



COLLANA LE BUSSOLE

2^A EDIZIONE

IL NEGOZIO ALIMENTARE



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA



FIDA
FEDERAZIONE ITALIANA
DETTAGLIANTI DELL'ALIMENTAZIONE

Titolo Il negozio alimentare

Collana Le Bussole

Copyright © 2018 Confcommercio-Imprese per l'Italia e Fida

Editore Confcommercio-Imprese per l'Italia, Piazza G.G. Belli 2, 00153 Roma
lebussole.confcommercio.it · lebussole@confcommercio.it

ISBN 978-889-492-902-7

Prima edizione ottobre 2013

Seconda edizione aprile 2018

Stampa Tipografia Facciotti, Vicolo Pian Due Torri 74, 00146 Roma

Autori Roberto Ravazzoni, Fabio Fulvio, Roberto Pone, Elisa Fabbi

Supervisione editoriale Fabio Fulvio

Editor Marta Cioffi

Grafica e impaginazione Francesco Rossi

Progetto grafico



Tutti i diritti sono riservati. È vietata la riproduzione dell'opera e il suo adattamento, anche parziali, in ogni forma e con ogni mezzo, inclusi la fotocopia, la registrazione e il trattamento informatico, senza l'autorizzazione del possessore dei diritti.

È stato fatto ogni sforzo per ottenere e citare le fonti del materiale incluso nel presente volume. Si invita a contattare la redazione per le eventuali involontarie omissioni o errori nei riferimenti citati.

Tutti i marchi registrati appartengono ai legittimi proprietari.

Per le fotografie: Angelo Cordeschi, Artesia Wells, Cineberg, endermasali, javarman, LorenzoPeg, MikeDotta, Niloo, pio3, Radiokafka, Radu Berca, Restuccia Giancarlo, Vale Stock, Wozzie, www.3drenderedlogos.com da Shutterstock.com, Carrefour, Coop, Esselunga, Lancôme, ricette.donnamoderna.com, www.eataly.net, www.hellofresh.com, www.schwarzenbach.ch, Zerbinati.

PREFAZIONE

ALLA COLLANA LE BUSSOLE

Sono passati 5 anni da quando nacque il primo volume de Le Bussole, nel frattempo -tra Manuali e Focus- la collana è arrivata a superare la decina di uscite. Questi volumi sono per Confcommercio non solo uno strumento di aiuto alle imprese ad avere successo, assumendo questo stesso successo come orizzonte della nuova cultura della rappresentanza, ma sono anche il sintomo tangibile del nostro modo di guardare all'innovazione e alla crescita del terziario di mercato. Un modo concreto, pratico, accessibile e allo stesso tempo manageriale, capace di superare tanti luoghi comuni sulla capacità e la possibilità di innovare da parte di settori considerati "tradizionali" e delle imprese più piccole.



Oggi, quello che fu proprio il primo volume della collana dedicato al settore del commercio, Il negozio alimentare, arriva alla sua seconda edizione, un aggiornamento dovuto laddove "fare la spesa" è un atto quanto mai "normale", che coinvolge ogni giorno milioni di consumatori, ma è anche come pochi altri sintomatico dei cambiamenti sociali ed economici in atto. Così, in pochi anni, le grandi insegne hanno riscoperto il valore della prossimità, aprendo punti di vendita più piccoli e a maggior livello di servizio nei centri cittadini. E ancora: l'online è cresciuto insieme alle difficoltà logistiche e tanti imprenditori indipendenti hanno sviluppato modelli di business innovativi, facendo di necessità virtù e, a volte, di virtù necessità, ovvero generando nuovi bisogni con prodotti e servizi vincenti di cui oggi il consumatore non vuole più fare a meno.

Non mi resta, quindi, che augurare una buona lettura di questo volume a tutti gli imprenditori o agli aspiranti tali, sperando che qui trovino idee utili, ma anche un'idea d'impresa che assomiglia al futuro e al Paese che vogliono, che vogliamo, e, insieme, possiamo costruire.

Carlo Sangalli

Presidente Confcommercio-Imprese per l'Italia

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping loop followed by a more compact, cursive-like ending.

Le parole insegnano, gli esempi trascinano.

– A Dino Abbascià, il più grande ed entusiasta trascinatore del negozio alimentare

PREFAZIONE ALLA BUSSOLA “IL NEGOZIO ALIMENTARE”

Dopo 5 anni, Confcommercio e FIDA hanno deciso di pubblicare la seconda edizione della Bussola “Il Negozio Alimentare”, perché molto è cambiato, nel panorama del retail in questi 5 anni, ed in particolare nel settore alimentare in Italia.

Si stanno delineando e rafforzando trend demografici, sociali, economici e tecnologici che modificano profondamente le abitudini di acquisto e di consumo del consumatore, approfondite nel capitolo 1, a cui la Distribuzione Organizzata risponde con una inversione di marcia rispetto alle dinamiche degli ultimi 30 anni: meno grandi superfici in periferia e più medie e piccole superfici nei centri delle città, ed è un fenomeno che riguarda tutti i paesi occidentali. In America si parla apertamente della morte dei Mall.

L’online alimentare, ancora piccolo rispetto ad altri settori, sta comunque crescendo in maniera significativa, con commistioni importanti col mondo fisico, come dimostra l’acquisizione di Whole Foods da parte di Amazon, ma anche tanti esempi di multicanalità di operatori di ogni dimensione. Ed è proprio l’online, con i suoi assortimenti virtualmente infiniti, ad aver spinto i grandi operatori a riscoprire il valore del servizio, cercando faticosamente di avvicinarsi a modelli che in passato avremmo definito più “tradizionali” (il mercato, il negozio di vicinato...).

In questo nuovo scenario competitivo, i negozi alimentari, gli inventori del modello “piccola/media superficie in area urbana gestita da persone competenti e appassionate” non possono compiacersi pensando “io l’avevo detto!”, ma devono portare il loro business un passo avanti in termini di managerialità della gestione. Confrontando numeri e utilizzando strumenti di controllo di gestione, approfonditi nel capitolo 2; imparando a definire/modificare il proprio posizionamento sul mercato e aumentando le proprie competenze di marketing, come illustrano i capitoli 4 e 5; sviluppando modelli ancora più specializzati, elevando la qualità di prodotti e servizi offerti, ibridando vendita e ristorazione, con un occhio alle opportunità dell’online, tutti temi analizzati nel capitolo 3.

Credo che questa nuova edizione del “Negozio Alimentare” possa rappresentare un’utilissima guida al miglioramento continuo per gli associati FIDA, una vera e propria “bussola” per le decine di migliaia di punti vendita dove ogni giorno milioni di italiani fanno la spesa e per i giovani che vogliono intraprendere questa meravigliosa professione.



Donatella Prampolini

Presidente Fida

A handwritten signature in dark ink, reading "Donatella Prampolini".

1. SCENARI DI MERCATO E DINAMICA DEI CONSUMI: IMPLICAZIONI PER IL PICCOLO DETTAGLIO ALIMENTARE	6
1.1 Una società in continua evoluzione: i più recenti <i>trend</i> demografici	8
1.2 L'attuale contesto economico: segnali di ripresa dopo la crisi?	12
1.3 Nuovi stili di vita e il loro impatto sui consumi alimentari	15
1.4 Formati distributivi e preferenze dei consumatori	23
1.5 L'avvento di Internet e l'evoluzione del processo di acquisto: tra razionalità e omnicanalità	32
· <i>I numeri del Food & Grocery online</i>	34
· <i>Il consumatore del Food & Grocery online</i>	36
1.6 Come cambia l'uso dei luoghi di acquisto e di somministrazione	40
1.7 In <i>store</i> versus <i>online</i> : la rivoluzione digitale nei punti vendita moderni	43
1.8 Verso una crescente riscoperta della prossimità	47
1.9 Quali opzioni strategiche per i negozi di vicinato e le piccole imprese commerciali? Dalla differenziazione all'unicità	50
1.10 Alcune considerazioni finali	56
 2. IL NEGOZIO NON SPECIALIZZATO	 60
2.1 Indicatori per la misurazione delle performance	62
· <i>Numero clienti</i>	64
· <i>Incidenza vendite</i>	64
· <i>Margine vendite (o primo margine)</i>	66
· <i>Scontrino medio</i>	67
· <i>Indice di captazione dei singoli reparti</i>	68
· <i>Ricavo medio per giorno lavorato</i>	68
· <i>Incidenza del costo del personale</i>	69
· <i>Produttività del personale</i>	70

· <i>Redditività dello spazio</i>	70
· <i>Redditività del capitale netto (ROE - Return on Equity)</i>	71
· <i>Redditività del capitale investito (ROI – Return on Investment)</i>	72
· <i>Redditività delle vendite (ROS – Return on Sales)</i>	73
· <i>Durata media del debito di fornitura</i>	73
2.2 Un confronto tra i formati	74
2.3 Dettaglio formato negozio alimentare da 200 mq	82
· <i>Costi di gestione</i>	84
2.4 Dettaglio formato <i>superette</i> da 350 mq	86
· <i>Costi di gestione</i>	88
2.5 Dettaglio formato supermercato di 600 mq	90
· <i>Costi di gestione</i>	93
2.6 Dettaglio formato supermercato da 1.200 mq	96
· <i>Costi di gestione</i>	98
· <i>Costi del personale</i>	99
2.7 Cultura del dato per un efficace controllo di gestione	101
2.7.1 <i>Assortimento</i>	103
2.7.2 <i>Logistica e magazzino</i>	105
2.7.3 <i>Prezzi</i>	112
2.7.4 <i>Punto di pareggio e coefficiente di sicurezza operativa</i>	117
2.8 Format innovativi di supermercati	120
3. ALTRI MODELLI DI BUSINESS NEL SETTORE ALIMENTARE	144
3.1 Il negozio specializzato	146
3.1.1 <i>Format innovativi di negozi specializzati</i>	155
3.2 Il negozio alto di gamma/gourmet	177
3.2.1 <i>Format innovativi di negozi alimentari alto di gamma/gourmet</i>	186

3.3	Risto-retail	198
3.3.1	<i>Format innovativi di risto-retail</i>	204
3.4	E-commerce	220
3.4.1	<i>Format innovativi di e-commerce</i>	233
4.	METODOLOGIA E SCHEDE DI AUTODIAGNOSI	252
4.1	Analisi interna	254
4.1.1	<i>La strategia commerciale del punto di vendita alimentare</i>	254
4.1.2	<i>I risultati raggiunti</i>	257
4.1.3	<i>Utilizzo delle leve commerciali – Assortimento</i>	260
4.1.4	<i>Utilizzo delle leve commerciali – Layout</i>	261
4.1.5	<i>Utilizzo delle leve commerciali - Display del punto vendita</i>	264
4.1.6	<i>Il planogramma perfetto</i>	272
4.1.7	<i>Utilizzo delle leve commerciali – Comunicazione esterna ed interna</i>	278
4.1.8	<i>Utilizzo delle leve commerciali – Servizio offerto</i>	280
4.1.9	<i>Organizzazione risorse umane</i>	280
4.2	Analisi esterna	282
4.2.1	<i>Analisi della location</i>	282
4.2.2	<i>Analisi del bacino di utenza</i>	283
4.2.3	<i>Caratteristiche ed aspettative della clientela</i>	285
4.2.4	<i>Analisi della concorrenza</i>	287
4.3	Il piano di miglioramento	291
5.	IDEE PER FAR CRESCERE I RICAVI	294
5.1	Quali sono i fattori che determinano i ricavi di un negozio alimentare	294
5.2	Come aumentare il numero dei clienti	297
5.3	Come aumentare la frequenza di visita e di acquisto	312
5.4	Come aumentare il numero dei prodotti acquistati	321
5.5	Come aumentare il valore dei prodotti acquistati	326

5.6 Riprogettare il layout del locale: qualche suggerimento di Franco Costa	331
5.7 Conclusioni e tabella di orientamento	336
BIBLIOGRAFIA E APPROFONDIMENTI	340

Un negozio al dettaglio, un bar, un ristorante, un albergo, e tante altre iniziative imprenditoriali nel mondo dei servizi, anche piccole, sono innanzitutto imprese e, esattamente come le grandi imprese, richiedono competenze manageriali, di marketing, di pianificazione, di gestione del personale e dei meccanismi di funzionamento e di redditività del business.

Per avere successo è sempre più necessario conoscere le innovazioni del settore e le preferenze dei consumatori, anche guardando a cosa succede all'estero, ed è necessario adattarsi al mutamento del mercato prendendo decisioni strategiche che modificano l'offerta e il modello di business trasformando l'impresa, a volte anche profondamente.

Ed è proprio partendo da queste considerazioni che Confcommercio-Imprese per l'Italia ha sviluppato la collana “Le Bussole”: una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di guida e focalizzate sul core business delle imprese associate, soprattutto di quelle operanti in settori cosiddetti “tradizionali”, che poi, guardando alle innovazioni che sono in grado di produrre, tanto tradizionali non sono.

Ogni Bussola è curata dal Settore Politiche per lo Sviluppo della Confederazione insieme all'Associazione di categoria di riferimento aderente al Sistema Confcommercio (FIPE per la Ristorazione e per il Bar, FIDA per il Dettaglio Alimentare, ecc.). Infatti, tra le tante imprese associate sparse sul territorio sono presenti casi di eccellenza (imprenditoriale, operativa, manageriale...), e uno dei principali compiti di una organizzazione di rappresentanza è quello di mettere a sistema le migliori competenze ed esperienze del proprio bacino associativo.

Le Bussole sono corredate da specifiche ricerche di mercato sulle preferenze dei consumatori, soprattutto relativamente ai criteri di scelta di un esercizio commerciale e da analisi approfondite dei principali trend di domanda e offerta nazionali ed internazionali, con l'illustrazione di molti casi pratici da cui trarre ispirazione.

Particolare attenzione, proprio per gli obiettivi della collana, è dedicata agli aspetti economici e di gestione del business, riportando analisi, ratios e indicatori di performance originali, difficilmente reperibili per il mercato italiano.

Le guide di business della collana “Le Bussole”, affiancate da specifiche monografie e approfondimenti su aspetti particolari della gestione di un esercizio commerciale (i Focus delle Bussole, cfr. pagina successiva), vogliono rappresentare uno strumento operativo di gestione, una fonte di ispirazione, un insieme di suggerimenti per gli imprenditori, sia che si tratti di operatori già avviati, sia che si tratti di giovani che intendono entrare nel settore.

Le Bussole già pubblicate



Settembre 2013



Ottobre 2013
(2ª ed. aprile 2018)



Settembre 2014
(2ª ed. aprile 2018)



Novembre 2014



Giugno 2015



Ottobre 2015



Dicembre 2015



Ottobre 2016



Ottobre 2017

I Focus delle Bussole

Attraverso la redazione delle Bussole, la Confederazione, insieme alle Federazioni, individua alcuni temi specifici, ma strategici, trasversali a categorie diverse, in grado di stimolare il modo di vendere e di offrire servizi degli imprenditori del terziario.

A questi temi sono dedicati I Focus delle Bussole, pratiche monografie su aspetti particolari della gestione di un esercizio commerciale e, più in generale, di una azienda, realizzate in collaborazione con partner leader nei rispettivi settori.

I Focus già pubblicati



Settembre 2015



Ottobre 2015
(2ª ed. febbraio 2018)



Luglio 2016



Maggio 2018



COLLANA LE BUSSOLE

IL NEGOZIO ALIMENTARE



IL SETTORE ALIMENTARE È DI FONDAMENTALE IMPORTANZA PER IL PAESE, PERCHÉ FARE LA SPESA È UN ATTO CHE COINVOLGE OGNI GIORNO MILIONI DI CONSUMATORI, DECINE DI MIGLIAIA DI IMPRESE CON MILIONI DI LAVORATORI. È UN SETTORE IN PROFONDA TRASFORMAZIONE, PER RAGIONI DEMOGRAFICHE E DI CAMBIAMENTO DI STILI DI VITA, CON LE GRANDI INSEGNE CHE STANNO RISCOPRENDO IL VALORE DELLA PROSSIMITÀ, APRENDO PUNTI DI VENDITA PIÙ PICCOLI E A MAGGIOR LIVELLO DI SERVIZIO NEI CENTRI CITTADINI, CON L'ONLINE IN CRESCITA NONOSTANTE LE DIFFICOLTÀ LOGISTICHE, E CON TANTI IMPRENDITORI INDIPENDENTI CHE SVILUPPANO MODELLI DI BUSINESS INNOVATIVI.

IN QUESTO NUOVO SCENARIO COMPETITIVO, I NEGOZI ALIMENTARI, GLI INVENTORI DEL MODELLO "PICCOLA/MEDIA SUPERFICIE IN AREA URBANA GESTITA DA PERSONE COMPETENTI E APPASSIONATE" DEVONO PORTARE IL LORO BUSINESS UN PASSO AVANTI IN TERMINI DI MANAGERIALITÀ DELLA GESTIONE.

<https://lebussole.confcommercio.it>

lebussole@confcommercio.it