

Francesca Gennari

**IL CONTROLLO
DI GESTIONE
NELLA GOVERNANCE
DELLE IMPRESE
COMMERCIALI**

FrancoAngeli

Francesca Gennari

**IL CONTROLLO
DI GESTIONE
NELLA GOVERNANCE
DELLE IMPRESE
COMMERCIALI**

FrancoAngeli

Volume pubblicato con il contributo dell'Università degli Studi di Brescia.

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Prefazione	pag. 9
-------------------	-----------

Parte prima

LE IMPRESE COMMERCIALI. VARIABILI DI COMPLESSITÀ E CRITERI DI CLASSIFICAZIONE

1. Le caratteristiche distintive delle imprese commerciali

1.1. Le imprese commerciali	15
1.2. I fattori di tipicità del settore commerciale	19
1.2.1. Gli elementi di peculiarità dell'offerta commerciale	26
1.3. Le variabili di classificazione delle imprese commerciali	33

2. La complessità strategica delle imprese commerciali

2.1. Le determinanti della complessità strategica	37
2.2. Il prodotto/servizio commerciale	39
2.3. Il mercato servito	46
2.4. La classificazione delle imprese commerciali in base alla complessità strategica	55

3. La complessità organizzativa delle imprese commerciali

3.1. Le determinanti della complessità organizzativa	59
3.2. Il grado di differenziazione degli organi decisori	61

3.3. Le tipologie di integrazione fra imprese	66
3.3.1. Le integrazioni basate su vincoli giuridici	71
3.3.2. Le integrazioni basate su vincoli operativi	76
3.3.3. Le integrazioni basate su vincoli contrattuali	85
3.4. Le strategie di crescita delle imprese commerciali	91
3.5. La classificazione delle imprese commerciali in base alla complessità organizzativa	96

Parte seconda

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE IMPRESE COMMERCIALI

4. Governo di impresa e sistema di controllo della gestione	
4.1. I sistemi di controllo nel governo economico di impresa	103
4.2. L'adattamento del controllo alla complessità di impresa	107
4.3. Le variabili rilevanti del controllo nei processi di governo economico	111
4.3.1. I fattori critici di successo interni	116
4.3.2. I fattori critici di successo esterni	120
4.3.3. I fattori critici di successo e l'orientamento strategico di impresa	123
4.3.4. I parametri obiettivo	126
4.4. La progettazione del sistema di controllo della gestione	133
5. Il sistema di controllo della gestione	
5.1. Le componenti del sistema di controllo della gestione	140
5.2. La struttura organizzativa di controllo	143
5.2.1 La struttura organizzativa di controllo nelle imprese integrate giuridicamente	148
5.2.2 La struttura organizzativa di controllo nelle imprese integrate operativamente	152

5.2.3 La struttura organizzativa di controllo nelle imprese integrate contrattualmente	154
5.3. Il sistema informativo di controllo	157
5.3.1 Le misure economiche di controllo nelle imprese commerciali	161
5.3.2 La complessità di impresa e le misure economiche di controllo	165
5.4. Il processo di controllo	175
Bibliografia	181

PREFAZIONE

La centralità delle imprese commerciali nel processo di creazione di valore nel sistema economico è ascrivibile, primariamente, all'attività di trasferimento dei beni dalle imprese industriali agli utilizzatori, mediante l'offerta di un assortimento che – per varietà, completezza ed ubicazione – è in grado di soddisfare con maggiore efficacia le molteplici esigenze di acquisto al dettaglio.

I mutamenti che negli ultimi decenni hanno caratterizzato le dinamiche del mercato e della concorrenza, nonché il comportamento della domanda, hanno inevitabilmente implicato profonde modificazioni anche nella struttura dell'offerta delle imprese commerciali. Nelle economie globali, con mercati contraddistinti da un'eccedenza dell'offerta rispetto alla capacità di assorbimento della domanda, infatti, i tradizionali confini di concorrenza subiscono continui cambiamenti e le leve strategiche devono essere ridefinite sulla base dei mutamenti in atto e della graduale affermazione del primato competitivo dei fattori immateriali di offerta (a cui si correla la valorizzazione delle risorse immateriali di impresa).

I processi di programmazione e controllo, favorendo la coordinata realizzazione degli obiettivi aziendali in relazione alle condizioni base di successo competitivo, economico e sociale, favoriscono l'adozione di comportamenti finalizzati a garantire: la soddisfazione delle attese degli stakeholder mediante un atteggiamento attivo di fronte alle modificazioni del contesto; il corretto posizionamento rispetto alla concorrenza; la realizzazione delle condizioni di equilibrio economico e monetario-finanziario; il rispetto dei presupposti di sviluppo sostenibile.

Il presente lavoro, considerate le tipicità proprie del settore commerciale, si propone di approfondire gli aspetti logici di governo delle imprese

della distribuzione, con la finalità di individuare un modello di riferimento per la progettazione dei sistemi di controllo della gestione.

L'illustrazione delle connotazioni settoriali tipiche, oggetto del primo capitolo, appare propedeutica alla delineazione delle variabili rilevanti per una classificazione delle imprese commerciali, tenuto conto delle differenti articolazioni delle combinazioni economiche produttive cui si associano le relative variabili critiche di successo. In particolare, la corretta predisposizione delle componenti strutturali e di funzionamento dei sistemi di controllo implica la comprensione delle dimensioni di complessità (strategica e organizzativa) idonee a definire le modalità di formazione di valore, da cui derivano diversi gradi di articolazione degli obiettivi e dei rispettivi risultati.

Nel secondo capitolo si approfondiscono, dunque, le determinanti della complessità strategica, dal cui comporsi deriva la numerosità delle aree di risultato, riconducibili alla combinazione fra: il prodotto commerciale (in termini di assortimento e di tecnica di vendita); i mercati serviti (con riguardo alle scelte di localizzazione ed ai canali di vendita privilegiati), anche nelle ipotesi di istituzione di alleanze strategiche.

Successivamente (terzo capitolo) si delineano le condizioni di complessità organizzativa, diretta a definire le modalità di efficace orientamento dei comportamenti interni. Ci si riferisce, in particolare, a: i rapporti intercorrenti fra i soggetti proprietari ed i soggetti detentori delle prerogative gestionali; i processi di delega di responsabilità in atto, anche a fronte di situazioni di non coincidenza fra la struttura dell'unità operativa e la struttura aziendale nella sua interezza.

L'analisi congiunta delle dimensioni di complessità strategica ed organizzativa favorisce una classificazione delle imprese commerciali (bassa, media, elevata complessità) idonea ad evidenziare i fondamentali elementi progettuali e di funzionamento dei meccanismi di controllo. Nel quarto capitolo, dapprima si approfondisce il ruolo dei sistemi di controllo nel governo di impresa, per poi contestualizzare le condizioni basilari per l'affermazione dell'equilibrio aziendale in ciascuna classe tipologica individuata sulla base delle determinanti di complessità.

La progettazione dei sistemi di controllo presuppone la considerazione della dinamicità del contesto e della complessità d'azienda, espressione del rapporto fra l'azienda stessa e l'ambiente in relazione alla modalità di formazione dei risultati. Siffatte variabili determinano il diverso comporsi del-

le componenti strutturali (struttura organizzativa e sistema informativo di controllo) e procedurali (processo) di controllo della gestione (trattati nel quinto capitolo).

Il lavoro intende proporre spunti di riflessione per l'adozione di sistemi di controllo della gestione validi per le diverse tipologie di imprese commerciali di vendita al dettaglio, in considerazione dei caratteri peculiari dell'offerta commerciale e delle relative dimensioni di concorrenza.

L'autore desidera, infine, esprimere sincera riconoscenza alla professoressa Daniela Salvioni per i preziosi suggerimenti nella realizzazione della presente pubblicazione e per i costanti stimoli all'attività di ricerca.

PARTE PRIMA

LE IMPRESE COMMERCIALI. VARIABILI DI COMPLESSITÀ E CRITERI DI CLASSIFICAZIONE

1. LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELLE IMPRESE COMMERCIALI

1.1. Le imprese commerciali

L'impresa commerciale svolge una funzione di collegamento fra la produzione fisico-tecnica dei beni ed il relativo consumo, contribuendo alla creazione di valore nel sistema economico.

Il ruolo di rilievo attualmente attribuibile al settore commerciale deriva, in primo luogo, dalla centralità che lo stesso assume nel processo di trasferimento dei beni e dei servizi ai rispettivi utilizzatori, ma anche dalle progressive modificazioni che hanno coinvolto: le dinamiche del mercato e della concorrenza; le caratteristiche della domanda cui le imprese commerciali si rivolgono; la struttura dell'offerta aziendale, sempre più dominata da componenti di carattere immateriale.

La mutevolezza del contesto esterno, unita a gradi crescenti di complessità interna all'impresa, enfatizza, in particolare a partire dall'avvento della cosiddetta rivoluzione commerciale, l'importanza di comportamenti aziendali razionali e finalizzati, atti a garantire la soddisfazione delle differenti attese degli stakeholder mediante: un atteggiamento attivo nei confronti dei cambiamenti in atto; un corretto posizionamento rispetto ai *competitors*; la conveniente realizzazione delle condizioni di equilibrio economico e monetario-finanziario, associata al rispetto delle condizioni di sviluppo sostenibile.

In tale ambito i processi di programmazione e controllo manifestano un'evidente utilità, in quanto consentono la coordinata realizzazione degli obiettivi di impresa tramite il governo dell'efficacia e dell'efficienza gestionali. I fattori di tipicità del settore commerciale, poi, implicano un'analisi specifica con riguardo ai sistemi di controllo della gestione per effetto

di significative difformità sia rispetto ad altre tipologie di imprese di servizi, sia nello stesso contesto settoriale, a seguito di fenomeni correlati a fattori di: offerta; localizzazione; canale di vendita privilegiato; scelte di assetto istituzionale.

Ai fini di una corretta sistematizzazione teorica orientata a proporre un modello progettuale di controllo di gestione è necessario, da una parte, individuare alcuni elementi di similarità caratterizzanti il complesso delle imprese commerciali e, dall'altra parte, seguire appropriate logiche di classificazione al fine di ridurre, almeno teoricamente, l'eterogeneità tipica del settore.

L'origine dell'impresa commerciale risale alla necessità di garantire la disponibilità dei beni in un tempo ed in uno spazio sostanzialmente indipendenti dall'attività di produzione industriale; l'eccessiva focalizzazione sulla funzione di trasferimento delle merci verso il mercato finale, sostenuta dal convincimento che domanda ed offerta fossero naturalmente collegate, ha tuttavia per molto tempo sminuito il ruolo delle imprese distributive.

Il trasferimento dei prodotti, di fatto, non può essere considerato meramente un atto logistico, a causa delle profonde implicazioni correlate, in primo luogo, all'interpretazione delle esigenze della domanda, quindi alle modalità per il relativo soddisfacimento.

L'attività svolta dalle imprese commerciali è, pertanto, riconducibile allo svolgimento di funzioni primarie, ossia orientate all'effettiva commercializzazione dei beni (trasferimento delle merci e composizione delle stesse in un assortimento secondo differenti combinazioni in termini qualitativi e quantitativi) e di funzioni secondarie, finalizzate alla ricerca di un vantaggio competitivo mediante la fornitura di servizi complementari e/o accessori rispetto all'offerta di base.

L'evoluzione del contesto economico e degli atteggiamenti degli acquirenti nei confronti delle offerte alternative hanno, difatti, stimolato un arricchimento delle funzioni primarie con servizi complementari ed accessori diversamente differenziati. Le imprese commerciali hanno ormai da tempo acquisito la consapevolezza che il bene in sé (inteso come assortimento proposto) non è più sufficiente ad assicurarsi un vantaggio competitivo di lungo periodo. Ne deriva che assumono rilievo nuovi fattori critici di successo anche a causa dell'affiancamento alle tradizionali relazioni concorrenziali a livello orizzontale (ossia fra imprese commerciali) di fenomeni di concorrenzialità verticale (ossia fra imprese commerciali ed aziende indu-

striali) dovuti ad una graduale sostituzione dei produttori, a favore della distribuzione, nell'interpretazione e nell'appagamento dei bisogni della clientela finale.

Il rapporto fra industria e distribuzione nella gestione delle modalità di soddisfazione dei consumatori manifesta, in realtà, i primi sintomi di criticità molti decenni or sono in corrispondenza dell'abbandono di una economia di sussistenza, basata sulla diffusa necessità di beni primari e indifferenziati, a favore del passaggio ad un sistema economico moderno, caratterizzato da una maggiore tendenza all'imprenditorialità.

Nel nostro Paese, nella fase definibile come "economia di scarsità", in quanto caratterizzata da un'offerta che non riesce a soddisfare la domanda in eccedenza¹, si osserva la supremazia delle componenti materiali di prodotto e la presenza di un apparato distributivo ancora fortemente frammentato e caratterizzato dalla figura del grossista. Quest'ultimo, sfruttando la polverizzazione del mercato, tende ad acquisire una posizione dominante, rendendosi interprete dei bisogni di consumo ed imponendo all'industria i beni da produrre.

Le imprese industriali riescono a liberarsi dalla subordinazione al grossista soltanto grazie allo sfruttamento delle valenze associate alla propria marca: la creazione di un contatto diretto con l'acquirente finale si traduce in acquisto reiterato e, quindi, in fedeltà verso l'offerta dell'impresa industriale. La marca, cioè, permette al consumatore di identificare il prodotto e richiamare l'insieme delle valenze ad esso correlate rappresentando, al tempo stesso, un fattore di vincolo nella definizione dell'assortimento per il distributore.

La situazione sopraddetta induce gradualmente ad una sostanziale uniformità nell'offerta commerciale, costituita dalle marche di volta in volta più richieste; la graduale perdita di potere contrattuale dei distributori induce questi ultimi all'utilizzo di leve finalizzate a sviluppare una *store loyalty* complementare alla *brand loyalty* propria dei produttori².

1. I citati fenomeni di eccedenza della domanda rispetto all'offerta si manifestano, precipuamente, nei periodi temporalmente successivi alla conclusione di grandi conflitti bellici, quindi a partire dagli anni Quaranta per protrarsi fino agli anni Sessanta del secolo scorso. Cfr. Brondoni S.M. (2002), "Market-space management", *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1.

2. L'obiettivo delle imprese commerciali è, cioè, quello di indurre l'acquirente a scegliere dapprima il punto vendita, nei confronti del quale manifestare una relazione fiduciaria, e soltanto in un secondo momento prodotti con una marca di origine industriale.

Si assiste, così, al graduale sviluppo del fenomeno noto come “rivoluzione commerciale”, in concomitanza al modificarsi della situazione competitiva verso un’economia in equilibrio dinamico fra domanda ed offerta³. In questo stadio si affermano le realtà della grande distribuzione (GD) e della distribuzione organizzata (DO), caratterizzate dall’inglobazione delle funzioni precedentemente svolte dal grossista⁴.

La rivoluzione commerciale si manifesta non solo in termini di modificazione della composizione dell’offerta, ma anche di attivazione di un processo di concorrenza fra imprese commerciali in precedenza sostanzialmente assente. L’impresa commerciale, di fatto, tende ad assumere un ruolo di riferimento per la domanda impegnata nel processo di acquisto mediante l’offerta sia di servizi principali (la disponibilità di un insieme di beni organizzata in un assortimento), sia di servizi accessori e differenziati. Inoltre, a fenomeni di concorrenzialità orizzontale, coinvolgenti le imprese della distribuzione, si affiancano situazioni di confronto con le imprese industriali nell’ambito della ripartizione della cosiddetta rendita di canale.

Il passaggio da una condizione di equilibrio dinamico fra domanda ed offerta alla cosiddetta economia in eccesso di offerta⁵ impone alle imprese la ricerca di nuove fonti di vantaggio competitivo e di nuove modalità gestionali. Si assiste, in questa fase, alla nascita di nuove soluzioni commerciali ed alla volontà delle imprese della distribuzione di affermare le competenze acquisite nell’area del marketing attraverso la proposta di una pro-

3. Tale stadio di sviluppo dei rapporti fra domanda ed offerta prende il nome di *welfare state* ed è temporalmente collocabile a partire dagli anni Sessanta del XX secolo. L’incremento del numero dei *competitors* induce le imprese industriali ad operare azioni di differenziazione sul prodotto ed a potenziare le relative caratteristiche immateriali. Allo stesso tempo, le imprese commerciali iniziano a ricercare un ruolo attivo nel canale distributivo mediante un’offerta di servizi finalizzata a sviluppare una *store loyalty*, concorrenziale alla *brand loyalty* industriale.

4. Per grande distribuzione (GD) si intende generalmente l’insieme delle aziende che operano nel settore del dettaglio con punti vendita, solitamente numerosi, di grandi dimensioni. La distribuzione organizzata (DO) è una forma di cooperazione fra operatori commerciali, che può coinvolgere anche imprese della GD dando così origine alla cosiddetta grande distribuzione organizzata (GDO), finalizzata al perseguimento di vantaggi di tipo prevalentemente economico (gestione degli acquisti, pianificazione, gestione dei magazzini, promozione delle vendite, ecc.).

5. Si può ragionevolmente affermare che questa fase prende avvio, nel nostro Paese, a partire dagli anni Novanta del secolo scorso e tende attualmente a protrarsi in modo sempre più accentuato.

pria peculiare offerta (di insegna e di prodotto) sempre più giustificata da motivazioni strategiche di lungo termine⁶.

Il *trade* tende, cioè, ad assumere un ruolo autonomo nella catena delle transazioni, ruolo che, da una parte, si manifesta nella definizione di rapporti di partnership con fornitori ritenuti strategicamente rilevanti e, dall'altra parte, si esprime con proprie politiche di portafoglio di marca. La condizione di eccesso di offerta, infatti, induce a superare lo stato elementare di concorrenza fra beni, proponendo situazioni di consumo complesse a cui le imprese commerciali possono attivamente partecipare, godendo, fra l'altro, di una posizione di vantaggio derivante dalla vicinanza alla domanda finale e dalla disponibilità di flussi informativi digitali⁷.

La globalizzazione ed i nuovi confini di concorrenza impongono, ad evidenza, anche alle imprese commerciali l'adozione di una filosofia di gestione competitiva orientata al mercato (*market-driven management*) ed incentrata su: la considerazione, in primis, dell'ambito concorrenziale e solo successivamente della *customer satisfaction*; la ricerca continua di canoni di offerta innovativi; l'utilizzo di nuove metriche di valutazione dei fattori materiali ed immateriali determinanti le performance di impresa⁸.

A fronte degli incessanti percorsi di sviluppo che coinvolgono le imprese commerciali pare comunque opportuno individuare i principali elementi caratterizzanti le stesse, in quanto espressivi di significativi fattori di aggregazione settoriale.

1.2. I fattori di tipicità del settore commerciale

La funzione principale delle imprese commerciali è riconducibile alla disponibilità di un'offerta costituita da un insieme di beni, organizzati se-

6. «Nei mercati di consumo di massa, sia in Europa che negli Stati Uniti, si è rafforzato ed esteso il potere delle marche dei distributori che, da intermediari attivi, sono addirittura diventati *competitors* dei produttori, con strategie di marche proprie sviluppate di pari passo con la crescita globale delle maggiori marche industriali. Queste evoluzioni trasformano le basi di notorietà del largo consumo e naturalmente modificano i rapporti di forza fra industria e distribuzione», Brondoni S.M. (2007), "Market-driven management ed economia d'impresa globale", in Brondoni S.M. (a cura di), *Market-driven management, concorrenza e mercati globali*, Giappichelli, Torino, p. 26.

7. Saccardi A. (2003), "Data mining e marketing intelligence", *Symphonya, Emerging Issues in Management*, 2.

8. Brondoni S.M. (2007), op. cit., p. 31.