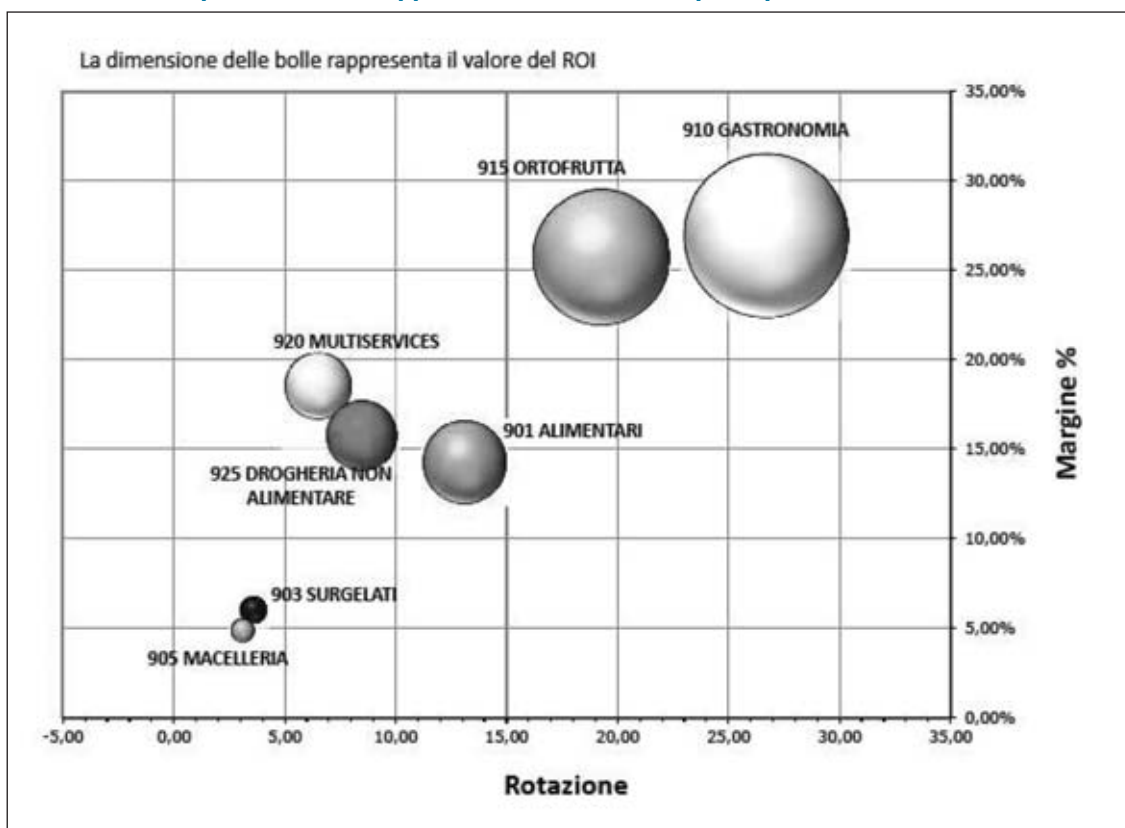
- costi di energia, calcolati in base ai consumi energetici delle attrezzature specifiche di reparto (banchi, celle frigorifere, ecc.);

2) i costi comuni (compreso, per esempio, il costo del personale addetto alle casse) sono, invece, allocati in un centro di costo generico, denominato «spese generali».

Il modello descritto è illustrato nella [Tavola 10](#).

Il prospetto di contabilità analitica, relativo alla superette 1, evidenzia il risultato di ogni reparto:

**Tavola 9 – Supermercato: «mappa» del ROI delle scorte per reparto (dati ad Ottobre 2014)**



**Tavola 10 – Superette 1 - Conto Economico di reparto (dati ad Ottobre 2014)**

	ALIMENTARE	DROGHERIA	SURGELATI	MULTISERV.	MACELLERIA	GASTRON.	ORTOFRUTTA	SPESE GENERALI	TOTALE AZIENDA
<b>RICAVI</b>	1.126.331	279.472	142.799	335.809	99.742	666.713	311.776	-	2.962.642
<b>MARGINE DI VENDITA</b>	157.972	44.844	8.400	60.474	6.383	180.836	80.398	-	539.201
Margine %	14,03%	16,05%	5,88%	18,01%	6,40%	27,12%	25,79%	0,00%	18,20%
Costi Personale	32.211	20.469	12.536	9.387	3.756	88.098	34.470	101.552	302.478
Leasing specifici	2.796	2.787	91	555	-	4.991	983	587	11.616
Utenze	2.250	1.350	8.101	22.053	4.050	6.301	900	-	45.005
Affitto	17.764	11.840	1.448	3.583	695	893	1.027	-	37.250
<b>TOT. COSTI SPECIFICI</b>	55.021	36.447	22.175	35.578	8.501	100.283	37.380	100.965	396.350
<b>RISULTATO DI REPARTO</b>	102.951	8.397	-13.776	24.895	-2.118	80.553	43.018	-100.965	142.851
Risultato % di Reparto	9,14%	3,00%	-9,65%	7,41%	-2,12%	12,08%	13,80%	0,00%	4,82%
<b>COSTI FISSI COMUNI</b>								85.750	85.750
<b>UTILE/PERDITA D'ESERCIZIO</b>									57.101



– i reparti «Gastronomia» ed «Ortofrutta» generano elevati margini di vendita e, nonostante il maggior assorbimento di personale addetto, producono risultati di reparto molto positivi;

– il reparto «Alimentare» ha un margine percentuale, inferiore. Tuttavia, esso realizza il risultato di reparto più elevato;

– i reparti «Macelleria» e «Surgelati» (entrambi a libero servizio) risultano in perdita. Infatti, il margine che producono non è sufficiente a coprire i rispettivi costi specifici.

In base alle suddette informazioni, diventa pertanto possibile evidenziare le situazioni di squilibrio sulle quali intervenire. Questo, ridimensionando o riorganizzando i reparti non produttivi, riesaminando i carichi di lavoro e

ridistribuendo il personale tra le diverse aree, per garantire che ogni reparto copra almeno i propri costi specifici.

## Conclusioni

Attraverso il nuovo sistema di controllo della gestione, la Proprietà di Supermarket è ora in grado di manovrare le «leve» fondamentali dalle quali dipendono gli equilibri economico e finanziario, tipici delle aziende commerciali. Tutto ciò, sfruttando il patrimonio di dati già disponibili in azienda ed utilizzando metodologie e modelli diffusi tra le Grandi Imprese, ma adattati a misura anche della Piccola Impresa della distribuzione moderna.

## RIVISTE

### Amministrazione & Finanza

Mensile di gestione, pianificazione e controllo aziendale



Da 30 anni al fianco del direttore amministrativo, del CFO e del consulente d'azienda **Amministrazione & Finanza** è l'unica rivista che garantisce **informazioni, aggiornamenti e approfondimenti in materia di bilancio, finanza e controllo** e fornisce gli strumenti necessari per affrontare tutte le sfide quotidiane.

Ogni mese attraverso contributi dei più autorevoli esperti della materia esamina i temi relativi a **bilancio, principi contabili, reddito d'impresa, fiscalità internazionale, operazioni straordinarie, controllo interno, pianificazione e strategica, controllo di gestione e finanza aziendale**.

Inoltre, per essere sempre più al passo con le recenti sfide del mondo aziendale, nuove sezioni garantiscono l'appro-

fondimento dei temi emergenti e assicurano quelle indicazioni pratiche oggi indispensabili per chi opera nell'amministrazione: **corporate governance, compliance, D.Lgs. n. 231/2001, rapporto banca-impresa**, molti sono gli interventi che forniscono soluzioni e spunti di riflessione sui temi critici per le imprese.

**Abbonamento annuale: € 275,00**  
Supporto: carta, web, tablet

#### Per informazioni:

- **Servizio Informazioni Commerciali:**  
Tel. 02.82476794  
E-mail: [info.commerciali@ipsoa.it](mailto:info.commerciali@ipsoa.it)
- **Agenzia Ipsoa di zona**  
([www.ipsoa.it/agenzie](http://www.ipsoa.it/agenzie))
- **[www.edicolaprofessionale.com](http://www.edicolaprofessionale.com)**