

Sergio Brasini


I metodi statistici per il sistema
commerciale

Serie Ricerche 1996, n.2

Amministrazione

Statistica Informatica



BIBL. DIP. DI SCIENZE STATISTICHE	Statistica Q 27	UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BOLOGNA
	 14991	

Dipartimento di Scienze Statistiche "Paolo Fortunati"
Università degli Studi di Bologna

Prima di entrare nel vivo della relazione di Sergio Brasini sembra indispensabile soffermarsi brevemente sul titolo suggerito dagli organizzatori della riunione. Ci siamo chiesti, infatti, se ed eventualmente in che misura possa avere senso proporre una gerarchia di metodi statistici utilizzabili nell'ambito delle aziende commerciali, o non affermare piuttosto che tutta la metodologia statistica che va dalla teoria dell'inferenza all'analisi multivariata è applicabile, a pieno titolo, in questo contesto. Semmai non si deve trascurare che la teoria della significatività statistica, in particolare, presuppone, per i test sui parametri di una popolazione, il requisito essenziale della normalità distributiva dei caratteri di volta in volta considerati (al quale, in molti casi, si devono aggiungere ulteriori condizioni, come l'indipendenza delle osservazioni, l'omoschedasticità, la linearità degli effetti, la dimensione del campione); e che quasi mai nelle applicazioni in ambito economico e sociale tali condizioni sono pienamente rispettate, per cui i metodi non parametrici (così definiti perché non impongono ipotesi particolari sul modo di variare del carattere nella popolazione, e quindi sui parametri della distribuzione) intervengono nell'analisi statistica come soluzioni sostitutive o alternative rispetto alle più tradizionali tecniche inferenziali.

Richiamando quanto Angelo Zanella sosteneva già nel 1986 con riferimento allo stato ed alle prospettive della statistica aziendale in Italia¹, e adattandolo al presente contesto, si potrebbe osservare che in tutte le principali aree funzionali di un sistema commerciale sussistono possibilità ed esigenze di applicazione dei metodi statistici; talché l'impiego della statistica nelle aziende consente ormai di valorizzarne appieno l'intera strumentazione metodologica.

Mi sembra peraltro che un problema ancora aperto e da affrontare con impegno in diverse sedi e a vari livelli sia quello della diffusione della cultura statistica nel mondo produttivo e commerciale, soprattutto sul piano fattuale; e, più in particolare, quello dei motivi che determinano l'attuale situazione di nota e diffusa arretratezza. Detto in altri termini, che tipo di cultura e di pratica statistica si riscontra oggi nelle aziende commerciali, ovvero in quale misura nella

(*) Il testo che segue riproduce la relazione presentata da Sergio Brasini il 13 aprile 1996 a Rimini in occasione della Riunione satellite su "La formazione statistica per il mondo del lavoro", nell'ambito della XXXVIII Riunione Scientifica della Società Italiana di Statistica.

¹ A. Zanella (1987), *L'impiego della statistica nei sistemi produttivi: analisi della situazione attuale e prospettive*, in Atti del Convegno su "Stato e prospettive della statistica aziendale in Italia", CLEUP, Padova.

prassi aziendale si organizzano, si elaborano e si analizzano flussi informativi prodotti all'interno o di provenienza esterna?

Se esaminiamo con attenzione il sistema distributivo nazionale, non è difficile rendersi conto che non di rado le decisioni strategiche ed operative di competenza del management non poggiano su flussi informativi interni alle aziende, al tempo stesso sistematici e periodici. I dati interni, del resto, assumono il valore effettivo di informazioni statistiche solo subordinatamente alle loro caratteristiche di tempestività, coerenza, continuità temporale, completezza, facilità di accesso e basso costo di reperimento: elementi questi che, come la relazione mette in evidenza, non sempre è dato ravvisare nel caso del sistema commerciale italiano.

Condizione fondamentale - ritengo - per la diffusione e l'uso della metodologia statistica è la capacità della dirigenza di identificare i campi ed i problemi per i quali ne risulta proficuo l'impiego. E' essenziale, di conseguenza, il ruolo delle facoltà universitarie di Economia e di Scienze statistiche (e la collaborazione a livello didattico fra statistici, aziendalisti e informatici) destinate in modo specifico alla preparazione dei manager.

Come è stato autorevolmente rilevato², compito dell'alta dirigenza è di sostenere il lavoro specialistico dello statistico; ma per poterlo fare, i dirigenti devono possedere sensibilità statistica, e quindi capacità e abitudine a ragionare secondo modelli concettuali di tipo statistico e probabilistico. Solo a queste condizioni, e favorendo la produzione di informazioni a partire dai dati interni di natura contabile e amministrativa, i metodi statistici e le moderne tecniche informatiche potranno agevolare il processo di decisione aziendale.

Franco Tassinari

Sergio Brasini

I metodi statistici per il sistema commerciale

² H.V. Roberts (1990), Applications in Business and Economic Statistics: Some Personal Views, *Statistical Science*, 5, pp. 372-390.

1. La struttura del commercio al dettaglio

1.1 Gli operatori commerciali forniscono un insieme di servizi che vengono venduti sul mercato e che aggiungono valore ai prodotti agricoli e industriali da loro distribuiti. E' grazie infatti all'intervento delle aziende commerciali che ciò che è stato prodotto diventa fruibile per il mercato, acquisendo un valore ed un'utilità per il fatto stesso di essere messo a disposizione di coloro che ne hanno bisogno nei luoghi, nei tempi e nei modi più adatti a soddisfare le esigenze dei consumatori. La presenza di tali aziende si giustifica nella misura in cui assolvono, in maniera specialistica ed efficiente, ad alcune fondamentali funzioni economiche, quali quelle logistiche, di marketing e contrattuali (Dayan e Sbrana, 1994).

In Italia il settore della distribuzione commerciale al dettaglio è stato poco considerato da studiosi e ricercatori fino ad anni relativamente recenti. Negli studi di economia aziendale, ad esempio, le tematiche della distribuzione sono state quasi sempre posposte a quelle della produzione industriale, nella convinzione che l'efficienza del sistema economico poggiasse essenzialmente sull'economicità delle imprese di produzione diretta (Sciarelli e Vona, 1995). Ed è plausibile che tale ritardo sia direttamente correlato a quello che il sistema distributivo italiano ha manifestato rispetto ai maggiori paesi industrializzati, in parte non ancora colmato.

Fino a 10-15 anni fa, parlare di aziende commerciali al dettaglio significava, salvo eccezioni, fare riferimento a realtà di dimensione molto piccola, a conduzione familiare, nelle quali le tematiche di tipo organizzativo, strategico e gestionale non si prestavano, sotto il profilo quantitativo, ad analisi approfondite. Questa situazione si spiega con il proliferare dei punti di vendita nel secondo dopoguerra (secondo i dati di fonte censuaria, riprodotti nella tabella della pagina seguente, le unità locali destinate ad attività di commercio al dettaglio in sede fissa sono passate da poco più di 500 mila nel 1951 ad oltre 800 mila nel 1971, per poi diminuire a 762 mila nel 1991) ed il consolidarsi di un sistema di commercializzazione al dettaglio di tipo arcaico, con livelli di efficienza nettamente inferiori a quelli di altri paesi simili all'Italia per grado di sviluppo industriale ed economico. Di conseguenza, per un lungo periodo di tempo, il commercio al dettaglio ha rappresentato una sorta di settore rifugio dal punto di vista occupazionale (Fuà, 1985).

Negli ultimi 15 anni si è assistito comunque ad una rapida e positiva evoluzione, specialmente nel settore alimentare. E' cessata la crescita del numero degli esercizi nel comparto del *grocery* (prodotti di largo consumo confezionati), dove si è anzi verificato uno sfoltimento consistente nei punti di vendita, che ha

determinato le condizioni per una complessiva diminuzione dei negozi esistenti. Una contrazione analoga si va manifestando anche nel settore del commercio ambulante. Contemporaneamente si sono fortemente sviluppate organizzazioni commerciali complesse, con varia origine e caratterizzazione, gestite sulla base di logiche imprenditoriali precise e finalizzate, che meglio si prestano ad analisi approfondite sia dal punto di vista teorico che da quello operativo (Valdani, 1995), e si è affermato di conseguenza un processo di intensa concentrazione dimensionale delle aziende.

Unità locali e addetti del commercio al dettaglio in sede fissa secondo i censimenti

Anni	Unità locali	Addetti
1951	501.860	967.817
1961	663.022	1.332.524
1971	803.387	1.572.441
1981	786.752	1.601.906
1991	762.046	1.654.332
1994*	627.000	1.550.000

* fonti: Confcommercio e Nielsen

Al momento della rilevazione censuaria del 1991, risultavano presenti sul territorio nazionale 199 ipermercati, 5.310 supermercati e 17.667 minimercati, con un numero complessivo di addetti superiore alle 160 mila unità (in poco più del 3 per cento degli esercizi si addensava quindi quasi il 10 per cento dell'occupazione nel settore). Dati più aggiornati ma di fonte non ufficiale (Confcommercio e Nielsen) indicano che in tre soli anni, ossia dal 1991 al 1994, i punti di vendita al dettaglio sono ulteriormente diminuiti di quasi 150 mila unità. Nel frattempo il processo di concentrazione messo in atto dalla grande distribuzione (con questo termine si intendono convenzionalmente strutture commerciali quali gli ipermercati, i *cash & carry*, i supermercati e le superfici specializzate operanti in comparti diversi da quello alimentare) si è ancora di più accentuato: nel corso del 1994 sono entrati in attività oltre 400 supermercati e 7 ipermercati. Non bisogna poi dimenticare il parallelo fenomeno di nascita e dif-

fusione, anche in Italia, degli *hard discount*, che hanno ormai superato le 2 mila unità.

1.2 E' nostra opinione che gli studiosi e gli esperti di tematiche aziendali, e quindi anche gli statistici aziendali (per quanto ancora sussistano incertezze sul loro profilo¹), debbano orientare sempre più frequentemente le loro analisi verso la distribuzione commerciale, come sistema, e le aziende commerciali, quali entità fondamentali del sistema stesso, arricchendo e migliorando il patrimonio informativo accumulato fino ad oggi su questo comparto.

Come è già stato in parte precisato, fin verso la fine degli anni Settanta le aziende erano sostanzialmente omogenee: si trattava in gran parte di piccoli negozi a gestione familiare con assortimenti, livelli di prezzo e di servizio assai simili. Poi, progressivamente, si è affermata sul mercato la presenza di tipologie di forme commerciali contraddistinte da differenti combinazioni di servizi offerti ai consumatori. Oggi si è portati a riconoscere (Lugli, 1993) che i dettaglianti presentano caratteristiche sostanzialmente diverse a seconda:

- a) della dimensione (valutata in termini di giro d'affari);
- b) del grado di integrazione verticale a monte;
- c) del tipo di assortimento e del grado di specializzazione;
- d) del livello di servizio offerto al cliente;
- e) del proprio agire individualmente o in maniera coordinata con altri operatori.

Il processo di ristrutturazione e razionalizzazione del sistema commerciale trova l'Italia ancora in una posizione intermedia. Anche a fronte del già ricordato aumento, molto forte, del peso della componente moderna della distribuzione, quella tradizionale mantiene comunque una quota di mercato di tutto rispetto. Questo dualismo accentuato pone una serie di problemi non trascurabili anche alle aziende industriali produttrici di articoli di tipo *grocery*, che devono disporre di una rete di vendita duplice e di organizzazioni logistiche separate in grado di servire due tipologie di clienti (il commercio tradizionale e quello moderno), con caratteristiche ed esigenze completamente diverse. La realizzazione di indagini sul campo e l'elaborazione statistica dei dati disponibili possono contribuire a fornire soluzioni a questi problemi, già indicati da Ricossa nel 1957. "... Problema di ogni produttore - sosteneva Ricossa - è di identificare il canale migliore, più conveniente, e la statistica concorre nella raccolta dei dati di giudizio: capacità e costo di ogni canale. La capacità è difficilmente definibile. Essa

¹ Si vedano al proposito Erba (1992) e Tassinari (1992).



ha a che fare con il numero di consumatori raggiungibili per mezzo del canale, e inoltre con la frequenza delle vendite rispetto ai contatti con i clienti potenziali. A priori non è solitamente misurabile con precisione questa capacità, mentre a posteriori provoca nelle aziende ben organizzate una folla di controlli statistici".

Lo stesso dualismo va tenuto in considerazione nel momento in cui si riflette sulle possibilità di applicazione di metodi e tecniche di tipo quantitativo, e quindi anche statistico, nell'attività corrente delle aziende del sistema commerciale. E' solo nell'ambito della grande distribuzione che la progressiva introduzione di tecnologie informatiche per la gestione dei punti di vendita ha favorito la produzione di dati fattuali accurati e sistematici, che costituiscono il presupposto indispensabile per il ricorso ai metodi quantitativi nei processi decisionali relativi alle fasi del controllo direzionale ed operativo della gestione (Simon, 1988). Le aree interessate possono riguardare, in particolare, la programmazione dei livelli di servizio da offrire ai clienti, la gestione del magazzino e delle scorte, l'ampiezza e la profondità degli assortimenti, le politiche di prezzo, il controllo di accettazione, la valutazione dell'efficacia di iniziative promozionali messe in atto presso il punto di vendita, la collocazione sul territorio di nuovi esercizi.

E' dunque alle prospettive che si aprono per il comparto della distribuzione moderna che sono dedicate le considerazioni dei prossimi paragrafi. Resta difficile delineare un percorso analogo per la componente di tipo tradizionale del sistema commerciale, dove la gran parte delle decisioni operative non viene presa sulla base di processi formalizzati, ma secondo criteri convenzionali, fondati sostanzialmente sull'esperienza pregressa degli stessi esercenti, spesso portatori di una cultura manageriale molto arretrata.

2. La gestione strategica delle aziende commerciali

2.1 Come è noto, nel caso di *convenience goods* (ossia di prodotti di largo consumo con modesto valore unitario e ad acquisto frequente, e quindi non problematico) il consumatore tende a minimizzare il tempo dedicato all'acquisto, aumentando sia la quantità che il numero dei prodotti selezionati in ciascuna visita al punto di vendita. Poiché la diffusione delle marche ha ridotto, o addirittura annullato, la variabilità nel tempo e nello spazio della qualità dei prodotti, si può affermare che l'attività di acquisto non è di per sé particolarmente gratificante (Lugli, 1993). Dal momento che la scelta della marca si effettua presso il punto di vendita, e che la fedeltà a tale marca (*brand loyalty*) è in larga misura condizionata da quella al punto di vendita (*store loyalty*), è evidente che i produttori non devono preoccuparsi solo dei consumatori finali, ma anche dei

distributori. In particolare quando l'utenza commerciale è fortemente concentrata, differenziata per esigenze, e capace di incidere sul comportamento del consumatore, si rende necessario per le aziende industriali promuovere attività di marketing rivolte esplicitamente al *trade*.

L'autonomia imprenditoriale delle aziende commerciali si traduce, a sua volta, nella proposta di un marketing distributivo che orienta il comportamento di acquisto del consumatore. La gestione di queste aziende presenta in genere notevoli livelli di complessità, sia perché, dal lato delle vendite, occorre assumere un numero enorme di decisioni in tempi brevissimi e in condizioni di estrema incertezza, sia in quanto, dal lato degli acquisti, è necessario gestire un rapporto composito in condizioni di scarsa trasparenza, elevata dinamicità e interazione.

Tenuto conto della morfologia dell'apparato distributivo italiano, le decisioni più comuni di rilievo strategico dal lato delle vendite riguardano l'allestimento del punto di vendita (localizzazione, dimensione e attrezzature) e l'azione competitiva (tecniche di vendita e tipo di servizi offerti).

2.2 Scegliere la localizzazione di un punto di vendita significa determinare il mercato obiettivo (*target*) al quale ci si vuole rivolgere, sia in termini di numero che di composizione dei consumatori potenziali. Questa scelta comporta investimenti fissi e costi di entità tale da non consentire rapidi cambiamenti, ed è quindi destinata a durare nel tempo. Proprio lo stretto legame esistente fra ubicazione ed attività svolta fa sì che oggi un negozio del dettaglio tradizionale resti per un tempo indeterminato in un certo luogo.

Le analisi per la localizzazione del punto di vendita formano da tempo oggetto di attenzione. Per l'Italia, corre l'obbligo di ricordare, soprattutto, i contributi pionieristici di Tagliacarne che risalgono agli anni Cinquanta. Queste analisi si articolano di solito in tre fasi distinte:

- a) individuazione dell'area commerciale;
- b) quantificazione del mercato potenziale;
- c) selezione del luogo di ubicazione.

Le metodologie messe a punto in questo ambito ricorrono intensamente alla strumentazione statistica e richiedono la disponibilità di informazioni dettagliate e disaggregate relative ai diversi fattori della localizzazione (ad esempio, condizioni di accessibilità, possibili tipologie dei prodotti in assortimento e dei servizi accessori, per quel che riguarda il punto di vendita; dimensione e caratteristiche della domanda presente e potenziale, fattori infrastrutturali, pubblici e naturali,

determinanti dei costi d'impianto e di gestione, per quanto concerne l'ambiente esterno)².

Nella fase di stima del mercato potenziale, la determinazione dell'area di gravitazione commerciale rappresenta un aspetto particolarmente interessante. Un centro commerciale collocato in una posizione periferica rispetto a vari insediamenti urbani, ma anche una città, una località, un quartiere possiedono la capacità di attirare a sé consumatori residenti in altre zone. Questa attrazione è spazialmente diffusa, inversamente proporzionale alla distanza in termini di tempi di accesso e condizionata da una serie di indicatori, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta di servizi. A questo proposito vale la pena segnalare, con riferimento all'Italia, lo studio effettuato dalla Società per la matematica e l'economia applicata (Somea, 1987) in occasione della pubblicazione dell'Atlante economico e commerciale, a partire dai dati delle rilevazioni censuarie del 1981.

2.3 La definizione dell'attività competitiva interessa invece le diverse politiche di marketing che un'azienda commerciale deve porre in essere:

- a) di prodotto: vanno specificati la configurazione della tipologia di merci da trattare (ampiezza della gamma) e gli assortimenti da proporre al pubblico (profondità della gamma);
- b) di prezzo: si deve operare una scelta tra le possibili fasce di prezzo, in relazione ai segmenti di mercato da servire, e si devono amministrare le politiche di sconto;
- c) di metodo di vendita: vanno chiarite la forma di servizio distributivo da offrire e le modalità di pagamento delle merci vendute;
- d) promozionali: si devono scegliere le iniziative più efficaci per accrescere la fedeltà al punto di vendita.

Delle opportunità di applicazione dei metodi quantitativi nel caso delle attività appena indicate ci occuperemo nel paragrafo che segue.

² Per una rassegna esauriente di tali metodologie si può fare riferimento, ad esempio, a Ghosh e Mc Lafferty (1987) e a Marbach (1996).

3. Nuove tecnologie informatiche e competenze quantitative nelle aziende commerciali

3.1 Nelle aziende commerciali della grande distribuzione le decisioni che coinvolgono le politiche di marketing possono essere in parte formalizzate e pianificate, anche con il supporto di tecniche quantitative, a partire dal complesso di dati resi disponibili grazie all'introduzione delle nuove tecnologie informatiche. L'esempio più importante, in questo ambito, è quello relativo ai cosiddetti sistemi POS (abbreviazione di *point of sales*) con scanner. Con tale espressione viene identificata la versione evoluta del registratore di cassa elettronico, ossia un dispositivo che consente l'emissione dello scontrino e ha, al tempo stesso, la possibilità di accedere ad un archivio interno contenente molteplici informazioni sui prodotti commercializzati. Lo scanner, come è ben noto, è invece una periferica dotata di un raggio laser in grado di leggere, decodificare e trasferire al computer collegato al registratore di cassa alcune informazioni riprodotte sulla confezione o sull'etichetta dei prodotti (i cosiddetti codici a barre o EAN). I dati inviati dallo scanner consentono la precisa identificazione di ogni bene per quel che riguarda marca, formato e pezzatura (si parla in questo caso di singola referenza), associando poi altre informazioni che lo riguardano, memorizzate nel computer, tra le quali ovviamente il prezzo di vendita (Gambaro, 1992).

3.2 L'adozione dei sistemi POS-scanner ha importanti riflessi sugli operatori commerciali, perché può tradursi in un insieme di benefici potenziali, diretti e indiretti.

I primi sono più immediatamente connessi alla razionalizzazione della funzione di vendita, e ai conseguenti miglioramenti in termini di produttività per quel che concerne la gestione del personale all'interno del punto di vendita. Si possono ricordare, a tale proposito, la riduzione del lavoro alle casse, l'eliminazione degli oneri connessi alla prezzatura e riprezzatura dei prodotti commercializzati, il contenimento delle differenze inventariali, la semplificazione di alcune operazioni di routine come quella di chiusura delle casse alla fine della giornata. I vantaggi diretti si traducono dunque in economie di costo, senza incidere minimamente sul coefficiente di servizio offerto alla clientela.

I benefici indiretti sono invece strettamente legati alla capacità di gestire e valorizzare in modo efficace la grande massa di dati acquisiti, ovvero alla presenza in azienda di sistemi informativi adeguati e di professionalità manageriali dotate di una forte cultura quantitativa. Grazie all'introduzione dei sistemi POS-scanner diviene quanto meno possibile:

- a) realizzare analisi continuative delle vendite per singola referenza (cioè prodotto, marca, confezione e formato) trattata presso l'esercizio, controllando in tempo reale (oggi si direbbe monitorando) quantità e valore dei prodotti venduti;
- b) compiere valutazioni sull'efficacia delle azioni promozionali e delle attività di merchandising realizzate all'interno del punto di vendita, ricreando le condizioni tipiche per l'osservazione in un contesto sperimentale del tipo prima/dopo;
- c) ottenere un inventario permanente del magazzino, in presenza ovviamente di un sistema altrettanto calibrato di rilevazione dei flussi di merci in entrata. Questo prefigura la possibilità di ottimizzare la gestione delle scorte e di orientare la politica degli acquisti avendo a disposizione una stima attendibile del tasso di rotazione per ogni referenza. Ne derivano la minimizzazione del pericolo di rotture di stock e l'ottimizzazione della giacenza media delle merci. Tale orientamento è analogo a quello, già sperimentato con successo nel settore industriale, dei sistemi di approvvigionamento *just-in-time*. L'incertezza sulla dimensione e sulla distribuzione nel tempo della domanda può essere affrontata, in questo caso, mettendo a punto modelli di previsione a partire da dati di fonte interna assai accurati, anziché predisponendo stock di prodotti, in tutti i negozi e in tutti i depositi, in grado di assorbire i picchi massimi di acquisto;
- d) conseguire indicazioni sulla contribuzione del venduto e sulla redditività aziendale a livello di singola referenza;
- e) automatizzare alcune funzioni aziendali come, ad esempio, quella del riassortimento degli scaffali.

Tali benefici indiretti sono caratterizzati da un diverso grado di realizzabilità, nel senso che il loro conseguimento, come già ricordato, è inevitabilmente subordinato alla presenza, all'interno dell'organizzazione aziendale, di un sistema informativo e di competenze manageriali adeguati. Il vantaggio acquisibile in termini di efficacia dell'azione imprenditoriale non è dunque automatico. Al contrario, in molte situazioni concrete, esso può essere ampiamente controbilanciato dalle diseconomie indotte da difficoltà nel gestire ed interpretare rilevanti quantità di dati. Si può affermare, senza timore di smentite, che i dati POS non vengono ancora utilizzati appieno nella gestione del punto di vendita. Se si vogliono sfruttare tutte le potenzialità connesse all'introduzione delle nuove tecnologie informatiche diventano indispensabili consistenti innovazioni organizzative, ed il parallelo sviluppo di professionalità interne in grado di selezionare ed elaborare i dati disponibili, trasformandoli in informazioni per il sistema gestionale.

3.3 Il ricorso ai sistemi POS-scanner può avere anche importanti riflessi sui rapporti tra i distributori e i loro fornitori. La disponibilità di una grande quantità

di dati sulle dinamiche dei consumi realizzati presso gli esercizi rende possibile, almeno in teoria, l'attivazione di flussi di comunicazione verso gli stessi produttori. Anche per questo motivo si va pertanto nella direzione di un cambiamento importante nei rapporti tra canali, a favore di un aumento del potere contrattuale della distribuzione.

Attualmente i produttori ottengono indicazioni sull'evoluzione del proprio mercato di sbocco tramite ricerche di mercato o indagini campionarie *ad hoc*, quali ad esempio quelle realizzate dalle società NIELSEN Italia (servizio SCAN TRACK) e I.R.I. Italia (servizio INFOSCAN). Si tratta, in sostanza, di rilevazioni continuative su campioni di ipermercati e supermercati rappresentativi della distribuzione moderna italiana³. A partire dagli scanner dei registratori di cassa di tali punti di vendita, si procede a fornire, per ogni referenza, aggiornamenti settimanali sulle vendite (in valore, quantità e numero di confezioni), sulle giacenze, sui prezzi medi, sul numero degli esercizi trattanti e sul loro giro d'affari. A questi si aggiungono informazioni relative alle iniziative promozionali e alla loro efficacia in termini di vendite aggiuntive, attraverso un procedimento di stima del livello delle vendite in condizioni normali, cioè in assenza di attività di promozione (*baseline*). Servizi di rilevazione analoghi sono inoltre realizzati sui punti di vendita non dotati di scanner, attraverso la registrazione degli stock di prodotto e dei prezzi da parte di rilevatori, in modo da coinvolgere anche superette da 100 a 399 mq., piccole superfici a servizio libero, negozi tradizionali e *hard discount*.

La scarsa flessibilità (e, a volte, la limitata compatibilità) dei sistemi informativi interni alle aziende commerciali fa sì che anche queste siano acquirenti dei servizi offerti da NIELSEN e I.R.I., perché non di rado i tempi e i costi di acquisizione all'esterno delle informazioni riguardanti la realtà di una specifica catena distributiva o gruppo sono inferiori a quelli interni. Questa situazione ci aiuta a capire quanto ancora siamo lontani da un futuro nel quale, plausibilmente, le strutture del commercio moderno potranno affiancare alla consueta attività di distribuzione delle merci quella di distribuzione di informazione ai loro fornitori.

3.4 Prima dell'introduzione dei sistemi POS-scanner non era possibile conoscere in tempo reale le vendite dei singoli articoli nei singoli punti di vendita. Di

³ Entrano a far parte della rilevazione punti di vendita appartenenti sia alla grande distribuzione (COOPITALIA, ESSELUNGA, STANDA, FINIPER, RINASCENTE, INTERMEDIA '90, GS/EUROMERCATO), sia alla distribuzione organizzata (CONAD, CRAI, CONITCOOP, SIGMA, SISA, A&O SELEX, DESPAR, GIGAD, ITALMEC, UNVO, VEGÈ, GEA, C3), sia ai cosiddetti indipendenti.

conseguenza, le attività del marketing di acquisto non potevano coordinarsi convenientemente con quelle del marketing di vendita. Grazie a questi sistemi si possono creare le condizioni per costituire centri di profitto a livello di categorie merceologiche e di punti di vendita. Al tempo stesso, si pongono le premesse per una ristrutturazione organizzativa delle aziende commerciali e per un ripensamento del loro orientamento strategico.

Nell'intento di ottimizzare la gestione dei rapporti con i fornitori e di massimizzare al contempo l'efficienza del servizio distributivo, è stata proposta in questi ultimi anni una soluzione organizzativa che prevede di unificare le competenze in tema di acquisti e vendite delle diverse linee merceologiche nella figura del cosiddetto *category manager* (o responsabile di prodotto/mercato) (Lugli, 1993). L'attività di *category management* può essere intesa nel senso di processo di gestione delle categorie merceologiche come unità strategiche di *business* comune ad industria e distribuzione, finalizzato a migliorare i risultati di entrambi trasferendo valore ai clienti. Tale attività deve essere fortemente guidata da dati ed analisi quantitative, in quanto presuppone un costante presidio informativo, sia interno che esterno all'azienda, su tendenze del consumo e del mercato (*performance* di vendita del singolo prodotto o della corrispondente categoria merceologica a livello di punto di vendita, di catena distributiva o di area territoriale; analisi accurate sui prezzi e sugli assortimenti). In questa direzione va l'iniziativa di I.R.I. Italia che, nel corso del 1995, ha messo a punto il servizio QSCAN, studiato specificatamente per le esigenze dei *category managers* operanti nelle strutture distributive.

3.5 Grazie alle possibilità offerte dalle tecnologie informatiche, collegando i singoli POS con il sistema bancario, si permette oggi ai consumatori di attivare procedure di trasferimento elettronico di fondi (mediante carte di credito o di debito) all'atto del pagamento. Questo determina l'opportunità per gli esercizi commerciali di acquisire un importante patrimonio di dati statistici anche sul fronte della domanda, qualora gli istituti bancari mettano a disposizione le informazioni di carattere demografico e socio-economico in loro possesso sui titolari di tali carte⁴. Può divenire allora possibile incrociare i dati di fatturato (quanto e cosa si vende) con quelli sulla propria clientela (a chi si vende), creando le premesse per effettuare analisi di segmentazione e pianificare azioni di marketing personalizzate nei confronti di specifici sottoinsiemi del bacino di utenza (si parla, in questo senso, di strategie di *micro-marketing*). Si può affermare che è in fase di avvio una seconda rivoluzione commerciale, che consentirà

⁴ Considerazioni analoghe valgono nel caso in cui le strutture commerciali consentano ai propri clienti di fare uso delle cosiddette carte di fedeltà (*fidelity cards*).

di differenziare il *retail-mix* per aree territoriali e segmenti di domanda. Le tecnologie del *micro-marketing* permettono di conseguire in sostanza gli stessi obiettivi di quelle di *macro-marketing* (attirare nuovi consumatori, aumentare la contribuzione del venduto, rendere fedele la propria clientela, ...), ma lo fanno in modo diverso. In questo senso il consumatore viene considerato e trattato alla stregua di un bene d'investimento, cioè di un *asset*.

Allo stesso tempo, si rende possibile esplorare in un'ottica continuativa la cosiddetta soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*). Le informazioni che possono essere acquisite mediante rilevazioni dirette sul punto di vendita consentono di chiarire al meglio quali sono l'atteggiamento e il gradimento dei consumatori nei confronti dei servizi offerti dalle aziende commerciali. Di particolare interesse sono, ad esempio, gli studi orientati a valutare la percezione dei tempi di attesa alle casse al momento del pagamento e la loro ripercussione sul livello di soddisfazione dell'utenza (Taylor, 1994; Marzocchi, 1995 e 1996). In questo modo diviene più semplice prevedere il tasso di mantenimento della propria clientela (*customer retention rate*) e avere indicazioni più specifiche sui fenomeni di *store loyalty*⁵. D'altra parte, l'analisi della soddisfazione del cliente costituisce un momento conoscitivo di importanza centrale ai fini dell'acquisizione e del consolidamento, da parte di un'azienda, di vantaggi competitivi difendibili nel lungo periodo. La posizione di ciascun distributore sul mercato si rivela tanto più solida quanto più profondi sono i motivi di preferenza indotti nei consumatori. Questi tendono a manifestare aspettative sempre più elevate in termini di rapporto qualità/prezzo dei servizi forniti e ad attribuire un valore crescente alla varietà e/o variabilità dell'offerta.

4. Considerazioni di sintesi

La diffusione delle nuove tecnologie informatiche nel commercio è stata accompagnata dallo sviluppo di tecniche manageriali sempre più complesse e specifiche. L'aumento delle dimensioni aziendali e della competitività rende indispensabile il ricorso a tecniche di marketing, di vendita e di gestione più sofisticate.

⁵ Esiste, a questo proposito, un'ampia letteratura specializzata che, ormai da alcuni anni, dà conto dei numerosi studi effettuati applicando metodi e schemi tipici dell'analisi statistica alle problematiche della fedeltà al punto di vendita. Senza nessuna pretesa di esaustività, corre l'obbligo di segnalare quanto meno i contributi di Frisbie (1980), Dunn *et al.* (1983), Kau e Ehrenberg (1984), Ehrenberg (1988), Kumar e Leone (1988), Park *et al.* (1989), Wrigley (1990), Rust e Zaborik (1993), Swinyard (1993), Mittal (1994), Hoch *et al.* (1995).

cate, che sono divenute praticabili nel momento in cui la diffusione dei sistemi POS-scanner ha reso possibile una effettiva gestione per referenza (Lugli, 1993). Solo in quest'ultimo caso è possibile, infatti, identificare ed analizzare le differenze inventariali, verificare gli effetti di politiche di *merchandising* e di marketing, analizzare con precisione la redditività netta dei singoli prodotti, addebitando a ciascuno gli oneri e i costi diretti ed indiretti.

Molte delle attività professionali e manageriali connesse a queste nuove funzioni sono più facilmente formalizzabili e decentrabili. Questo implica l'opportunità di dare vita a processi decisionali, almeno in parte, di tipo programmabile, ossia automatizzabile. Con riferimento alla suddivisione proposta da Simon (1985) tra decisioni programmate e non programmate, è bene ricordare che proprio le prime consentono di implementare sistemi di supporto (*Decision Support Systems*), fondati in sostanza sull'applicazione di tecniche quantitative di tipo matematico, statistico ed econometrico. In questo senso si può capire perché l'introduzione delle nuove tecnologie informatiche nel sistema distributivo è per sua stessa natura veicolo di diffusione della cultura quantitativa nelle aziende commerciali.

Va comunque ribadito che la consistente mole di dati resi disponibili dalla presenza di un sistema POS-scanner si configura come condizione necessaria, ma non sufficiente, per un salto di qualità della gestione aziendale. Presupposto indispensabile ne è la capacità manageriale di utilizzare le opportunità offerte da tali dati, trasformandoli in informazioni. Ma per conseguire questo risultato si devono ancora modificare atteggiamenti, superare resistenze, e, in particolare, consolidare nuove competenze, anche e soprattutto di tipo statistico.

Riferimenti bibliografici

Dayan, A. e R. Sbrana (1994), *La distribuzione commerciale. Aspetti introduttivi*, Giappichelli, Torino.

Dunn, R., S. Reader e N. Wrigley (1983), An Investigation of the Assumptions of the NBD Model as Applied to Purchasing at Individual Stores, *Applied Statistics*, 32, pp. 249-259.

Ehrenberg, A.S.C. (1988), *Repeat-Buying. Facts, Theory and Applications*, 2nd edition, Charles Griffin & Company Ltd., London.

Erba, A. (1992), Statistica aziendale: obiettivi e contenuti, *Quaderni di statistica e matematica applicata alle scienze economico-sociali*, XIV, pp. 7-19.

Frisbie, G.A. Jr. (1980), Ehrenberg's Negative Binomial Model Applied to Grocery Store Trips, *Journal of Marketing Research*, 17, pp. 385-390.

Fuà, G. (1985), *Problemi dello sviluppo tardivo in Europa. Rapporto su sei paesi appartenenti all'OCSE*, Il Mulino, Bologna.

Gambaro, M. (1992), *Tecnologie dell'informazione e diffusione dell'innovazione nel commercio*, ETAS, Milano.

Ghosh, A. e S.L. Mc Lafferty (1987), *Location Strategies for Retail and Service Firms*, Lexington, New York.

Hoch, S.J., B. Kim, A.L. Montgomery e P.E. Rossi (1995), Determinants of Store-Level Price Elasticity, *Journal of Marketing Research*, 32, pp. 17-29.

Kau, A.K. e A.S.C. Ehrenberg (1984), Patterns of Store Choice, *Journal of Marketing Research*, 21, pp. 399-409.

Kumar, V. e R.P. Leone (1988), Measuring the Effect of Retail Store Promotions on Brand and Store Substitution, *Journal of Marketing Research*, 25, pp. 178-185.

Lugli, G. (1993), *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*, UTET, Torino.

Lugli, G. e E. Invernizzi (a cura di) (1987), *L'innovazione tecnologica nel commercio*, Angeli, Milano.

Marbach, G. (1996), *Le ricerche di mercato*, 4ª edizione, UTET, Torino.

Marzocchi, G.L. (1995), *The Queuing Experience in the Retail Setting*, in Proceedings of the 5th EIASM Workshop on Quality Management in Services, Tilburg.

Marzocchi, G.L. (1996), *The role of mood and hedonic orientation on the perception of waiting*, Proceedings of the 6th EIASM Workshop on Quality Management in Services, Madrid.

Mittal, B. (1994), An Integrated Framework for relating Diverse Consumer Characteristics to Supermarket Coupon Redemption, *Journal of Marketing Research*, 31, pp. 533-544.

Park, C.W., E.S. Iyer e D.C. Smith (1989), The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: the Role of Store Environment and Time Available for Shopping, *Journal of Consumer Research*, 15, pp. 422-433.

Ricossa, S. (1957), *Applicazioni elementari della statistica alla ricerca commerciale*, Einaudi, Torino.

Rust, R.T. e A.J. Zahorik (1993), Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share, *Journal of Retailing*, 69, pp. 193-215.

Sciarelli, S. e R. Vona (1995), *Economia e gestione delle imprese commerciali*, CEDAM, Padova.

Simon, H.A. (1985), *Causalità, razionalità, organizzazione*, Il Mulino, Bologna.

Simon, H.A. (1988), *Le scienze dell'artificiale*, Il Mulino, Bologna.

Somea (1987), *Atlante economico e commerciale d'Italia*, Valerio Levi, Roma.

Swinyard, W.R. (1993). The Effects of Mood, Involvement, and Quality of Store Experience on Shopping Intentions, *Journal of Consumer Research*, 20, pp. 271-280.

Tagliacarne, G. (1954), *Tecnica e pratica delle ricerche di mercato*, Giuffrè, Milano.

Tassinari, F. (1992), *Statistica e discipline manageriali. Appunti per una discussione*, in Atti della XXXVI Riunione Scientifica della Società Italiana di Statistica, CISU, Roma.

Taylor, S. (1994), Waiting for Service: the Relationship Between Delays and Evaluation of Service, *Journal of Marketing*, LVIII, pp. 56-69, 1994.

Valdani, E. (a cura di) (1995), *Marketing*, UTET, Torino.

Wrigley, N. (ed.) (1990), *Store Choice, Store Location and Market Analysis*, Anthony Rowe Ltd., Wiltshire.