

MARCO DE ROCCHI

UN APPROCCIO INNOVATIVO ALLA  
PIANIFICAZIONE NEL CANALE  
RETAIL: MERCHANDISE FINANCIAL  
PLANNING

TESI DI LAUREA SPECIALISTICA



Relatore: Prof. E. Bolisani  
Correlatore: Dott. C. Nordio

Università degli Studi di Padova  
Facoltà di Ingegneria  
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione  
Marzo 2010

Marco De Rocchi: *Un approccio innovativo alla pianificazione nel canale retail: Merchandise Financial Planning*, Tesi di laurea specialistica, marzo 2010.

## SOMMARIO

Il processo di pianificazione e l'uso di sistemi software per supportarlo rappresentano elementi sempre più importanti non solo nell'industria retail e della grande distribuzione ma anche in altre tipologie di aziende. L'introduzione di questi sistemi in specifiche realtà aziendali richiede peraltro un'attenta valutazione delle problematiche che possono emergere. Questa tesi propone lo studio di *Merchandise Financial Planning* (MFP), strumento a supporto della pianificazione delle vendite messo a punto da Oracle per la Grande Distribuzione Organizzata (GDO), del quale si intende valutare l'applicabilità a settori diversi da quello originario. In particolare viene proposta una *gap analysis* che rileva la "distanza" tra il modello aziendale incorporato nell'applicativo software esaminato e il tipico processo di budgeting di un'azienda del settore fashion (in particolare il settore calzaturiero). Il lavoro da un lato rappresenta, in generale, un utile esempio di approccio da seguire per identificare le reali potenzialità di un software in un dato settore applicativo, dall'altro fornisce risultati utili (se pure preliminari) per un'eventuale valutazione relativamente alle opportunità di investire sull'uso di MFP nel settore analizzato.

## ABSTRACT

In retail industry, especially department store, as well as in other industries, computer-based software solutions that support the planning processes are gaining ground, becoming increasingly important due to the competition between companies and changes in customer expectations. In this thesis we presents a decision support system called *Merchandise Financial Planning* (MFP), a software developed by Oracle in order to help retailers in planning and controlling their sales budget. Apart from describing the business process incorporated in the MFP software, we also introduce a method to analyze the gap between the software and the typical sales budgeting process in a footwear company. In the end, going on the outcomes of the analysis, we propose some hints in order to bridge the gap.



## RINGRAZIAMENTI

Innanzitutto desidero ringraziare Corrado Nordio, CEO di Tria s.r.l., per avermi offerto la possibilità di svolgere questo progetto di tesi, consentendomi allo stesso tempo di concludere la carriera universitaria senza particolari patemi. Desidero inoltre ringraziarlo per avermi dato l'opportunità di frequentare un corso di formazione di alto livello come l'RPAS Boot Camp organizzato da Oracle a Milano. Desidero ringraziare il prof. Ettore Bolisani che si è reso da subito disponibile a farmi da relatore e che mi ha seguito capitolo dopo capitolo nella stesura di questa tesi.

Ringrazio di cuore tutti i miei familiari, in particolare i miei genitori, che in questi lunghi anni di università non mi hanno fatto mancare niente e hanno sempre cercato di agevolarmi in tutto. Un ringraziamento speciale alla mia ragazza, Stefania, che mi ha sempre appoggiato nelle mie scelte e con la quale ho condiviso i momenti belli e quelli meno belli del periodo universitario. Infine ringrazio i miei colleghi di Tria e tutti i miei amici, dai compagni di squadra ai compaesani, passando per i compagni di università, con cui ho trascorso anni bellissimi.

Grazie a tutti.

*Padova, marzo 2010*

M.



# INDICE

1	INTRODUZIONE	1
2	MERCHANDISE PLANNING	5
2.1	Merchandise Management	5
2.1.1	Il concetto di pianificazione	5
2.1.2	La pianificazione nell'industria retail	7
2.2	Merchandise Financial Planning	12
2.2.1	Il processo di pianificazione	12
2.2.2	Attività e metriche a supporto	18
2.2.3	Strumenti di controllo: l'Open-To-Buy	26
3	RETAIL NEL SETTORE FASHION: IL CALZATURIERO	29
3.1	Il settore calzaturiero in Italia	29
3.1.1	Il settore e la competizione mondiale	29
3.1.2	Dati economici relativi al calzaturiero in Italia	30
3.1.3	Struttura del settore in Italia: i distretti industriali	31
3.1.4	Evoluzione del settore nello scenario internazionale	32
3.1.5	L'importanza di essere competitor globali	33
3.2	Strategie per competere	35
3.2.1	Aree di innovazione strategica	35
3.2.2	L'influenza delle tendenze culturali	37
3.2.3	L'importanza della distribuzione	38
3.2.4	Il negozio come luogo di consumo	40
3.2.5	Alcuni dati	41
3.3	Il retail monomarca	43
3.3.1	Il retail al servizio della marca	43
3.3.2	La pianificazione strategica del retail	44
3.3.3	Da product-oriented a market-oriented	46
3.3.4	Impatti sull'organizzazione e sui processi aziendali	48
4	LA PIATTAFORMA ORACLE RPAS	51
4.1	Decision Support Systems	51
4.1.1	Cos'è un DSS?	51
4.1.2	Utilità e scopi di un DSS	52
4.1.3	Architettura di un DSS	53

4.2	Data warehouse e OLAP	54
4.2.1	Data warehouse	54
4.2.2	OLAP	55
4.3	Oracle RPAS e MFP	58
4.3.1	Retail Predictive Application Server	58
4.3.2	MFP Template	61
5	MFP E CALZATURIERO: ANALISI DEI GAP	65
5.1	Il metodo di analisi	65
5.1.1	Gap Analysis	66
5.1.2	Prescrittività e copertura	68
5.1.3	Esempio di risultati della gap analysis	69
5.2	La pianificazione nel settore calzaturiero	71
5.2.1	Tipologia di aziende analizzate	72
5.2.2	Il caso Compar S.p.a. (Gruppo Bata)	73
5.3	Analisi dei gap	77
5.3.1	Ruoli coinvolti	77
5.3.2	Processo di pianificazione	77
5.3.3	Processo di controllo	78
5.3.4	Analisi dei dati	79
5.3.5	Metriche	79
6	CONCLUSIONI	81
	BIBLIOGRAFIA	85

## ELENCO DELLE FIGURE

Figura 1	Il concetto di pianificazione (fonte <a href="#">Wikipedia [2009f]</a> )	5
Figura 2	Esempio di canale di distribuzione (fonte <a href="#">Levy e Weitz [2006]</a> )	7
Figura 3	<i>Merchandise Financial Planning</i> nel contesto più ampio di <i>Merchandise Planning</i> (fonte <a href="#">Oracle [2009a]</a> )	13
Figura 4	Diagramma del ciclo di pianificazione e controllo	13
Figura 5	Diagramma del ciclo di pianificazione e controllo: esempio pratico	14
Figura 6	Il processo di pianificazione pre-season (fonte <a href="#">Oracle [2009a]</a> )	16
Figura 7	Il processo di pianificazione pre-season: livello <i>executive</i> (fonte <a href="#">Oracle [2009a]</a> )	16
Figura 8	Il processo di pianificazione pre-season: livello <i>planner</i> (fonte <a href="#">Oracle [2009a]</a> )	17
Figura 9	Il processo di pianificazione in-season (fonte <a href="#">Oracle [2009a]</a> )	18
Figura 10	Processo di riconciliazione e approvazione del piano (fonte <a href="#">Oracle [2009a]</a> )	25
Figura 11	Cambiamenti nella struttura degli scambi commerciali nel calzaturiero (fonte <a href="#">HermesLab [2008]</a> )	31
Figura 12	Un modello di <i>Retail Brand Equity</i> (fonte <a href="#">Sacerdote [2007]</a> )	45
Figura 13	Cubo multidimensionale (fonte <a href="#">Oracle [2009b]</a> )	57
Figura 14	Piattaforma Oracle RPAS (fonte <a href="#">Oracle [2009b]</a> )	58
Figura 15	Architettura fisica della piattaforma Oracle RPAS (fonte <a href="#">Oracle [2009b]</a> )	60
Figura 16	La piattaforma Oracle RPAS e la soluzione di MFP (fonte <a href="#">Oracle [2009b]</a> )	61
Figura 17	Gerarchie e dimensioni presenti nel template MFP di Oracle: nell'ordine prodotto, area geografica e tempo (fonte <a href="#">Oracle [2009b]</a> )	62
Figura 18	MFP Template: esempio di worksheet relativo alla scheda <i>Sales</i> (fonte <a href="#">Oracle [2009b]</a> )	64
Figura 19	Esempio di <i>gap analysis</i> su due dimensioni/variabili di analisi	67

Figura 20	Livelli di configurazione del template MFP (fonte <a href="#">Oracle [2009b]</a> )	69
-----------	---	----

## ELENCO DELLE TABELLE

Tabella 1	Vendite (fonte <a href="#">Levy e Weitz [2006]</a> )	19
Tabella 2	Riduzioni (fonte <a href="#">Levy e Weitz [2006]</a> )	20
Tabella 3	Stock di inizio e fine periodo (fonte <a href="#">Levy e Weitz [2006]</a> )	22
Tabella 4	Piano di approvvigionamento (fonte <a href="#">Levy e Weitz [2006]</a> )	23
Tabella 5	Esempi di misure presenti nel template MFP e delle loro componenti (fonte <a href="#">Oracle [2009a]</a> )	62
Tabella 6	<i>Gap analysis</i> : esempio (fonte <a href="#">Bracchi et al. [2005]</a> )	70
Tabella 7	Analisi dei gap.	78

# 1

## INTRODUZIONE

Oggi la pianificazione riveste un ruolo di primissimo piano nell'industria retail e non solo. L'aumento della competizione mondiale, i cambiamenti nelle aspettative del cliente e l'instabilità economica inducono le grandi aziende retailer a dotarsi di software avanzati e tecniche analitiche innovative, al fine di aumentare la loro efficienza sia dal punto di vista operativo che in relazione ai servizi resi al cliente, con l'obiettivo finale di gestire le risorse in modo integrato e sistematico, migliorare i processi di business e quindi la redditività dell'impresa.

Oggi esistono varie soluzioni software proposte sul mercato che supportano le aziende nella pianificazione. Tuttavia, la scelta di quale tecnologia sia la più adatta alla specifica azienda non è banale; si deve fra l'altro considerare che l'introduzione di un qualsiasi sistema software può avere un impatto profondo sull'organizzazione: per esempio, considerando il caso specifico qui oggetto di analisi, l'uso di un dato software può richiedere o comportare una modificazione dei processi e delle pratiche con cui i dirigenti aziendali sono soliti effettuare le proprie scelte e pianificazioni. Studiare a fondo queste problematiche è necessario sia per le aziende che desiderano considerare l'acquisizione di un nuovo software sia per le società che offrono servizi di vendita, installazione e configurazione del software stesso.

Il problema affrontato in questa tesi riguarda proprio quest'ultima situazione. Viene infatti analizzato un sistema di analisi a supporto delle decisioni di pianificazione del retail: il software messo punto da Oracle, azienda leader nelle soluzioni software dedicate al mondo dei retailer, noto come *Merchandise Financial Planning* (MFP). MFP è uno strumento destinato ad aiutare le aziende nel processo di pianificazione e controllo dei propri budget di vendita nell'ambito del commercio al dettaglio. La sua implementazione fornisce ai retailer un'applicativo di pianificazione condivisa, in grado di supportare la gestione dei budget pre-stagionali e stagionali attraverso una serie di indici quantitativi (p. es. vendite, sconti, carichi, scorte, margini ecc.). L'uso di MFP viene proposto come strumento per ottimizzare le capacità di pianificazione finanziaria delle aziende e razionalizzare il processo di budgeting commerciale con particolare riferimento alle aziende retail e della Grande Distribuzione Organizzata (GDO).

Il lavoro di tesi, svolto durante un tirocinio formativo presso la società di servizi e consulenza informatica Tria s.r.l., ha avuto come scopo fondamentale l'impostazione dell'analisi delle potenzialità e problemi di applicazione del software MTP al contesto particolare rappresentato dalle aziende *fashion* e in particolare del settore calzaturiero. Infatti le competenze fondamentali di TRIA riguardano il settore retail e soprattutto la GDO (e questo spiega l'attenzione per un software come MFP). Tuttavia, l'idea di esplorare nuove opportunità di crescita con clienti business potenzialmente importanti per TRIA come le aziende *fashion* richiede di analizzare le reali potenzialità di applicazione di strumenti come MFP in un contesto diverso da quello originario.

Il mondo delle aziende del comparto *fashion* ha dimostrato negli ultimi anni una decisa predilezione ad avvalersi del retail come vettore strategico per affermare il proprio successo e conseguire un vantaggio competitivo. Per questo tipo di aziende, uno dei fattori chiave, oltre alla creatività e alla qualità del prodotto, è stato senza dubbio la costituzione di una rete di negozi monomarca attraverso i quali poter entrare in contatto diretto col cliente. Infatti il mondo dell'impresa moda oggi vive in un contesto molto articolato nel quale cercare di governare la complessità della domanda e la contrastate azioni dei concorrenti diventa essenziale. Il controllo diretto del retail diventa una possibile arma competitiva per il successo dell'impresa. Questo avvicina, almeno in parte, il settore *fashion* a quello della GDO specialmente per quanto riguarda le necessità di pianificazione delle vendite. Tuttavia, e nonostante i crescenti esempi di successo di imprese che hanno scelto un modello di retail diretto, nel settore moda (e nel calzaturiero in particolare oggetto diretto dell'analisi condotta qui) le modalità di gestione della distribuzione sono ancora di tipo tradizionale, e mancano sistemi di pianificazione strutturati. Ci si può dunque chiedere come e fino a che punto i nuovi strumenti disponibili sul mercato (come MFP) possano rappresentare utili opportunità per queste imprese, e quali problemi ci possano essere nella loro adozione.

Lo scopo di questo lavoro di tesi è duplice. Da un lato, impostare da un punto di vista metodologico il problema di analizzare e valutare la reale applicabilità di un sistema software a un contesto specifico e particolare, e non necessariamente coincidente con quello originale per il quale il software era stato progettato. L'approccio qui proposto è un adattamento di classiche tecniche di *gap analysis* tipicamente adottate per valutare la distanza tra le funzionalità offerte da un dato software e le modalità di funzionamento tipiche di un'azienda o gruppo di aziende

(cfr. [Bracchi et al. \[2005\]](#)). Dall'altro, i risultati dell'applicazione della tecnica di *gap analysis* prima citata al caso dell'uso di MFP alle aziende calzaturiere forniscono se non altro in via preliminare (ossia come una sorta di pre-indagine) utili indicazioni delle reali opportunità e problematiche per una società come TRIA relativamente allo sviluppo del nuovo business ipotizzato

Nel dettaglio il lavoro è articolato come segue:

**NEL SECONDO CAPITOLO** viene fornita una descrizione approfondita del processo di pianificazione delle vendite e del contesto organizzativo al quale è specificatamente destinato. Si farà riferimento qui sia alla letteratura manageriale sul tema, sia al modello specificatamente incorporato nel disegno del software Oracle MFP.

**NEL TERZO CAPITOLO** viene proposta una panoramica sul settore calzaturiero, con particolare attenzione alla questione della distribuzione al dettaglio e alla modalità di vendita tramite reti di punti vendita monomarca.

**NEL QUARTO CAPITOLO** dopo aver inquadrato il software MFP nella più generale categoria dei sistemi a supporto delle decisioni (*Decision Support Systems*), vengono descritte le principali caratteristiche e funzionalità del software.

**NEL QUINTO CAPITOLO** viene infine proposta una *gap analysis* per poter valutare le potenzialità e difficoltà di implementazione del software MFP all'interno di un generico contesto di impresa calzaturiera dotata di rete di vendita diretta.



# 2

## MERCHANDISE PLANNING

### INDICE

---

2.1	Merchandise Management	5	
2.1.1	Il concetto di pianificazione	5	
2.1.2	La pianificazione nell'industria retail	7	
2.2	Merchandise Financial Planning	12	
2.2.1	Il processo di pianificazione	12	
2.2.2	Attività e metriche a supporto	18	
2.2.3	Strumenti di controllo: l'Open-To-Buy	26	

---

### 2.1 MERCHANDISE MANAGEMENT

#### 2.1.1 Il concetto di pianificazione

In termini generali, la pianificazione è il processo con in quale, dato un sistema, si stabilisce uno stato futuro dello stesso ritenuto desiderabile (*obiettivo*), si individuano le azioni per conseguirlo (*piano d'azione*) e le risorse per mettere in atto queste azioni. Il prodotto del processo di pianificazione prende il nome di piano [Wikipedia, 2009f].



Figura 1: Il concetto di pianificazione (fonte Wikipedia [2009f])

La pianificazione è normalmente connessa a meccanismi di controllo, che hanno lo scopo di guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi pianificati, evidenziando gli scostamenti tra questi ultimi e i risultati ottenuti. L'andamento dell'attuazione dei piani va infatti verificato nel tempo, giungendo anche alla revisione o all'aggiornamento degli stessi in

caso di eventi rilevanti, quali forti scostamenti non recuperabili, mutamento delle condizioni al contorno, variazioni di strategia ecc. La stretta integrazione fra queste due componenti fa sì che normalmente, sia a livello teorico che pratico, si parli di “pianificazione e controllo” come di un unico processo.

### *Benefici della pianificazione*

I vantaggi della pianificazione e, di conseguenza, dell’elaborazione di un piano, sono numerosi ed evidenti:

- Innanzitutto, il piano costringe a identificare e definire obiettivi specifici, quantificati e misurabili, rappresentando un’esplicita guida all’azione e aumentando di fatto l’efficacia dei propri sforzi;
- Se per l’elaborazione del piano si utilizzano adeguati strumenti software, è facile effettuare un’analisi di sensitività (ossia valutare come e quanto possano cambiare o quanto siano sensibili i risultati attesi al variare di ipotesi sull’andamento di alcuni importanti fattori che li condizionano) e confrontare con poco sforzo e molto velocemente l’appetibilità di diverse alternative decisionali o scenari;
- Il piano, inoltre, rappresenta un importante termine di riferimento per verificare e controllare se, in quale misura e perché, quanto era stato previsto e pianificato si è verificato, al fine di introdurre eventuali misure correttive.

I benefici derivanti dalla messa a punto di un piano ben definito non si limitano solamente agli aspetti quantitativi di misura delle performance. Infatti:

- Le esperienze maturate nel processo di pianificazione, anziché andare perdute o rimanere legate a una o poche persone, con tutti i rischi che ne conseguono, vengono infatti consolidate e rappresentano un know-how accessibile a chi possa essere interessato;
- La possibilità di comunicazione dei contenuti e delle logiche del piano fra tutti coloro che, all’interno dell’azienda o in contatto diretto con la stessa, possono o debbono contribuire a svilupparlo e realizzarlo, ne facilita grandemente la comprensione, contribuendo al miglioramento della qualità del lavoro svolto da ognuno.

Comunicare e comprendere sono la premessa di una maggiore e più diffusa condivisione, non soltanto delle informazioni ma anche e soprattutto degli obiettivi aziendali.

### 2.1.2 La pianificazione nell'industria retail

La pianificazione può interessare sistemi di differenti tipologie e dimensioni: da un intero sistema economico (pianificazione macroeconomica), a una singola azienda (pianificazione aziendale), a una particolare funzione aziendale (pianificazione finanziaria). In questo capitolo faremo riferimento ai processi di pianificazione che si applicano al mondo del retail.

In particolare, i paragrafi seguenti sono un estratto dei concetti e delle pratiche che vengono utilizzati dalle aziende commerciali che lavorano in contesti tipici della Grande Distribuzione Organizzata (per esempio nel commercio al dettaglio realizzato dalle grandi catene distributive). In questo tipo di contesti i retailer sono l'anello che collega i produttori (o i grossisti) ai consumatori finali, svolgendo un ruolo specifico all'interno del canale distributivo come illustrato in figura 2. Spesso, però, le attività di produzione, distribuzione all'ingrosso e vendita al dettaglio non vengono realizzate da aziende differenti, quanto piuttosto da una singola azienda che ne intraprende più di una [Levy e Weitz, 2006]. Quando un'azienda realizza diverse attività all'interno del canale di distribuzione si dice che essa realizza un'**integrazione verticale**, la quale si può manifestare "all'indietro" se un retailer intraprende attività di produzione o "in avanti" nel caso un produttore decida di costruire una rete di vendita diretta (si veda in proposito il capitolo 3).



Figura 2: Esempio di canale di distribuzione (fonte Levy e Weitz [2006])

Nell'industria retail, la pianificazione del merchandise (in inglese *Merchandise Planning*) può essere descritta come un approccio sistematico per massimizzare il ritorno sugli investimenti (ROI) attraverso la pianificazione di vendite, scorte, spazi e assortimenti, al fine di aumentare i profitti e minimizzare i *markdown* e le rotture di stock.

In altri termini, la pianificazione del merchandise è il processo attraverso cui un retailer cerca di offrire la giusta quantità, del giusto merchandise, nel negozio giusto, al momento giusto, cercando al contempo di soddisfare gli obiettivi finanziari aziendali [Levy e Weitz, 2006].

Attraverso la pianificazione i retailer sono in grado di:

- Informare e preparare l'intera organizzazione sugli scenari che si prospettano per il futuro, specialmente se questi scenari differiscono sensibilmente dal passato;
- Definire e misurare le performance aziendali relative al *merchandising* attraverso una serie di indicatori del rendimento;
- Rimanere concentrati sul cliente e sui suoi comportamenti/aspettative, monitorando i trend di vendita e sfruttando eventuali opportunità che si presentano sul mercato;
- Valutare le performance attuali in rapporto ai valori desiderati, garantendo così utili indicazioni sugli scostamenti tra le due.

L'obiettivo del *merchandise management* è massimizzare il ritorno sugli investimenti (ROI) attraverso un approccio sistematico alla pianificazione e alla gestione del merchandise. Chiaramente per il calcolo del ROI viene fatto riferimento ai soli investimenti finanziari che riguardano l'acquisto di merchandise e non ad altri tipi di investimenti (come per esempio i costi fissi e i costi di gestione).

Per questo motivo si parla spesso di GMROI, ovvero del *Gross Margin Return On Investment*, l'indice che quantifica il ritorno sugli investimenti relativi al solo merchandise (in pratica indica quanti euro si ricavano per ogni euro investito nell'acquisto di merchandise).

### *Il piano*

Il piano è un **modello finanziario** di una parte dell'organizzazione che ne esprime il rendimento desiderato per un determinato periodo futuro. Nel nostro caso il piano si riferisce all'area aziendale che si occupa della gestione del merchandise. Tipicamente un piano di questo tipo è costituito dai seguenti punti:

- Indicatori di performance (KPI - *Key Performance Indicator*<sup>1</sup>) e misure che quantificano i rendimenti dell'area relativa al merchandising e che sono sintetizzati sulla base di regole predefinite;

<sup>1</sup> I *Key Performance Indicator* sono indici che monitorano l'andamento di un processo aziendale. Sono principalmente di quattro tipi: indicatori generali, di qualità, di costo e di tempo.

- Orizzonte temporale che il piano intende coprire (tipicamente lo *span* per la pianificazione non supera i sei mesi per il merchandise caratterizzato da stagionalità e l'anno per i prodotti continuativi);
- Strutture per il reporting.

Un piano è un contenitore per questi tre elementi chiave: tuttavia, i dati di pianificazione che lo compongono, nonché il modo di elaborarli, possono essere diversi a seconda del ruolo all'interno dell'organizzazione. I piani sono spesso caratterizzati da differenti versioni che riflettono tipicamente lo step raggiunto all'interno del processo di pianificazione. Piani diversi, inoltre, possono coesistere durante l'intero processo: la loro riconciliazione, tuttavia, è una pratica indispensabile al fine di ottenere un unico piano approvato dal management. Il piano approvato, infine, viene comparato con i dati attuali in modo da avere un controllo completo e tempestivo sulle performance d'esercizio.

#### *Perché pianificare*

L'incremento della competizione mondiale, unitamente alla variazione delle aspettative dei consumatori e all'instabilità economica, indicano come il business non possa rimanere statico: una gestione dinamica attraverso processi ben definiti non può che aiutare le aziende a creare un vantaggio competitivo nei confronti dei propri concorrenti. Per un retailer, i principali benefici della pianificazione possono essere riassunti nei seguenti punti:

- Un approccio proattivo alla gestione del business;
- Una fotografia consistente degli obiettivi finanziari aziendali;
- Acquisti più accurati e gestione delle scorte ottimizzata sulla base dei dati attuali;
- Miglioramento della pianificazione e dell'esecuzione negli anni successivi al primo;
- Informazione dettagliata sempre a disposizione degli analisti.

Dal momento che la competizione cresce giorno dopo giorno e il mondo del retail diventa sempre più complesso, fallire la pianificazione, o peggio ancora, non pianificare, significa rischiare il fallimento del business.

### Chi pianifica

La maggior parte dei retailer articola la propria pianificazione su più livelli, dividendo le responsabilità all'interno dell'organizzazione a seconda del ruolo svolto nel processo. Tipicamente i retailer di origine anglosassone identificano principalmente tre livelli all'interno del gruppo di pianificazione: *executive*, *manager* e *planner*.

- **Executive** (*Top-Down*) È il livello più alto: include responsabilità strategiche di medio periodo. Solitamente si focalizza sugli elementi chiave del business quali vendite e margini.
- **Manager** (*Middle-Out*) È il livello intermedio, l'interfaccia tra *executive* e *planner*. Ha completa visibilità degli obiettivi di medio periodo imposti dal livello *executive* e traduce questi obiettivi in target per il gruppo di *planner* che supervisiona. Si occupa anche della riconciliazione tra i piani e gli obiettivi finanziari aziendali.
- **Planner** (*Bottom-Up*) È il livello più basso, la cui responsabilità primaria è costruire il piano al massimo livello di dettaglio e di controllarlo durante la stagione di vendita. La granularità dei dati di pianificazione dipende dalle dimensioni e dalla struttura dell'organizzazione. In alcuni casi, specialmente per piccoli retailer locali, i *planner* sono coinvolti anche nella definizione dei piani di assortimento.

Con una pianificazione strutturata in questo modo è importante che i valori pianificati siano visibili attraverso i vari livelli. La versione del piano che viene approvata è quella generata dai *planner* in quanto contiene tutte le informazioni di pianificazione a livello dettagliato. In seguito, attraverso una procedura di riconciliazione e approvazione, i *rollup* di questa versione del piano vengono resi disponibili all'intera organizzazione.

### Quando pianificare

La pianificazione è un processo continuo e iterativo: per questo è fondamentale capire gli orizzonti temporali in gioco e organizzare le attività di conseguenza.

- **Pre-Season** Durante il processo di pianificazione pre-season i piani vengono sviluppati con almeno sei mesi di anticipo rispetto alla stagione di vendita. I dati storici vengono utilizzati per individuare i trend e le stagionalità, ma un

approccio proattivo alla gestione è comunque fondamentale. I planner, infatti, devono essere lungimiranti e guardare al futuro (per esempio pianificando con congruo anticipo le attività promozionali), senza per questo rinunciare alle occasioni che si presentano sul mercato per massimizzare i profitti e il ritorno sugli investimenti.

- **In-Season** La pianificazione e il controllo in-season garantiscono una gestione del business accurata attraverso il confronto continuo tra le performance attuali e quelle pianificate pre-season. I planner adattano le previsioni sfruttando i dati attuali di vendita e determinano se le scorte sono sufficienti o meno a supportare la domanda. Per far questo si servono di una metrica nota come *Open-to-Buy* (OTB) che misura lo scostamento tra il livello di stock pianificato e la merce *on-hand*, dando indicazioni sulla necessità o meno di acquistare ulteriore merchandise.

Oltre ai periodi pre-season e in-season va considerato un terzo periodo, quello di **post-season**, in cui vengono condotte una serie di analisi basate sul confronto tra le performance raggiunte durante la stagione di vendita e gli obiettivi che ci si era prefissati. Imparare dal passato attraverso l'analisi, infatti, è il miglior modo per raggiungere ambiziosi traguardi per il futuro.

#### *Cosa si pianifica*

È fondamentale pianificare **solo ciò di cui si ha completo controllo**: è infatti inutile, e soprattutto rischioso, procedere con la pianificazione di grandezze che non si è in grado di gestire. La divisione tra i ruoli, insieme al livello occupato all'interno del gruppo di pianificazione, di fatto facilitano l'assegnazione delle responsabilità ai vari attori del processo. Durante il processo, quindi, ogni pianificatore si deve concentrare esclusivamente sulle metriche di propria competenza al livello stabilito, pianificando nell'ordine:

- Vendite
- Scorte
- Carichi<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Con il termine *carico* si intende la merce acquistata in un periodo precedente e che viene consegnata in un determinato periodo aumentando così le scorte di magazzino per quel periodo. Si tratta quindi della quantità di merce in entrata nel magazzino in un determinato periodo.

- Markdown<sup>3</sup>
- KPI vari

Tipicamente gli obiettivi finanziari aziendali vengono raggiunti attraverso la pianificazione accurata delle vendite e delle scorte, che sono in assoluto i due elementi chiave per il successo di qualsiasi retailer. Le maggiori aree di perdita nell'industria retail sono infatti le vendite perse, generate dall'assenza di stock, e i markdown forzati, dovuti invece a eccessi di stock.

I retailer, tuttavia, non sono interessati esclusivamente alle vendite, quanto piuttosto ai profitti che derivano da esse. Il profitto è l'elemento chiave per qualsiasi tipo di business: nel caso dell'industria retail, il *Merchandise Financial Planning* garantisce un **incremento diretto dei profitti** attraverso la minimizzazione dei markdown e delle rotture di stock. Vediamo nel dettaglio di cosa si tratta.

## 2.2 MERCHANDISE FINANCIAL PLANNING

Il *Merchandise Financial Planning* (MFP) è la spina dorsale dell'intero processo di *Merchandise Planning* che comprende, oltre a MFP, anche altri processi quali Assortment Planning, Space Planning and Optimization, Price Planning e Supply Chain Planning and Execution (vedi figura 3<sup>4</sup>).

MFP permette la pianificazione finanziaria di parametri chiave quali vendite, markdown, scorte, margini e svariati KPI, assicurando al contempo che l'intera organizzazione stia lavorando nella direzione di un obiettivo comune ("*one version of the truth*").

### 2.2.1 Il processo di pianificazione

Come abbiamo già affermato, il processo di MFP può essere separato in due sottoprocessi: la **pianificazione pre-season** e la **pianificazione e il controllo in-season**. Cerchiamo ora di capire quali sono gli step del ciclo di pianificazione e controllo, schematizzando l'intero sistema con un diagramma a blocchi. Facendo

<sup>3</sup> Con il termine *markdown* si intende la riduzione del prezzo di etichetta della merce in vendita.

<sup>4</sup> *Assortment Planning* riguarda la pianificazione della larghezza e della profondità dell'assortimento. *Space Planning* indica la pianificazione degli spazi all'interno del punto vendita. Con *Price Planning* si intende la pianificazione dei prezzi di vendita. Infine *Supply Chain Planning and Execution* riguarda la pianificazione e l'esecuzione del sistema di approvvigionamento.

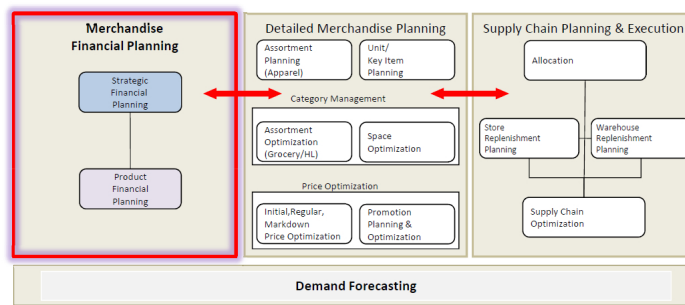


Figura 3: Merchandise Financial Planning nel contesto più ampio di Merchandise Planning (fonte Oracle [2009a])

riferimento alla figura 4 possiamo identificare 7 passaggi chiave all'interno del processo:

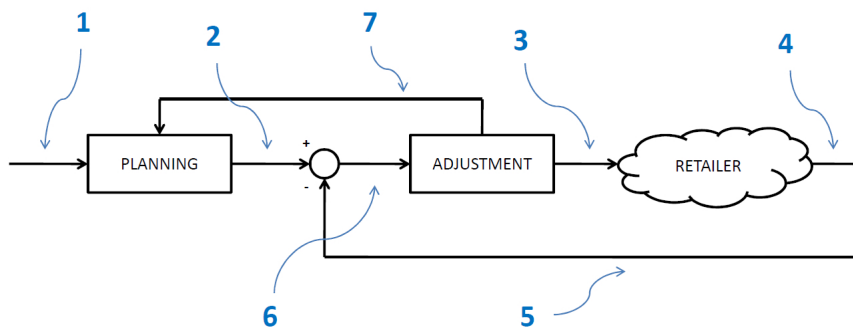


Figura 4: Diagramma del ciclo di pianificazione e controllo

1. I dati storici e le previsioni di vendita sono il punto di partenza per la fissazione dei contenuti dei parametri-obiettivo, espressi ciascuno secondo la propria metrica (nel caso siano di tipo quantitativo);
2. Una volta fissati, i parametri-obiettivo costituiscono i target di riferimento da perseguire (indicano cioè come ci si aspetta che il "sistema retailer" funzioni);
3. Al fine di perseguire i parametri-obiettivo fissati è necessario agire sul sistema attraverso una serie di variabili di intervento, quali ad esempio le variazioni di prezzo (markdown), gli ordini di acquisto ai fornitori (purchasing) ecc.;
4. Il sistema, soggetto alle azioni intraprese al punto precedente e alle dinamiche del mercato, restituisce una serie di dati (p.es. dati attuali di vendita, KPI ecc.);

5. Questi dati, sotto forma di misure provenienti dal sistema, vengono retroazionati (*feedback*) per consentire il confronto con i parametri-obiettivo;
6. La differenza tra i parametri-obiettivo e i risultati di vendita (*analisi delle variazioni*) indica quanto le performance del sistema retailer si scostano dai valori auspicati (pianificati);

Se questa differenza esiste ( $\Delta \neq 0$  in figura 5), si rende necessaria la ricerca delle cause che hanno portato a risultati diversi dagli obiettivi prefissati. Una volta individuate le cause, infine, si procede con una serie di interventi correttivi diretti a rimuovere le difformità.

7. Se lo scostamento tra parametri-obiettivo e risultati è troppo marcato, oltre a intervenire sul sistema attraverso le azioni del punto 3 (*feedback*), si possono correggere i parametri-obiettivo (*feedforward*).

Le attività descritte ai punti 1 e 2 corrispondono al **pre-season planning process**, mentre tutti i rimanenti punti fanno riferimento all'**in-season planning and control process**. Prima di descrivere nel dettaglio questi due processi di pianificazione, cerchiamo di chiarire la differenza tra i concetti di *feedback* e *feedforward* applicati alle azioni correttive definite al punto 7.

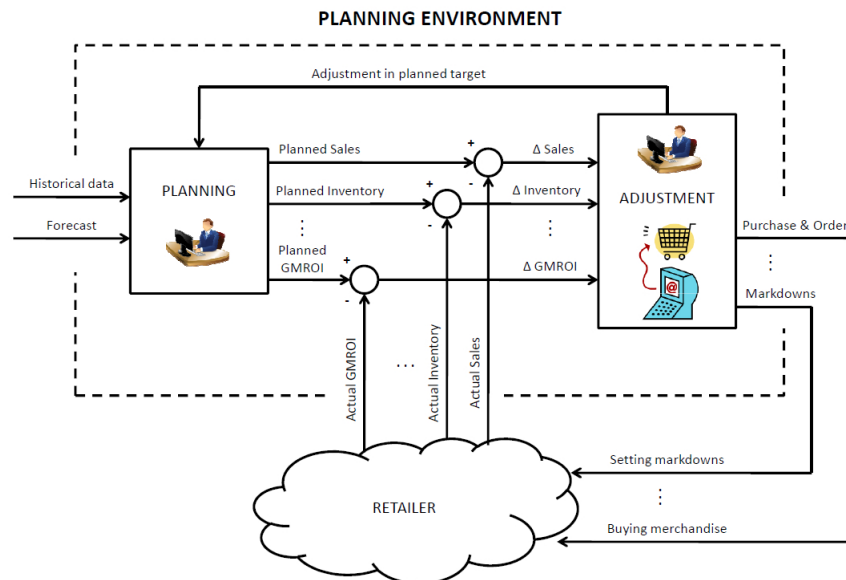


Figura 5: Diagramma del ciclo di pianificazione e controllo: esempio pratico

L'approccio di *feedback* si fonda sull'analisi dell'accaduto per trarre elementi che migliorino l'azione futura: il presupposto sta nella ripetitività delle decisioni e nella relativa stabilità dei contesti. Questo raramente è valido per l'azienda nel suo insieme, ma lo è più di frequente per quanto riguarda singole aree (come ad esempio la funzione finanziaria).

L'approccio di *feedforward*, invece, si realizza quando si è in presenza di grande dinamismo e l'esigenza primaria sta nell'anticipazione dei fenomeni per meglio fronteggiarli. Il *feedforward* prevede che a una prima formulazione dei parametri-obiettivo ne segua un'altra la quale, avvalendosi delle maggiori e migliori conoscenze derivanti dall'avvicinamento temporale dell'azione futura, sarà qualitativamente più affinata. Gli scostamenti tra i due parametri-obiettivo portano anche in questo caso a una ricerca delle cause che hanno condotto a conclusioni diverse, onde perfezionare, attraverso questa fase, la capacità dei manager nel formulare gli obiettivi (e le azioni per conseguirli) poste sotto la loro responsabilità [Bergamin, 1991].

#### *Pre-season planning*

La pianificazione pre-season si focalizza sulla creazione di un piano, detto *Original Plan*, che rappresenta la fotografia a inizio periodo dei risultati che ci si aspetta di ottenere nella prossima stagione di vendita. Il piano originale viene utilizzato durante il periodo in-season come termine di paragone per confrontare le performance della stagione di vendita (misurate attraverso i dati attuali) con quelle attese (fissate nel piano originale). Il piano viene inizializzato attraverso una procedura chiamata *seed* che carica i dati storici sul venduto e dà il via alla generazione dei *forecast* di vendita. Il tutto per garantire a chi pianifica di iniziare il processo partendo da una curva della domanda già popolata e non da zero. Il *workflow* di processo è riportato in figura 6.

Dopo aver eseguito il *seed*, ogni ruolo crea il proprio piano finanziario. Gli obiettivi (o *target*) vengono condivisi da parte del manager (middle-out) e dell'executive (top-down) con il planner (bottom-up). Generalmente, l'executive impone i propri target al manager che a sua volta li impone al planner ma a un livello di dettaglio superiore (vedi figura 6). A questo punto il manager e il planner devono rivedere il proprio piano per assicurarsi che rispetti gli obiettivi stabiliti dal livello superiore (l'executive nel caso del manager e il manager nel caso del planner). Fatto ciò i piani vengono riconciliati e approvati a una sola versione (*Original Plan*) da parte del manager (vedi attività di *Review* e *Approve* in figura 6).

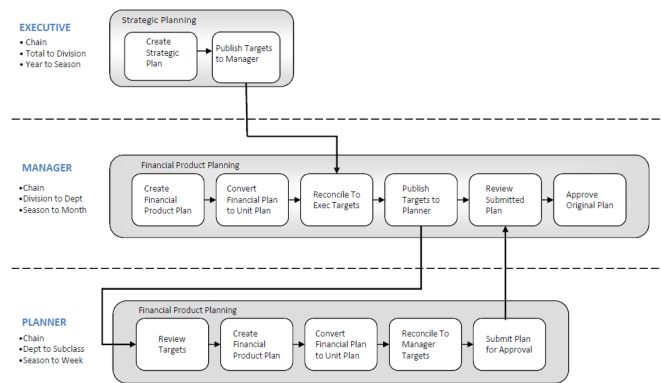


Figura 6: Il processo di pianificazione pre-season (fonte Oracle [2009a])

In figura 7 e 8 sono riportate le singole attività svolte dall'executive, dal manager e dal planner all'interno del processo di pianificazione pre-season. Come si può notare a livello executive vengono pianificate solo le metriche più importanti ai fini del profitto quali le vendite, le scorte e il margine lordo, il che rispecchia il ruolo prettamente manageriale ricoperto dall'executive. Il piano vero e proprio, invece, viene messo a punto dal planner a un livello di dettaglio molto maggiore che necessita la pianificazione di numerose altre metriche.

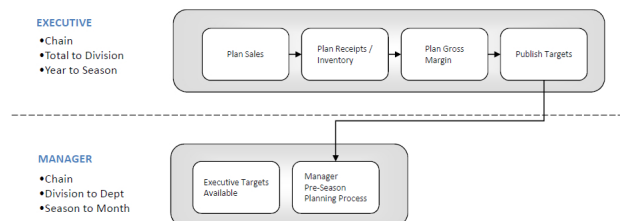


Figura 7: Il processo di pianificazione pre-season: livello executive (fonte Oracle [2009a])

Il planner, infatti, pianifica le vendite, i markdown, i carichi, le scorte, le rotazioni, il margine lordo e altre misure non riportate in figura 8 che supportano il processo "dal basso". Il ruolo del manager, infine, consiste nel tradurre i target di livello executive in obiettivi specifici per il planner e successivamente riconciliare e approvare il piano originale.

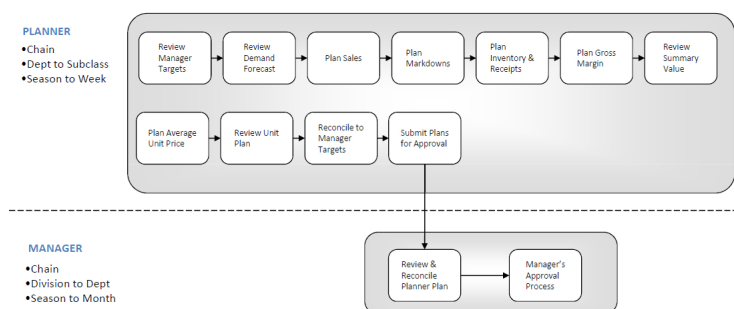


Figura 8: Il processo di pianificazione pre-season: livello *planner* (fonte Oracle [2009a])

### *In-season planning and control*

Una volta iniziata la stagione di vendita, il gruppo di pianificatori passa al processo di pianificazione *in-season*, monitorando gli andamenti progressivi basati sui dati attuali. La valutazione degli scostamenti tra le performance di esercizio e quelle auspicite dal piano originale può portare:

- alla necessità di intervenire sul sistema modificando prezzi, acquisti e ordini ai fornitori secondo un'approccio di tipo *feedback*;
- a una ricalibrazione dei dati pianificati che andranno a costituire un nuovo piano detto *Current Plan* (piano corrente), secondo un'approccio di tipo *feedforward*.

Le attività all'interno del processo di pianificazione *in-season* sono praticamente le stesse che caratterizzano il processo *pre-season*, con la grossa differenza che il flusso di informazioni tra i vari ruoli è invertito (come si può notare in figura 9). Il fatto che l'informazione viaggi dal *planner* fino all'*executive* (e non il contrario) è legato alla possibilità di intraprendere delle azioni correttive durante la gestione: ovviamente queste scaturiscono, nella maggior parte dei casi, dai livelli più bassi, quelli cioè che sono più a contatto con il consumatore finale e con i dati puntuali di vendita.

Andiamo a vedere più nel dettaglio le attività che caratterizzano i processi di *pre-season* e *in-season* e le metriche che li supportano.

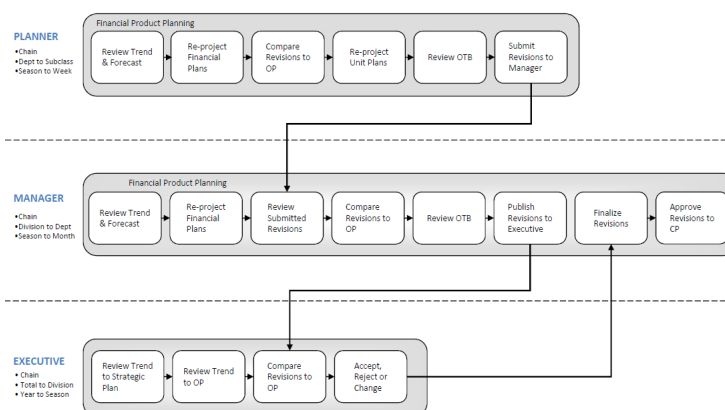


Figura 9: Il processo di pianificazione in-season (fonte Oracle [2009a])

### 2.2.2 Attività e metriche a supporto

Chiaramente il primo elemento che prenderemo in considerazione saranno le **vendite**, il *key-driver* del profitto per qualsiasi retailer.

#### VENDITE

Come già più volte affermato, dopo aver fatto il *seed* del piano con i dati storici sul venduto, ogni ruolo inizia la pianificazione delle vendite distribuendole lungo la gerarchia temporale (cominciando tipicamente dai livelli aggregati di stagione o anno). Le vendite vengono pianificate sia in valore (Retail o Cost a seconda del metodo di contabilità utilizzato), sia in unità (convertendo il valore attraverso un valore medio unitario).

Pianificare le vendite è lo step più impegnativo dell'intero processo di pianificazione e richiede molta attenzione insieme a un'analisi accurata. Di solito si comincia analizzando i dati storici sul venduto e cercando di carpire il maggior numero di informazioni possibili provenienti dal mercato, informazioni che potrebbero modificare in modo consistente le performance future. Per esempio, la previsione della domanda (o *Demand Forecasting*) può essere utilizzata per predire i trend e gli andamenti futuri delle variabili in gioco. Gli aspetti più significativi da tenere in considerazione durante la pianificazione delle vendite sono le promozioni e le variazioni nei comportamenti dei consumatori dovute a fattori economico-sociali.

- Le promozioni possono avere un impatto molto significativo sulle vendite in un determinato arco temporale, quindi è importante pianificare anche le promozioni e gli eventi

con un congruo anticipo (di solito sei mesi prima della stagione di vendita). Se non vengono considerate nel piano, il rischio di andare incontro a delle vendite perse (o *out-of-stock* - rotture di stock) è molto elevato dal momento che non ci sono scorte sufficienti per rifornire i negozi durante la promozione e supportare così la domanda crescente. Molti retailer sono soliti distinguere all'interno del piano tra vendite al prezzo regolare (*Regular Price Sales*), vendite promozionali (*Promo Sales*) e liquidazioni (*Clearance Sales*).

- Ovviamente il comportamento dei consumatori è un elemento altrettanto importante e imprevedibile da tenere in considerazione nella pianificazione delle vendite. Capire i trend di mercato, i nuovi stili e le attitudini del consumatore è un fattore critico per il successo di una campagna di vendita, soprattutto per quanto riguarda il settore del *fashion retailing*. Infatti, non potendosi basare su dati storici di vendita per le nuove collezioni, questa tipologia di retailer spende molto tempo nel cercare di capire quali saranno i trend per il futuro in modo da pianificare le vendite con la maggiore accuratezza possibile. Anche i fattori economici giocano un ruolo importante all'interno del processo di pianificazione. Tassi di interesse, disoccupazione, fluttuazione nel cambio e inflazione possono avere influenze sui consumatori modificando il loro potere di acquisto. Quando questi i fattori economico-sociali cambiano, quindi, è necessario modificare le proprie strategie per adattarsi al cambiamento.

Prima di passare al prossimo step è necessario aver pianificato le vendite nell'arco temporale di riferimento. Un esempio pratico è riportato nella tabella 1.

Metrica	Stagione	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre
Vendite	130000 €	27300 €	15600 €	15600 €	24700 €	27300 €	19500 €

Tabella 1: Vendite (fonte Levy e Weitz [2006])

## RIDUZIONI

Dopo aver pianificato le vendite è importante guardare agli elementi che ne provocano o possono provocare una riduzione sia in valore che nel numero di unità in stock. Tipicamente questi elementi sono le riduzioni di prezzo della merce a scaffale (o *markdown*), gli sconti per i dipendenti e i furti. Tutti questi valori

incidono negativamente sul margine lordo ed è quindi necessario prenderli in considerazione nel processo di pianificazione per ottenere un valore di profitto più accurato.

- **Markdown**

La maggior parte dei retailer pianifica i *markdown* come percentuale delle proprie vendite a livello mensile. Utilizzando i dati storici sui *markdown* come punto di partenza, i retailer possono stimare l'incidenza delle riduzioni per la prossima stagione di vendita. In ogni caso, per una corretta pianificazione dei *markdown*, è sempre importante analizzare e valutare, oltre agli aspetti puramente quantitativi, anche gli aspetti qualitativi come per esempio le strategie di sconto e le politiche di prezzo adottate.

- **Sconto dipendenti**

Tipicamente gli sconti applicati ai dipendenti vengono pianificati come percentuale rispetto alle vendite in modo del tutto analogo ai *markdown*. A meno che la politica aziendale sugli sconti ai dipendenti non cambi drasticamente, il valore percentuale risulterà pressoché invariato nel corso del tempo. Pertanto, al fine della pianificazione, basterà considerare la percentuale di sconto relativa all'anno precedente. Nel caso in cui un retailer decida di non pianificare gli sconti ai propri dipendenti, è necessario che ne tenga conto quando pianifica le vendite.

- **Furti**

Il metodo tipico per calcolare il valore dei furti da inserire nel piano è quello di utilizzare la percentuale di furti rilevata a fine periodo dell'anno precedente per ogni periodo considerato in fase di pianificazione. Il valore pianificato risulterà molto vicino a quello che sarà raggiunto durante la stagione di vendita.

Come per le vendite, anche nel caso delle riduzioni è necessario pianificare il loro valore mese per mese nel corso della stagione considerata.

Metrica	Stagione	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre
Riduzioni	16500 €	6600 €	2310 €	2640 €	1980 €	1650 €	1320 €

Tabella 2: Riduzioni (fonte [Levy e Weitz \[2006\]](#))

## SCORTE/CARICHI

Ora che abbiamo concluso la pianificazione delle vendite e delle riduzioni dobbiamo concentrarci sulle scorte, ovvero sui livelli di magazzino richiesti per supportare le vendite pianificate. Livelli di magazzino troppo elevati portano a maggiori costi di stoccaggio e a markdown eccessivi come politica di smaltimento delle scorte. Livelli troppo bassi, invece, rischiano di generare delle vendite perse con conseguente insoddisfazione da parte del cliente. È necessario quindi trovare il trade-off tra una buona disponibilità di merce in vendita per prevenire le rotture di stock e un livello di magazzino basso per abbattere i costi di magazzino.

Considerazioni importanti circa la pianificazione delle scorte riguardano la merce a disposizione (*on-hand*) a inizio stagione, il flusso di merci durante il periodo di vendita e il livello di magazzino desiderato a fine periodo.

Gli indici maggiormente utilizzati per pianificare i livelli di magazzino sono:

- **Rapporto stock/venduto**

Il rapporto stock/venduto (*stock-to-sales ratio*) esprime la percentuale di quantità venduta rispetto a quella a disposizione per la vendita (in realtà il reciproco del rapporto).

- **Copertura temporale**

Esprime il massimo supporto temporale alle vendite basandosi sulla merce *on-hand*. La copertura temporale è una metrica diversa rispetto al rapporto stock/venduto per il fatto che guarda alle prospettive di vendita future piuttosto che ai trend del passato.

- **Stock medio**

Lo stock medio è tipicamente utilizzato per calcolare l'indice di rotazione. Dal momento che i livelli di magazzino variano da periodo a periodo, è necessario calcolare un valore medio in modo da determinare un indice di rotazione realistico.

- **Rotazioni medie**

Indica il numero di volte con cui una quantità di merce pari allo stock medio viene venduta e riproposta *on-hand* in un determinato periodo di tempo. Anche qui, come nel caso del rapporto stock/venduto, è necessario ricercare un compromesso che tenga al minimo i livelli di stock per ridurre gli investimenti in merchandise senza compromette-

re la disponibilità di merce *on-hand* per venire incontro alla domanda.

- **Sell-through**

Esprime il tasso a cui viene venduta la merce ricevuta ed è uguale al rapporto tra le vendite e i carichi per un dato periodo. Spesso viene utilizzata per analizzare gli scenari possibili di vendita e mettere a punto il timing delle strategie di *markdown*.

La pianificazione delle scorte e quella dei carichi sono due procedure che vanno di pari passo. Normalmente, dopo aver pianificato le vendite, si dovrebbe passare subito alla pianificazione dei livelli di magazzino, dal momento che lo stock è l'asset principale e l'investimento più oneroso per un retailer. Pertanto la pianificazione deve essere molto accurata al fine di garantire un adeguato ritorno sugli investimenti. Spesso i planner si muovono "avanti e indietro" nel processo di pianificazione delle scorte e dei carichi proprio per assicurare il raggiungimento di un indice di rotazione adeguato mantenendo comunque un livello di stock sufficiente a soddisfare la domanda.

Per iniziare il processo di pianificazione delle scorte e dei carichi è necessario stabilire a quanto ammonta lo stock di inizio stagione (*BOS - Beginning Of Season Inventory*). Il suo valore può essere impostato manualmente oppure ereditato dalla proiezione dello stock di fine stagione per la stagione precedente. Per esempio, i dati presenti in tabella 3 indicano che lo stock di inizio stagione è pari a 98280 €, identico al valore pianificato per lo stock di inizio periodo (*BOP inv*) del mese di aprile (primo mese della stagione).

Metrica	Stagione	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre
BOP inv	98280 €	98280 €	68640 €	68640 €	98800 €	98280 €	78000 €
EOP inv	65600 €	68640 €	68640 €	98800 €	98280 €	78000 €	65600 €

Tabella 3: Stock di inizio e fine periodo (fonte Levy e Weitz [2006])

A questo punto ci sono due possibili approcci allo sviluppo di un piano per i carichi:

- si fissano i livelli di magazzino per ogni fine periodo (gli inizi periodo vengono ereditati dal fine periodo precedente) e si lascia che i carichi vengono calcolati sulla base di questi valori;
- si fissano i carichi lasciando che gli inventari di fine periodo varino di conseguenza.

La maggior parte dei retailer utilizza entrambe queste convenzioni in modo da garantire estrema flessibilità nella gestione di flussi di merci di diverso tipo. Nel nostro caso faremo riferimento al primo approccio, derivando il piano dei carichi a partire dai valori pianificati per gli inventari riportati nella tabella 3. L'equazione di bilanciamento è la seguente:

$$\text{Carichi} = \text{Vendite} + \text{Riduzioni} + \text{EOP inv} - \text{BOP inv}$$

Il piano dei carichi deve quindi coprire le vendite pianificate e alcune riduzioni, come ad esempio i markdown e i furti, mantenendo al contempo il livello di stock desiderato senza però compromettere l'indice di rotazione. In tabella 4 sono riportati i valori associati ai carichi insieme alle altre metriche.

Metrica	Stagione	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre
Vendite	130000 €	27300 €	15600 €	15600 €	24700 €	27300 €	19500 €
Riduzioni	16500 €	6600 €	2310 €	2640 €	1980 €	1650 €	1320 €
BOP inv	98280 €	98280 €	68640 €	68640 €	98800 €	98280 €	78000 €
EOP inv	65600 €	68640 €	68640 €	98800 €	98280 €	78000 €	65600 €
Carichi	113820 €	4260 €	17910 €	48400 €	26160 €	8670 €	8420 €

Tabella 4: Piano di approvvigionamento (fonte Levy e Weitz [2006])

## MARGINI E RITORNO SUGLI INVESTIMENTI

Dopo aver pianificato vendite, riduzioni e scorte, ogni ruolo valuta attentamente l'impatto che questi valori hanno sul margine lordo. Il margine lordo (*Gross Margin*) è la differenza tra il prezzo di vendita (*Retail or Selling Price*) e il costo del venduto (*COGS - Cost Of Goods Sold*): è chiaro che il suo valore complessivo deve essere sufficiente a pagare tutte le spese operative, mantenendo al contempo un adeguato profitto. Per calcolare il margine lordo dobbiamo servirci di una metrica di supporto per stimare il costo del venduto (*COGS*) detta Markup Cumulativo (*CMU - Cumulative Markup*).

- **Markup cumulativo**

Il markup cumulativo (*CMU*) è la chiave per calcolare il margine lordo. Viene utilizzato per convertire il valore delle misure sul venduto da prezzo di vendita (*Retail*) a costo di acquisto (*Cost*). Nel caso venga utilizzato il *Retail Accounting Inventory Method* (*RIM*) come strumento per la

contabilità, infatti, il costo del venduto (COGS) viene solamente approssimato attraverso la moltiplicazione della misura valorizzata al prezzo di vendita per il complemento del markup cumulativo. In formule:

$$\text{COGS Cost} = \text{COGS Retail} \times (1 - \text{CMU} \%)$$

Il markup cumulativo (CMU), invece, viene calcolato come segue:

$$\text{CMU} \% = \frac{\text{GAFS Retail} - \text{GAFS Cost}}{\text{GAFS Retail}}$$

dove GAFS Retail è la metrica che misura la merce on-hand al prezzo di vendita (Retail), mentre GAFS Cost ne misura il costo di acquisto.

La valutazione del margine lordo è un passaggio fondamentale all'interno del processo di pianificazione: se i valori di vendite, riduzioni e scorte pianificati assicurano una marginalità lorda in linea con gli obiettivi prefissati si può procedere con il passo successivo, altrimenti il piano deve essere rivisto attraverso un processo di "back and forth" finché i valori inseriti non garantiranno un margine adeguato.

La chiave per il successo di un'impresa, tuttavia, non è rappresentata esclusivamente dalla marginalità lorda che riesce a ricavare dalle vendite, quanto piuttosto dal profitto generato dal proprio merchandise. I retailer, infatti, sono molto più interessati ai profitti che alle vendite. Ecco l'importanza di introdurre, insieme agli indici di rotazione e ai margini, una metrica che rifletta i movimenti delle scorte relativamente ai profitti e non alle vendite.

- **GMROI** Il *Gross Margin Return On Investments* (GMROI) indica ai retailer quanti euro vengono guadagnati in termini di marginalità lorda per ogni euro investito nel merchandise.

$$\text{GMROI} = \frac{\text{Margine Lordo}}{\text{Costo dello stock medio}}$$

Non appena ogni attore coinvolto nel processo di pianificazione ha elaborato in modo definitivo il proprio piano, indipendentemente dal ruolo che ricopre all'interno dell'organizzazione preposta alla pianificazione, si cerca di far bilanciare questi piani attraverso un processo di riconciliazione.

## RICONCILIAZIONE PIANO

La riconciliazione tra piani è il tentativo di far corrispondere due o più versioni degli stessi dati. Il processo di riconciliazione usa i dati provenienti da due o più ruoli (e quindi piani) diversi, che fanno tuttavia riferimento allo stesso dominio di pianificazione, e cerca di farli bilanciare a un livello condiviso di aggregazione. Più semplicemente si tratta di un processo attraverso cui un piano redatto a un livello di dettaglio maggiore viene confrontato con un piano costruito al livello aggregato a cui si fa riferimento.

Tipicamente la procedura di riconciliazione coinvolge i ruoli di manager e planner: il planner, dopo aver rivisto il proprio piano, esegue un *submit* dei dati pianificati al manager che deciderà se il piano proposto dal planner può essere approvato oppure no. In caso di esito negativo della procedura di submit, il planner sarà costretto a modificare il proprio piano fino a che il manager non darà il via libera per l'approvazione (si veda in proposito la figura 10).

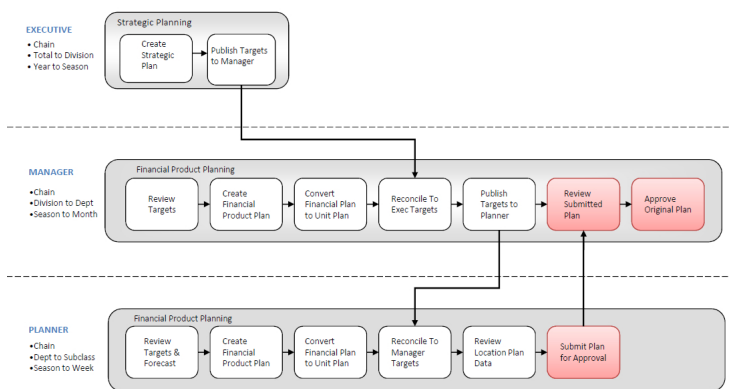


Figura 10: Processo di riconciliazione e approvazione del piano (fonte Oracle [2009a])

## APPROVAZIONE PIANO

L'approvazione del piano è l'ultimo passo nel processo di pianificazione pre-season. Uno degli obiettivi che ci eravamo prefissi era quello di garantire un unico piano, un'"unica versione della verità": l'unificazione di tutti i dati di pianificazione in un unico piano, condiviso dall'intera organizzazione, viene raggiunta attraverso l'approvazione del piano redatto dal planner da parte del manager.

Il processo di approvazione si formalizza con la copia dei dati contenuti nel piano del planner in nuovo piano, unico e condiviso da tutti i ruoli, detto piano originale (Original Plan). Il piano originale, redatto durante il periodo pre-season, rappresenta la *roadmap* dell'organizzazione per la stagione di vendita.

### 2.2.3 Strumenti di controllo: l'Open-To-Buy

Una volta iniziata la stagione di vendita, il processo di pianificazione in-season viene utilizzato per monitorare i dati attuali sulle vendite, i markdown e le riduzioni, le scorte e il flusso di merce in ricezione. Questo processo tipicamente riflette il processo pre-season con l'aggiunta dell'*open-to-buy* (OTB), uno strumento per il controllo degli acquisti da parte dei buyer.

OTB rappresenta la disponibilità di spesa per un determinato periodo di tempo al fine di raggiungere il livello di stock pianificato e viene calcolato come la differenza tra lo stock di fine periodo (*EOP Inventory*) pianificato e la proiezione dello stock di fine periodo secondo le previsioni derivanti dai dati attuali sul venduto.

$$\text{OTB} = \text{EOP Inv} - \text{Proiezione EOP Inv}$$

Un OTB negativo, per esempio, indica che il buyer ha acquistato più merchandise di quello che era stato pianificato. L'obiettivo dell'utilizzo di OTB come strumento di controllo è quindi quello di mantenere in linea gli ordini e i carichi in modo da assicurare il massimo risultato di vendita con il minimo investimento in merchandise.

Tuttavia non tutte le tipologie di retailer possono usufruire di questo metodo per il controllo degli acquisti. Per esempio, nel caso di distributori che appartengono al segmento lusso, il riasortimento in-season potrebbe non essere possibile in quanto i tempi di riordino potrebbero non essere compatibili con i vincoli temporali di vendita. In questo caso l'intera catena di feedback relativa agli acquisti scompare, aumentando di fatto l'importanza di una corretta pianificazione pre-season della domanda se si vogliono prevenire *stock-out*.

L'obiettivo principale dell'intero processo di pianificazione in-season è quello di monitorare i trend in modo proattivo, ottimizzando i livelli di magazzino, al fine di massimizzare i margini e quindi i profitti derivanti dalla vendita del merchandise. Per far questo, potrebbe essere necessario modificare il piano originale per essere in grado di sfruttare potenziali aree di crescita e limi-

tare i danni in aree che mostrano trend in discesa, per esempio attraverso la riduzione dello stock *on-hand*.

Tipicamente, durante la stagione di vendita, si potrebbero verificare dei casi in cui i markdown necessitano un'accelerazione per aumentare le vendite di articoli cosiddetti *slow mover*. Al contrario potrebbero presentarsi sul mercato occasioni di capitalizzazione che richiedono un'azione rapida per catturare il trend emergente. In entrambi i casi, la presenza di un processo flessibile che garantisca l'aggiornamento del piano originale a un nuovo piano, detto piano corrente, e la sua approvazione in tempi rapidi, garantisce all'azienda un sicuro vantaggio competitivo nei confronti dei competitor. Nella pratica si cerca di mantenere un livello minimo di liquidità per consentire lo sfruttamento di possibilità di acquisto presenti sul mercato o come buffer di sicurezza se le vendite non raggiungono il livello pianificato.



# 3 | RETAIL NEL SETTORE FASHION: IL CALZATURIERO

## INDICE

---

3.1	Il settore calzaturiero in Italia	29
3.1.1	Il settore e la competizione mondiale	29
3.1.2	Dati economici relativi al calzaturiero in Italia	30
3.1.3	Struttura del settore in Italia: i distretti industriali	31
3.1.4	Evoluzione del settore nello scenario internazionale	32
3.1.5	L'importanza di essere competitor globali	33
3.2	Strategie per competere	35
3.2.1	Aree di innovazione strategica	35
3.2.2	L'influenza delle tendenze culturali	37
3.2.3	L'importanza della distribuzione	38
3.2.4	Il negozio come luogo di consumo	40
3.2.5	Alcuni dati	41
3.3	Il retail monomarca	43
3.3.1	Il retail al servizio della marca	43
3.3.2	La pianificazione strategica del retail	44
3.3.3	Da product-oriented a market-oriented	46
3.3.4	Impatti sull'organizzazione e sui processi aziendali	48

---

## 3.1 IL SETTORE CALZATURIERO IN ITALIA

### 3.1.1 Il settore e la competizione mondiale

In Italia e in Europa l'industria calzaturiera riveste un ruolo di particolare importanza, sia sul piano economico che su quello sociale. In essa è infatti concentrata una quota rilevante di valore aggiunto e forza lavoro tale da imporre un'attenzione degli stati membri sul piano delle ricette di sviluppo e competitività in un quadro internazionale che ne ha modificato l'assetto nel tempo.

Nel corso dell'ultimo decennio, infatti, il settore della calzatura (e più in generale il Sistema Moda) è stato uno dei maggiori protagonisti del processo di globalizzazione dell'economia e dei suoi impatti riorganizzativi, con il risultato di una sostanziale

trasformazione del suo assetto produttivo e commerciale e di una sensibile riduzione del numero di aziende e di addetti.

I mutamenti della geografia di settore hanno comportato un allargamento dei confini economici che ha penalizzato le più consolidate aree produttive del vecchio mondo a favore dei paesi emergenti o di nuova industrializzazione, in particolare quelli di area asiatica.

Nello specifico del segmento calzaturiero, il Far East rappresenta ormai un polo quasi esclusivo per la produzione di calzature a basso prezzo, come mostrano i dati sulla composizione del commercio mondiale, che lo hanno visto raggiungere un livello pari all'85% del totale (fonte [HermesLab \[2008\]](#)).

In questa crescita, la Cina è in una posizione di primissimo piano. Grazie non solo ad una accresciuta capacità esportativa, ma anche ad un forte incremento dei consumi interni, il suo contributo alla produzione mondiale di calzature ha registrato un aumento continuo e ininterrotto, passando da una quota del 38% ad oltre il 61% (fonte [HermesLab \[2008\]](#)).

### 3.1.2 Dati economici relativi al calzaturiero in Italia

Attualmente l'Italia è il primo produttore di calzature dell'Unione Europea, il sesto nel mondo, e il quarto tra i paesi esportatori (ANCI, 2007), con un fatturato di 26 miliardi di euro e un valore aggiunto di quasi 6 miliardi di euro (Ministero dello Sviluppo economico, 2005).

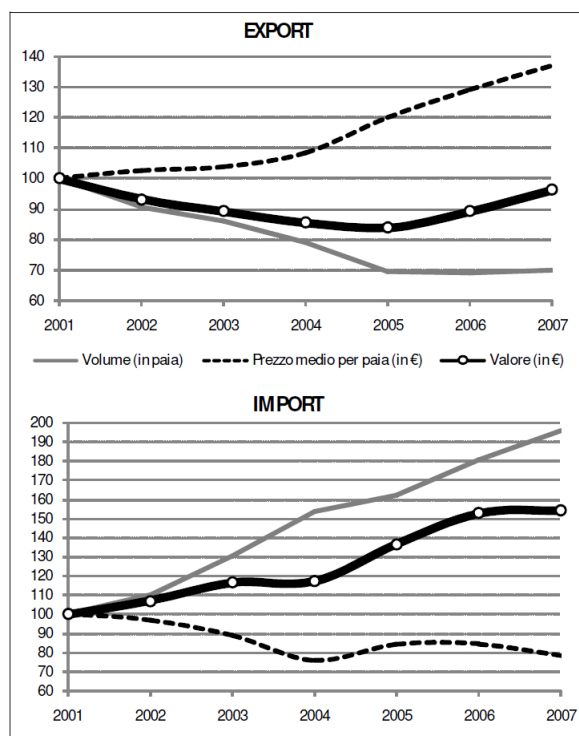
L'analisi dei principali dati del settore nell'ultimo decennio fotografa un ciclo economico segnato però da un lunga fase di rallentamento. Il rapido aumento della competizione internazionale ha causato al settore grossi problemi, modificandone l'assetto nella sua dimensione occupazionale (88.668 nel 2007 rispetto ai 113.100 dell'inizio del ciclo recessivo) nel numero di aziende (6.450 nel 2007, dopo la chiusura di oltre 1000 aziende), e nei valori dell'export.

La produzione italiana di calzature è diminuita del 50% durante questo periodo (da quasi 500 milioni a circa 250 milioni di paia). Anche il numero totale di aziende e di addetti, nello stesso periodo, ha subito un netto calo (-22%). La diminuzione in valore è stata invece molto più contenuta (-11%) come conseguenza di un forte aumento del prezzo medio (+76%).

Mentre le importazioni sono cresciute costantemente nel corso degli anni (+27% nel periodo 2001-2007), le esportazioni sono calate in termini assoluti del 44%, con una perdita rispetto al 2001 di 15 punti percentuali nel 2005 (anno di minimo del ciclo), per

poi recuperare posizioni nei due anni successivi fino a ridurre la perdita a poco meno del 10%.

Nella stessa direzione è andata la produzione con perdite ancor più accentuate. La crisi delle vendite nazionali ed estere, ma anche un processo di ridefinizione dell'assetto produttivo con uno spostamento verso i paesi in via di sviluppo e l'accelerazione di un riposizionamento strategico su prodotti di segmento medio alto, hanno determinato una riduzione della produzione industriale che nel periodo 2001-2007 è stata del 42%.



Fonte: elaborazioni Hermeslab su dati ISTAT-ANCI

Figura 11: Cambiamenti nella struttura degli scambi commerciali nel calzaturiero (fonte HermesLab [2008])

### 3.1.3 Struttura del settore in Italia: i distretti industriali

In Italia il settore presenta una struttura articolata in filiere a base territoriale, comprendenti concerie, componentisti, accessori, subfornitori di lavorazioni specializzate, modellisti e stilisti. Queste concentrazioni territoriali sono, come noto, organizzate in distretti situati in sette regioni (Marche, Toscana, Veneto, Lombardia, Campania, Puglia ed Emilia-Romagna) e comprendono 23 province [Gottardi *et al.*, 2009].

Sebbene il modello di sviluppo industriale basato sui distretti non sia un' esclusiva italiana, esso ha trovato nel nostro paese le condizioni ideali per la sua affermazione sin dagli anni Settanta, contemporaneamente alle prime avvisaglie di crisi della grande impresa: essendo venute meno le condizioni di crescita espansiva della domanda di mercato, abbondanza di risorse e stabilità monetaria sulle quali si era basato lo sviluppo industriale degli anni Sessanta, le grandi imprese riscontrarono notevoli difficoltà nel mantenere le proprie strategie di crescita espansiva.

Molte di esse intrapresero una profonda riorganizzazione, sia avviando azioni di decentramento produttivo, sia sfruttando le potenzialità della specializzazione e della divisione del lavoro tra imprese di uno stesso settore. Contemporaneamente si registrò un processo di crescita di un tessuto di piccole imprese di origine artigiana, fortemente radicate con la produzione tradizionale di aree geografiche ristrette, che raggiunse gradualmente rilevanti quote di mercato in produzioni di nicchia ([Wikipedia \[2009c\]](#)).

La produzione calzaturiera italiana ha caratteristiche distintive riconosciute: talento creativo, innovatività nei procedimenti di fabbricazione, servizi e scuole di formazione sul territorio; oltre a disponibilità di materie prime, accessori e componenti tecnologicamente e stilisticamente all'avanguardia. La ridotta dimensione delle aziende rende il settore flessibile e consente elevati livelli di specializzazione [[Gottardi et al., 2009](#)].

Una vastissima letteratura ha analizzato la particolare organizzazione del settore in distretti, al cui interno si concentra un numero elevato di unità produttive altamente specializzate, dotati di conoscenze e asset complementari di buon livello. L'interazione dei diversi attori nelle reti locali (scambi di materiali, componenti, tecnologie e conoscenze) ha rappresentato per anni un elemento vincente. Vari analisti ritengono che il patrimonio di cultura produttiva che il settore ha accumulato non abbia eguali al mondo. L'elevato contenuto di servizio al cliente ha favorito il persistere di un gran numero di imprese indipendenti di piccole dimensioni a gestione familiare. Questo quadro è tuttavia in rapida trasformazione [[Gottardi et al., 2009](#)].

#### 3.1.4 Evoluzione del settore nello scenario internazionale

Il settore ha affrontato nell'ultimo decennio cambiamenti importanti. Lo scenario internazionale è stato modificato dall'ingresso delle economie emergenti e da un contesto competitivo divenuto difficile e complesso. I cambiamenti strutturali che hanno segnato in modo indelebile l'evoluzione economica dei Paesi di

più lunga tradizione possono essere ricondotti a tre importanti fattori:

- **La liberalizzazione degli scambi internazionali**

Il nuovo regime di libero scambio e la liberalizzazione delle importazioni dalla Cina hanno dato un ulteriore impulso alla globalizzazione delle reti produttive. La liberalizzazione, però, ha avuto luogo in un contesto competitivo che già da molti anni era caratterizzato da questo processo di apertura internazionale, dove cioè le attività di produzione e di marketing dipendono da decisioni strategiche legate alle diverse opportunità disponibili su piazza mondiale, e non più regionale o locale.

- **Le trasformazioni del consumo**

Nei Paesi industrializzati la domanda di prodotti calzaturieri è stata influenzata da importanti cambiamenti nella demografia, negli stili di vita, nel reddito disponibile e nella crescente tendenza verso uno stile più rilassato e casual, e verso i contenuti immateriali e simbolici del prodotto.

- **I nuovi format distributivi**

Negli ultimi anni la distribuzione al dettaglio nei paesi industrializzati si è andata caratterizzando per la crescente presenza di grandi organizzazioni (grandi superfici e catene), che hanno la forza organizzativa e la capacità finanziaria di gestire con estrema rapidità grandi quantità di informazioni sui mercati, rispetto sia alle fonti di approvvigionamento, sia al comportamento dei consumatori.

L'ingresso nel settore delle calzature dei colossi del tessile-abbigliamento a partire dalla fine degli anni Novanta ha reso ancor più dinamico il quadro. Le grandi imprese della moda, promuovendo il "coordinato", propongono oggi nuove linee di calzature facendo leva sui loro brand consolidati. Ne deriva la necessità per le imprese di collegarsi e di internazionalizzarsi, e di servire contemporaneamente più mercati [Gottardi *et al.*, 2009].

### 3.1.5 L'importanza di essere competitor globali

I distretti si sono mostrati in passato un terreno molto efficace per la diffusione di processi innovativi. Tuttavia, questo oggi non basta più. I forti cambiamenti del mercato hanno imposto

infatti un ripensamento del modello di agglomerazione territoriale dove gli elementi portanti erano la prossimità geografica, la specializzazione industriale e un network di micro e piccole imprese che operano in un bilanciato rapporto di cooperazione e concorrenza.

Le imprese italiane devono oggi fronteggiare, da un lato, la tendenziale, irreversibile, riduzione delle esportazioni sui tradizionali mercati europei dovuta all'accresciuta concorrenza internazionale, e dall'altro il repentino incremento delle importazioni di prodotti dall'estero. Il rafforzamento dell'euro rappresenta un ulteriore elemento di difficoltà per un settore fortemente orientato all'export [Gottardi *et al.*, 2009].

Dal punto di vista della produzione, la delocalizzazione verso paesi a basso costo del lavoro è oggi una strategia generalizzata, spesso indispensabile per fronteggiare la concorrenza mondiale sui prezzi. I notevoli vantaggi di costo di un modello di divisione internazionale dei circuiti produttivi hanno chiarito la necessità per il sistema distrettuale di far convivere i vantaggi del radicamento locale con forme nuove d'apertura ai mercati internazionali (Mariotti, Mutinelli, Piscitello, 2006).

L'esigenza di far fronte ad una concorrenza crescente dei paesi di nuova industrializzazione attraverso un riposizionamento competitivo verso prodotti di segmento medio alto, sta infatti imponendo alle imprese non solo di superare il principio della prossimità geografica per cogliere le opportunità di produzione e di consumo oltre i confini nazionali, ma anche di abbandonare un approccio tradizionale di tipo manifatturiero centrato sulla produzione per accedere a un modello ibrido in cui assume rilievo la capacità di sviluppare un mix strategico fatto di investimenti su tecnologie di processo e prodotto capaci di elevare la qualità materiale della produzione ed investimenti su creatività, marketing e distribuzione che consentano di cogliere quella domanda culturale che proviene da un consumatore più esigente. Se si accettano questi presupposti, il territorio diventa un vantaggio competitivo nella misura in cui riesce a fornire condizioni favorevoli per sviluppare questo nuovo modello di impresa.

Questa esigenza, tuttavia, risente negativamente della cultura imprenditoriale tipica delle piccole imprese italiane del settore, per le quali impegnare risorse in ambienti lontani e "diversi", superando ostacoli di lingua, cultura e conoscenza delle istituzioni può essere molto difficile, e a volte praticamente impossibile, comportando rischi e costi insostenibili. Queste difficoltà hanno dato luogo a un modello di internazionalizzazione peculiare che permette a molti distretti (non tutti) di superare i limiti del localismo, differenziandosi in modo sostanziale da quello delle

imprese multinazionali.

In un quadro di concorrenza che impone alle imprese uno spostamento delle prospettive di sviluppo nella direzione di un mercato internazionale e di un prodotto che sia in grado di offrire al consumatore una combinazione sempre più sofisticata di qualità e contenuto innovativo, la capacità di sviluppare reti integrate tra imprese che appartengono allo stesso perimetro operativo e di mercato rappresenta indubbiamente un fattore che può dare un contributo importante al successo competitivo dell'industria italiana calzaturiera e più in generale del Settore Moda.

## 3.2 STRATEGIE PER COMPETERE

### 3.2.1 Aree di innovazione strategica

Il Sistema Moda è considerato l'espressione più pura della capacità dell'industria di farsi creativa. Non è l'unico settore in cui sanno esprimersi originalità e progettualità, ma è sicuramente quello in cui la necessità di rinnovamento della gamma prodotti agisce con maggiore forza e stimola alla continua ricerca di nuove soluzioni.

La centralità del prodotto e delle sue caratteristiche estetiche prima ancora che funzionali, ha permeato la cultura di settore al punto da concentrarvi le più alte aspettative non solo dei fruitori, ma anche degli stessi autori, quasi che sulla sola capacità di rispondere ai contenuti moda stabiliti per la stagione potesse essere congiunta quella di avere successo sui mercati.

Una convinzione che nel caso delle imprese meno strutturate e meno capaci di costruire un propria brand image, ha finito con il distrarre le energie progettuali e creative dell'azienda a svantaggio di alcune aree strategiche da alcuni anni di gran lunga più importanti, come quelle relative alla definizione del posizionamento di mercato e delle politiche distributive. Questa forte propensione all'innovazione di prodotto assegna infatti alla progettazione un ruolo di primissimo piano nelle strategie aziendali, che prende spesso il sopravvento rispetto alle altre necessità organizzative sia di produzione che di commercializzazione.

Oggi, però, sono le condizioni ambientali ad essere più difficili: la capacità creativa ed estetica è ampiamente diffusa e condivisa anche da paesi un tempo considerati culturalmente troppo lontani dall'occidente per costituire un serio pericolo per la nostra leadership.

Ad imporre ritmi serrati di innovazione, però, non sono solo i cicli stagionali di rinnovo delle collezioni, ma - ancor più - i cicli

di *sell-in*<sup>1</sup> e *sell-out*<sup>2</sup> dei più avanzati format distributivi, che si sovrappongono ai primi con modelli di assortimento dei punti vendita che richiedono un continuo flusso di novità.

In un simile contesto, ecco che alla competizione unicamente incentrata sulla qualità estetica ed intrinseca del prodotto si sostituisce quella delle strategie distributive e di posizionamento, il cui fine è quello di governare il rapporto con il mercato e correlarvi direttamente l'organizzazione delle attività di progettazione e produzione.

La tensione creativa dovrebbe quindi esprimersi nella continua ricerca di un punto di equilibrio tra le più importanti aree funzionali dell'azienda: creazione, produzione, marketing e brand management, ciascuna espressione di competenze diverse la cui prevalenza l'una sull'altra definisce la *core competence* dell'impresa [HermesLab, 2008].

Nello specifico delle PMI italiane, va rilevata un'enfasi ancora molto marcata sul design e la qualità del prodotto, considerati i veicoli naturali dell'identità del Made in Italy e lo strumento principe per imporne la prevalenza sulla produzione massificata di prodotti di fascia bassa.

Nel settore calzature, in particolare, dove il ruolo di primissimo piano giocato dalla Cina ha fortemente influito sull'andamento della produzione e dei consumi nazionali, tale enfasi risulta tanto più comprensibile, soprattutto in funzione delle specificità tecnico-costruttive che caratterizzano la scarpa e dunque il suo valore intrinseco. Specificità a cui sono connesse spesso soluzioni stilistiche e di dettaglio estetico particolarmente innovative, che le differenziano fortemente dalla produzione di livello più basso.

Presso aziende, istituzioni e associazioni emerge infatti un'opinione largamente condivisa sui fattori di competitività che possono rafforzare le imprese del nostro paese: per molti, l'idea è quella di un riposizionamento delle imprese di produzione verso prodotti di maggiore qualità, fino ad arrivare al segmento del lusso.

È evidente che questa strategia non è priva di ostacoli. Infatti, l'idea di un posizionamento sul mercato *luxury* richiama immediatamente la convinzione, di cui si è già detto, che la qualità del prodotto sia sufficiente a determinarne il successo: più vengono spostate verso l'alto le qualità estetiche e di costruzione dei pro-

<sup>1</sup> Con il termine *sell-in* si intende la logica finalizzata a studiare i metodi di vendita per favorire l'ingresso del prodotto nello scaffale del punto vendita.

<sup>2</sup> Con il termine *sell-out* si intende l'insieme delle attività indirizzate alla vendita dei prodotti dai dettaglianti ai clienti finali.

dotti e il loro prezzo, più possibilità si hanno di aggredire un mercato stabile e meno concorrenziale.

Tuttavia il passaggio nel segmento *luxury* presuppone una capacità progettuale che attinge a capacità estetiche e risorse informative molto diverse da quelle tipiche degli altri segmenti, che è possibile acquistare in outsourcing ma che dovrebbero essere coerenti con il mondo aziendale e la sua identità. Un percorso difficile, quindi, per chi vi si voglia avvicinare e sfruttarne le potenzialità.

In definitiva quello che spesso emerge dal dibattito sul settore è una focalizzazione sulla cultura di prodotto e un'attenzione allo stile che non si vuole qui mortificare considerato che si tratta di una delle più felici espressioni della cultura industriale di settore, ma che non andrebbe disgiunta da altri e ben più impegnativi obiettivi di innovazione strategica, in particolare sulla costruzione della propria identità e sulla definizione del modello di vendita [Sacerdote, 2007]. Sebbene la capacità creativa sia da considerare uno strumento fondamentale per affermare l'identità commerciale delle imprese italiane, tuttavia non può costituire lo strumento prioritario su cui poggiare una nuova strategia di qualificazione competitiva del Made in Italy.

### 3.2.2 L'influenza delle tendenze culturali

A sostegno di quanto appena affermato vi sono anche altre evidenze. Non solo si stima che il 50%-60% del commercio mondiale in termini di volumi sia realizzato nel segmento medio e medio-basso, ma vi sono anche alcune macrotendenze culturali e sociali che sembrano indicare una direzione opposta a quella del lusso.

Da una parte, la generale tendenza di lungo termine che vede i consumatori orientarsi in misura crescente verso un vestiario più informale, influenzando anche il mercato delle calzature. I consumatori attribuiscono infatti un valore crescente alla comodità da un lato, e a uno stile più casual e meno formale dall'altro. Dall'altra, il salutismo e il *wellness*, una delle macrotendenze più significative che caratterizza in generale i consumi dalla fine degli anni Novanta, in virtù di una crescente porzione della popolazione europea che risulta sovrappeso (negli USA il fenomeno è anticipato di oltre un decennio rispetto all'Europa) [HermesLab, 2008].

In questo processo di valorizzazione di un segmento di mercato di posizionamento più basso rispetto a quello oggi auspicato per la gran parte delle imprese Made in Italy, la tensione creativa legata allo stile e alla qualità del prodotto dovrebbe es-

sere necessariamente bilanciata da una pari tensione innovativa nell'approccio strategico al mercato.

In un contesto di consumo e di distribuzione che vede la moderna distribuzione e le catene giocare un ruolo di primissimo piano soprattutto all'estero, e il dettaglio indipendente cambiare pelle e trasformarsi in un luogo di consumo che fidelizza il cliente sulla base del rapporto consumatore/prodotto, ecco che le politiche progettuali e di marketing, così come quelle produttive e gestionali, devono adattarsi al nuovo contesto e farsi più creative, originali e innovative.

Non basterà la "semplice" proposta di un prodotto di buona qualità e fattura, bensì sarà necessario coordinare con i punti vendita una comune strategia commerciale in grado di valorizzare le produzioni (a qualsiasi segmento esse appartengano) nella loro proposta al pubblico, e una strategia produttiva condivisa in grado di soddisfare le esigenze di assortimento del punto vendita e quelle organizzative interne dell'azienda. Un obiettivo che presuppone una capacità e una disponibilità alla cooperazione per nulla scontata, e una serie di competenze (culturali e umane) rispetto alle quali le PMI mostrano indiscutibili debolezze.

La progressiva articolazione dell'offerta di prodotti e delle esigenze dei consumatori nei mercati avanzati, rende difficile mantenere la tradizionale distinzione tra prodotti e servizi. I servizi connessi alle caratteristiche del prodotto, per così dire incorporati nell'offerta dell'impresa che lo produce, che un tempo si sarebbero chiamati servizi accessori, oggi contribuiscono al valore almeno quanto il prodotto stesso.

In questo quadro, per le PMI diventa cruciale la scelta della propria offerta in termini di combinazione di prodotti e servizi, inclusi il coordinamento dei processi di produzione, l'approvvigionamento delle materie prime, la progettazione, la modellistica, la logistica sui punti vendita, i servizi accessori alla produzione, come ad esempio controlli di qualità ecc.

È su questa sfida che dovrà concentrarsi la futura iperattività dell'impresa moda: per innovare non solo la proposta stilistica, ma anche gli obiettivi strategici e gli assetti organizzativi, ponendo particolare risalto alla ridefinizione del modello distributivo.

### 3.2.3 L'importanza della distribuzione

Gli anni Novanta hanno rappresentato un periodo di fortissimi cambiamenti negli assetti distributivi dell'industria di settore. Il progressivo aumento del ruolo e dell'importanza strategica della grande distribuzione, infatti, ha modificato signifi-

cativamente i rapporti delle imprese con il trade, impattando conseguentemente anche sull'organizzazione produttiva interna, in termini sia di processi creativi e progettuali sia di tempistica delle collezioni.

Tali cambiamenti hanno portato a interessanti sperimentazioni delle imprese più avanzate, che hanno progressivamente adottato strategie innovative di controllo della distribuzione attraverso lo sviluppo di una rete di negozi di proprietà, franchising o forme miste di joint venture [Sacerdote, 2007].

Nonostante i sempre più numerosi esempi di successo di imprese che hanno scelto il modello retail, le relazioni fra produttori e distributori (in particolare nel settore calzaturiero) restano ancora l'aspetto più complesso e problematico di questo settore, in particolare nel caso delle piccole medie imprese che agiscono ancora prevalentemente attraverso i canali tradizionali dei grossisti, del dettaglio multimarca, e degli importatori (nel caso dei mercati esteri di più difficile penetrazione) per scarsità di risorse finanziate adeguate, ma anche per un orientamento strategico che ancora oggi è focalizzato sul prodotto piuttosto che sul mercato.

La struttura dei sistemi distributivi differisce significativamente nei vari mercati internazionali, in conseguenza delle differenze nello sviluppo economico, sociale e normativo verificatesi nei diversi Paesi. Tuttavia, come già affermato in precedenza, un elemento comune a tutti i Paesi è stata la tendenza, con intensità e rapidità diverse, a un rafforzamento della grande distribuzione a scapito dei negozi indipendenti. Si tratta di un'evoluzione di importanza fondamentale, che attribuisce alle filiere *pull* (ovvero le filiere guidate dalla distribuzione) una straordinaria forza di governo dei mercati, grazie alla vicinanza con il consumatore e alla forza d'urto che possono esercitare nei suoi confronti con una proposta commerciale articolata fondamentalmente su concetti quali prezzo, velocità e frequenza di riassortimento e comunicazione [HermesLab, 2008].

Questo significa che se in passato le leve strategiche relative a cosa produrre, per quale consumatore, a quali prezzi e con che modalità erano in larga parte detenute dall'industria produttrice, oggi sono invece largamente detenute dai distributori, che hanno dimensioni in alcuni casi molto maggiori di quelle dei produttori e una totale capacità di controllo dei mercati di approvvigionamento e di consumo.

### 3.2.4 Il negozio come luogo di consumo

Il prodotto moda ha un elevato contenuto immateriale, simbolico e culturale, e una componente che ne caratterizza fortemente l'apprezzamento è il luogo nel quale è consumato/acquistato. La modalità di consumo è strutturalmente parte del bene stesso, e, rendendo piacevole il suo acquisto, contribuisce alla formazione del suo valore. In questo modello di consumo, di cui le imprese moda più moderne sono sempre più consapevoli e attente programmatrici, il consumatore ha un ruolo di primissimo piano. Il punto vendita si trasforma da luogo di scambio tra domanda e offerta di un bene, a luogo di creazione di valore aggiunto.

Tutti i servizi legati al suo allestimento e alla sua gestione diventano così strategici per vendere, trasformando il negozio da luogo di vendita a strumento di vendita. Si può dire, quindi, che il negozio si caratterizza oggi come una sorta di unità locale dedicata alla produzione del valore immateriale del prodotto, una sorta di reparto finale nella sequenza produttiva della filiera, dove il prodotto non viene acquistato solo in quanto combinazione di elementi materiali e funzionali, ma in virtù della sua valenza culturale, di risposta cioè di un desiderio, prima ancora che di un bisogno [[HermesLab, 2008](#)].

La lenta ma inesorabile omogeneizzazione dei modelli distributivi dell'abbigliamento a livello europeo, cui anche l'Italia è stata soggetta, sebbene con ritardo e con una certa resistenza, ha costituito una vera e propria rivoluzione. Non solo nelle modalità di relazione tra impresa produttrice e distribuzione, ma nella percezione stessa che l'impresa ha maturato nei confronti del punto vendita. Se prima infatti veniva considerato come cliente a cui affidare un prodotto, oggi è considerato un mezzo per comunicare con il consumatore finale.

Oltre alle caratteristiche specifiche dei punti vendita (location, metratura, natura dell'assortimento), quello che più interessa di queste formule distributive sono tre aspetti:

- lo scambio informativo dei dati con casa madre e fornitori sull'andamento delle vendite e delle scorte. La gestione informatica integrata dei dati per il riassorbimento a magazzino, il piazzamento ordini, o il lancio di produzione riduce il time-to-market e consente una migliore integrazione tra le aspettative del cliente e l'assortimento del negozio;
- l'ottimizzazione della logistica di approvvigionamento, che riduce gli invenduti poiché si produce solo quello che effettivamente il mercato richiede. Questo riduce anche il

*markdown* sul prodotto, ovvero il suo deprezzamento quale politica per lo smaltimento delle giacenze di fine stagione;

- la comunicazione integrata sul punto vendita e il suo impatto sul consumatore. La strategia comunicativa è guidata dalla casa madre e realizzata ai massimi livelli di coerenza. In questo modo il rapporto con il consumatore è filtrato secondo modalità predefinite in sintonia con gli obiettivi dell'azienda.

Si tratta di un modello organizzativo i cui benefici sono ampiamente riconosciuti dalle imprese produttrici più avanzate, tanto da spingere molte di esse ad integrarsi con la distribuzione e farsi esse stesse retailer.

In Italia, in particolare, vi sono imprese che hanno scelto di non delegare la gestione del proprio prodotto ad altri, in particolare al dettaglio indipendente, e hanno quindi deciso di trasformare il marchio in insegna. Così facendo, l'identità del marchio è gestita autonomamente e dunque salvaguardata nei suoi aspetti comunicazionali di maggiore impatto con il consumatore, e alla scelta e alla gestione del punto vendita vengono riservate risorse umane e finanziarie importanti.

Altre imprese, invece, mantengono una distribuzione attuata attraverso il dettaglio indipendente multimarca, ma hanno scelto di adottare forme di controllo diretto della distribuzione, costituendo una **rete di negozi monomarca** (di proprietà o in franchising), la cui funzione non è solo la veicolazione del marchio e della corporate image, ma anche quella di fungere da timone per l'anticipazione dei temi stagionali e quindi guidare la progettazione delle stagioni successive [Sacerdote, 2007]. Nel seguito faremo riferimento a questo tipo di distribuzione, il cosiddetto retail monomarca *free-standing*.

### 3.2.5 Alcuni dati

Gli annunci di aperture di punti vendita in Italia e all'estero da parte di imprese produttrici di calzature sono frequentissimi: la Fratelli Rossetti aspira ad aggiungere nel corso del 2008 altri 8-10 punti vendita ai 28 monomarca già attivi (di cui 13 in Italia e 15 all'estero), con particolare attenzione alla Russia e alla Cina; Pirelli PZero prosegue lo sviluppo retail, con la prevista apertura di tre flagship store a Milano, New York e Shangai; Nero Giardini, presente in 2.500 negozi multimarca, nel 2007 ha avviato un progetto di franchising che porterà a breve all'apertura di 18 punti vendita in partnership con clienti già consolidati in

tutta Italia; Geox ha da poco inaugurato a Francoforte il suo più grande shop europeo, il trentesimo spazio in Germania, il sesto gestito direttamente in questo Paese, dove il brand realizza circa 1/5 del suo fatturato e dove intende avviare altri 30 monomarca, tra diretti e in franchising [[HermesLab, 2008](#)].

Si tratta evidentemente di imprese alle quali è già riconosciuto un preciso posizionamento di brand e, soprattutto, la forza strategica e commerciale per attuare una simile politica di espansione sul mercato. Al contrario, la maggior parte delle PMI non è nelle condizioni per muoversi nella medesima direzione, soprattutto per ragioni finanziarie e di brand image, ma possono tuttavia trarre dall'analisi di questo trend e di queste esperienze importanti suggerimenti. L'adozione di questo modello distributivo, infatti, è spesso combinato con l'adozione di un modello produttivo ispirato al fast fashion. Non più (o non solo) cicli di progettazione e di produzione programmati (articolati cioè sull'alternanza stagionale delle due collezioni all'anno e sulla loro proposta al trade secondo la tradizionale agenda fieristica e di campagna vendita), ma piuttosto la combinazione di cicli articolati su una tempistica di servizio al mercato diversificata, dove la programmazione di produzione su collezione si intreccia continuamente con i feedback di vendita e si arricchisce quindi di ulteriore complessità con l'offerta di riassortimenti tarati sulle tendenze di stagione e sui best seller.

È evidente che questa logica commerciale consente alle imprese produttrici di valorizzare al meglio la propria proposta commerciale e migliorare i propri processi creativi e produttivi, ma necessita altresì di budget importanti e di una struttura interna in grado di seguire con flessibilità e versatilità le richieste del mercato. Una sfida che solo aziende leader possono pensare di intraprendere, soprattutto in virtù dei carichi di lavoro che porta con sé, in particolare nelle aree della progettazione e della programmazione della produzione.

Quello che importa qui sottolineare, però, è la tendenza a "scivolare" sempre più verso il mercato e ad adottare un modello di servizio al trade e al consumatore fondato sul passaggio di tutte le informazioni commerciali necessarie ad una corretta pianificazione delle attività di progettazione e produzione e sulla velocità di assortimento degli scaffali con sempre nuove proposte.

### 3.3 IL RETAIL MONOMARCA

#### 3.3.1 Il retail al servizio della marca

Come già affermato nel capitolo precedente, la distribuzione, il canale di vendita, il negozio e il retail sono da sempre aspetti di fondamentale importanza nelle questioni di business e di marketing per tutte le aziende. Specialmente nel mercato della moda, il canale di vendita rappresenta un tema portante per l'esistenza e l'affermazione del vantaggio competitivo e della vita dell'impresa.

Il mondo delle aziende del comparto moda ha dimostrato negli ultimi anni una precisa determinazione, motivazione e predilezione ad avvalersi del retail come potente vettore strategico per l'affermazione del proprio vantaggio competitivo. Per queste aziende il fattore di successo oltre alla creatività, alla qualità, al prodotto è stato sicuramente la forte e dominante presenza con propri negozi monomarca, capaci di comunicare e creare business. Il retail è più che mai diventato un elemento fondamentale e imprescindibile per il successo dello sviluppo della superiorità competitiva dell'impresa nel proprio mercato di riferimento.

Marche come Louis Vuitton, Hermès e Zara hanno fondato la loro strategia sulla distribuzione selettiva monomarca e sul controllo sistematico del canale di vendita; moltissime delle altre marche di questo comparto hanno creato ed affermato la loro esistenza e la loro unicità attraverso la messa in atto del network retail. Per tutte queste aziende il retail rappresenta un asset fondamentale e un fattore strategico per competere nell'arena. La netta convinzione di fondo è che il retail sia il territorio preferenziale, l'ecosistema, il teatro nel quale la marca può esprimere appieno la sua essenza e la sua anima [Sacerdote, 2007].

Il retail deve essere un "driver" efficace ed efficiente per l'azienda nella costruzione della marca. Il network retail e i suoi elementi costituenti, i negozi monomarca, divengono l'aspetto organizzativo e logistico nel quale la marca mostra la sua proposta. Il retail diventa uno strumento strategico di cui l'azienda si dota per edificare uno spazio originale ed esclusivo che rappresenti la propria identità e l'essenza della marca. L'azienda, cioè, utilizza il retail come "vettore di potenza" per innalzare la marca a uno stadio superiore (*mega-marca*), diventando dunque lo strumento competitivo per potenziare le altre strategie e per far crescere la marca arricchendola di contenuti, significati e senso per il target di riferimento.

Entriamo ora nel merito delle strategie di progettazione e pianificazione di un retail efficace ed efficiente per il raggiungimen-

to degli obiettivi di business prefissati e per l'eccellenza: non ci può essere infatti eccellenza senza una pianificazione strategica accurata.

### 3.3.2 La pianificazione strategica del retail

Una corretta strategia di marca rappresenta per l'azienda la possibilità di aumentare il differenziale verso i concorrenti, sostenendo l'unicità e l'esclusività della propria offerta. La marca, quindi, ha un ruolo strategico per l'azienda in quanto rappresenta il vettore per auto-alimentarsi riducendo così il rischio d'impresa.

La marca gioca inoltre un ruolo fondamentale nella costruzione dell'immagine. Ogni consumatore, infatti, ha nella propria testa una serie di "scatole mentali" che si riferiscono a precise categorie merceologiche: scarpe classiche, scarpe sportive, jeans ecc. In ognuna di queste scatole/categorie sono presenti le marche.

La preferenza primaria è presumibilmente la marca che il consumatore acquisterà: quella cioè che ha la posizione di *top of mind*, la marca maggiormente preferita e desiderata. Di conseguenza la marca esiste nel momento in cui il consumatore ha un'immagine della stessa nella propria testa. *L'immagine* è dunque il complesso delle percezioni mentali che il consumatore decodifica a posteriori dalle sue esperienze dirette e indirette con le manifestazioni dell'*identità* di marca, cioè con l'insieme degli elementi visuali e sensoriali (logo, colori, forme) che vengono trasmessi al consumatore "marchiando" di fatto un prodotto in modo unico e distintivo. In un'ottica di marketing strategico, quindi, il ruolo della marca consiste nella capacità di progettare e di proiettare un'identità e di ottenere un'immagine (la percezione) allineata, affine e coerente con l'identità stessa nella mente del consumatore [Sacerdote, 2007].

Qui di seguito viene proposto un modello che cerca di schematizzare gli aspetti principali connessi alla progettazione del retail e che influiscono direttamente sul patrimonio di marca. Il modello si basa sull'assunto che le leve insite nel retail (location, concept store, offerta, staff, micromarketing, servizi offerti<sup>3</sup>) hanno un effetto diretto sui valori e sul patrimonio della marca. I valori di marca sono il primo gradino del patrimonio e rappresentano la risultante nel breve-medio periodo di positive ed efficaci pro-

<sup>3</sup> *Location*: presenza e visibilità del negozio. *Concept store*: elementi architettonici e stilistici che trasmettono l'identità di marca. *Offerta*: varietà e profondità dell'assortimento. *Staff*: personale dedicato alla relazione col cliente presso il punto vendita. *Micromarketing*: attività di comunicazione e promozione locale. *Servizi offerti*: servizi aggiuntivi correlati all'offerta.

mozioni e affermazioni dell'identità di marca. Lo sviluppo e il consolidamento di questi valori creano in maniera indissolubile il patrimonio della mega-marca.

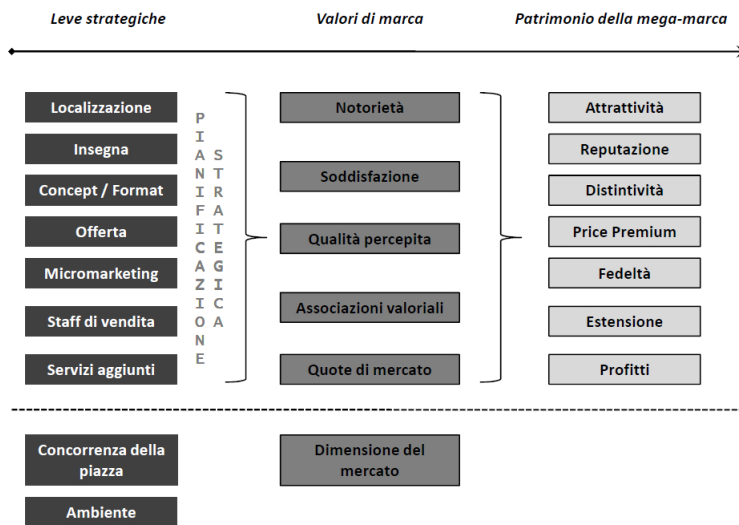


Figura 12: Un modello di *Retail Brand Equity* (fonte [Sacerdote \[2007\]](#))

Per la realizzazione della mega-marca è fondamentale la capacità e l'abilità da parte dell'azienda di pianificazione e di concertazione strategica di tutte le leve a disposizione, definendo in buona sostanza le linee guida per lo sviluppo del retail. Solo l'orchestrazione più accurata e meticolosa di queste leve strategiche potrà garantire un risultato eccellente.

Lo scopo del *Retail Strategic Planning* è proprio quello di assicurare e garantire la migliore e più efficace combinazione delle leve strategiche del retail [[Sacerdote, 2007](#)]. Per rendere la marca credibile ed efficace è necessario che tutte le leve siano il più possibile coerenti e bilanciate tra loro. Questo significa che ogni singola decisione dovrebbe essere presa in funzione di una logica superiore che tende alla massima coerenza e affinità di tutte le leve. Fatto ciò, il prodotto, la marca e il punto vendita si fondono in un unico ed esclusivo "universo poliedrico" che rappresenta nella sua interezza l'essenza, la personalità e l'identità della marca stessa che si innalza a *mega-brand*, acquisendo delle connotazioni e dei significati distintivi unici che la rendono inimitabile ed esclusiva [[Sacerdote, 2007](#)].

Il ruolo di *trend-setter* spinge questo tipo di aziende a dedicare ingenti risorse e tempi considerevoli al disegno e alla progettazione della collezione, che deve portare forti elementi di innovazione e tendenza. Di conseguenza gran parte delle attività aziendali seguono il ritmo della collezione, in una logica di

*push*<sup>4</sup> che si propone di influenzare la domanda puntando su un prodotto e un brand forti (*mega-brand*), piuttosto che seguire le evoluzioni trasformando il proprio modo di lavorare.

Per recepire indicazioni, gusti e tendenze dal mercato e utilizzare queste informazioni per influenzare le possibili azioni di marketing, disegno e progettazione, produzione e distribuzione è necessario invece spostare il focus dell'azienda sul consumatore, trasformando la propria organizzazione da prodotto-centrica a cliente-centrica.

### 3.3.3 Da product-oriented a market-oriented

L'orientamento al mercato rinnova completamente il rapporto tra impresa e consumatore; il punto di partenza del processo di scambio non è più la proposta di prodotto da parte dell'impresa, ma l'analisi e la valutazione dei bisogni e delle richieste del consumatore. Il focus della relazione si sposta quindi sui bisogni, che assumono il valore di variabile indipendente, mentre l'offerta dell'impresa ne diviene conseguenza, rappresentando dunque la variabile dipendente. La politica dell'impresa nei confronti del proprio mercato passa quindi da un concetto basato sull'assunto di "vendere ciò che si è in grado di produrre" a quello di "produrre ciò che si è in grado di vendere" [Volpato, 2003].

Il rapporto tra un'azienda e i suoi clienti è da sempre caratterizzato da un complesso insieme di meccanismi che vanno oltre le semplici valutazioni di convenienza. Attorno alla transazione che conclude una vendita si sviluppano relazioni e interazioni che spesso sono determinanti nell'indirizzare le preferenze di acquisto del cliente. Uno degli ingredienti principali per consolidare il rapporto con il consumatore e mantenerlo vivo negli anni consiste nel comprendere le sue esigenze e riuscire ad adattarsi ai cambiamenti. In questa speciale relazione di business tra azienda e consumatore, esiste tuttavia un fattore strutturale che va tenuto in considerazione.

Le aziende della moda, come già affermato in precedenza, sono state storicamente molto focalizzate sul prodotto: in quest'area si sono espresse al meglio la creatività dello stilista e la genialità dell'imprenditore. Parliamo infatti di aziende con un passato di realtà tipicamente padronale, nate attorno a un'idea di stile

<sup>4</sup> Nel marketing, con il termine *push* si è soliti indicare una precisa strategia aziendale volta a spingere il proprio prodotto attraverso i canali distributivi. La logica di *push* si contrappone alle strategie cosiddette di *pull* che, al contrario, organizzano le attività a monte della distribuzione (approvvigionamento, produzione ecc.) sulla base delle esigenze del mercato.

innovativa o ad una competenza di nicchia nella lavorazione di materiali pregiati.

Tali aziende si sono in seguito evolute lanciando e consolidando i propri marchi sul mercato e diventando delle multinazionali con presenza nei principali mercati mondiali, ma hanno mantenuto sempre una forte focalizzazione sulla creatività e sull'innovazione di prodotto.

Questa priorità ha determinato anche delle scelte nel modo in cui i principali gruppi della moda hanno costruito la propria organizzazione, che è marcatamente prodotto-centrica: ne sono prova i consistenti investimenti nell'area stile e nella comunicazione, nell'intento di proporre collezioni innovative e sostenerle con un marchio seducente.

In questo senso, anche la scelta di portare l'azienda più vicino al consumatore finale, investendo in punti vendita monomarca di proprietà o in franchising, è stata vissuta negli anni passati come mezzo per portare al cliente i messaggi del proprio marchio in maniera più diretta e proporgli un assortimento completo e mirato.

Il canale retail ha quindi acquistato una dimensione importante per tutte le aziende, ma negli anni passati è stato utilizzato soprattutto per rinforzare la comunicazione ad una sola via, dall'azienda al cliente. Poche le iniziative per catturare le informazioni sui clienti e capire le loro preferenze, attivando la seconda via di comunicazione, quella di ritorno dal consumatore verso l'azienda.

Ma anche nei casi di aziende che già da alcuni anni hanno attivato la raccolta di questi contatti, l'uso delle informazioni ottenute è stato finora limitato a iniziative di marketing ed eventi promozionali. Quasi mai le informazioni sui gusti e sulle reazioni del cliente a una certa collezione sono utilizzate per modificare dinamicamente i contenuti dell'offerta di prodotti e servizi e le modalità con cui questa viene proposto sul mercato.

Ma perché ciò non succede? Probabilmente la risposta è che, anche disponendo delle informazioni utili per poter decidere di intraprendere delle azioni correttive, in realtà le aziende della moda non sarebbero in grado di modificare il loro approccio nei tempi compatibili con le dinamiche del mercato.

Infatti non basta capire cosa i clienti comprerebbero e dove, la cosa più difficile è riuscire a portare quel modello con le taglie e i colori giusti in quel particolare insieme di negozi nella rete retail proprio nel momento in cui quel consumatore è disposto ad acquistarlo.

Per far questo è necessario non solo dotarsi dei sensori giusti sul mercato, ma anche costruire un'organizzazione reattiva

all'interno della quale le funzioni degli acquisti, della produzione, della logistica e delle vendite modificano dinamicamente i propri comportamenti e rivedono la sequenza delle attività di competenza sulla base degli input provenienti dal mercato [Sacerdote, 2007].

Il modello esclusivamente *push* del programmato che le aziende del settore moda hanno storicamente adottato per spingere prodotti innovativi supportati da un brand forte (*mega-brand*) dovrà quindi essere integrato e contaminato con logiche di tipo diverso: più attenzione al servizio al cliente, disseminazione di sensori sulla rete di vendita per capire il gradimento dei consumatori e orientare le scelte nella definizione degli assortimenti, continuo rinnovamento con il moltiplicarsi di collezioni e uscite stagionali. Ma anche il mix sapiente di logiche di allocazione e riassortimento automatico, per adattare i ritmi dell'azienda all'andamento della domanda, seguendo così le tendenze del mercato. Il tutto per costruire un'organizzazione e una rete di vendita pensata dalla prospettiva del cliente e non solo da quella dell'azienda.

### 3.3.4 Impatti sull'organizzazione e sui processi aziendali

Aumentare il focus sulla prospettiva del cliente è possibile solo se si allinea la propria organizzazione e i processi aziendali alle esigenze dei propri clienti. Ciò significa intervenire su aspetti organizzativi che vanno oltre i meri aspetti di lettura dei risultati aziendali, modificando gli incentivi ai comportamenti e i meccanismi di misurazione delle performance.

Gli impatti su organizzazione e processi non si limitano a ciò che accade nel negozio: dietro un'offerta di prodotti e servizi presentata al cliente c'è sempre una macchina che opera per approvvigionarsi, produrre, distribuire, promuovere e comunicare. Una macchina complessa, in cui non è semplice riportare il concetto della centralità del cliente a quei processi che servono a soddisfare la domanda.

Per esempio, i tempi di design e produzione della collezione sono estremamente dilatati e determinano una scarsa flessibilità: una volta pronto il campionario esistono ben poche leve a disposizione per cambiare le sorti della collezione e si fa ricorso ad azioni di tipo comunicativo e promozionale per influenzare le preferenze dei potenziali clienti.

Questo modo di lavorare, tipico delle aziende del settore moda, si basa sulla logica del programmato e costringe a prendersi dei rischi sull'offerta che viene proposta, perché prevede la pro-

duzione di gran parte della collezione prima della partenza della stagione e una quota di riassortimento *in-season* molto limitata.

In questo modello non c'è spazio o quasi per i segnali provenienti dal mercato, perché a fronte di indicazioni di particolare apprezzamento di una categoria dell'assortimento si può fare poco per incrementare la produzione e la distribuzione. Viceversa, nel caso di scarso successo di un capo, si rischia un invenduto perché gran parte della collezione è già stata prodotta e deve essere smaltita in pochi mesi.

Un modello di business basato su un atteggiamento maggiormente reattivo consente invece il condizionamento del mercato tramite analisi di trend: le informazioni sull'andamento della domanda forniscono indicatori anticipati (*early warnings*) di limiti e opportunità. In questo modo l'azienda può agire in anticipo, condizionando la domanda di forniture esistenti e pianificate ed è possibile bilanciare domanda e offerta, ottimizzare il livello di servizi e i livelli di stock tramite una **pianificazione continua in tempo reale**.

Per ottenere una sincronizzazione che copra il più possibile la supply chain (quindi non limitata dai confini aziendali), è necessaria una condivisione in tempo reale dei dati sulla domanda e i livelli di stock, in modo da assicurare visibilità ai fornitori sulla domanda e consentire una pianificazione collaborativa (il cosiddetto CPFR - *Collaborative Planning Forecast and Replenishment*).

I dati sulla domanda ottenuti dalle vendite sono impiegati per pianificare e adattare efficacemente la produzione e l'approvvigionamento in accordo con la domanda; l'informazione sul forecast della domanda è propagata verso i fornitori dell'azienda, che può eventualmente gestire uno spostamento della produzione tra fornitori diversi in modo da compensare i limiti di capacità o i lead time produttivi. In tal caso si parla di una supply chain "on demand", *customer driven* (ovvero guidata dal cliente), integrata da un capo all'altro della filiera con clienti, partner, fornitori, e provider di servizi.

I processi di evasione della domanda, da statici e isolati, si trasformano così in aree di eccellenza focalizzate sull'ottimizzazione operativa, giungendo poi a un'integrazione orizzontale interna all'azienda, quindi all'integrazione esterna con il partner di filiera, ed infine alla performance on demand [Sacerdote, 2007].

Le aziende che si stanno muovendo verso una supply chain dinamica fanno quindi ricorso a tecnologie differenzianti che permettono visibilità dell'informazione in tempo reale, sia all'interno sia all'esterno dell'impresa. In questo modo i cambiamenti delle condizioni di mercato possono essere affrontati più rapida-

mente che con le supply chain tradizionali, utilizzando le informazioni per percepire variazioni e conseguentemente riallocare le risorse disponibili.

Nel caso di aziende del settore moda con una rete di vendita monomarca, per giungere rapidamente e puntualmente sul punto vendita con un'offerta in grado di soddisfare i bisogni sempre più specifici dei clienti, sono due le direttrici su cui agire: da un lato ottimizzare i processi produttivi e distributivi per ridurre al minimo i tempi di attraversamento della supply chain e, dall'altro, essere in grado grazie a tecnologie applicative sofisticate e reti di comunicazione che coprano possibilmente tutta la filiera, di conoscere in tempo reale le esigenze manifestate dai consumatori e le disponibilità di stock di tutti i punti vendita della rete. Unendo i dati puntuali sullo stock a modelli evoluti per la previsione della domanda si potrebbe quindi agire con un riasortimento più mirato e proiettato ai fabbisogni futuri piuttosto che al semplice reintegro della merce venduta.

In quest'ottica, la prospettiva della supply chain deve essere mutata, con lo scopo di rivolgersi sempre più alla domanda reale e poter influenzare in questo modo lo sviluppo delle collezioni; a tal fine è necessario lo **sviluppo di sistemi di pianificazione molto più evoluti e integrati**. La corretta "lettura" della domanda permetterà anche di agire sulla direttrice dell'ottimizzazione della distribuzione e sulla riduzione da un lato delle scorte e dall'altro dalle rotture di stock.

In molti casi è opportuno un notevole impegno e un cambio di mentalità forte per poter affrontare la faticosa strada verso l'eccellenza dal punto di vista logistico-amministrativo. La strategia aziendale deve essere allineata con una visione moderna della supply chain e la singola azienda deve essere pronta ad affrontare le numerose difficoltà (non ultimo il grosso impegno economico e di risorse) che si presentano sul cammino.

# 4

## LA PIATTAFORMA ORACLE RPAS

### INDICE

---

4.1	Decision Support Systems	51
4.1.1	Cos'è un DSS?	51
4.1.2	Utilità e scopi di un DSS	52
4.1.3	Architettura di un DSS	53
4.2	Data warehouse e OLAP	54
4.2.1	Data warehouse	54
4.2.2	OLAP	55
4.3	Oracle RPAS e MFP	58
4.3.1	Retail Predictive Application Server	58
4.3.2	MFP Template	61

---

Nella sezione 2.2 abbiamo descritto una procedura per la pianificazione finanziaria del merchandise in ambito retail. In questo capitolo analizziamo uno strumento software a supporto delle decisioni (DSS - *Decision Support System*) che permette di esplicitare il processo di MFP e declinarlo in tecnologia. La piattaforma predittiva analizzata è in particolare quella messa a punto da Oracle, il *Retail Predictive Application Server* (RPAS).

### 4.1 DECISION SUPPORT SYSTEMS

Negli ultimi decenni, anche in campo aziendale, si sta assistendo a uno sviluppo dell'informatica verso attività che richiedono un intervento "intelligente". In questo contesto si collocano i *Decision Support System* (DSS), finalizzati alla risoluzione di problemi di livello più elevato di quelli trattati dai tradizionali sistemi informativi.

#### 4.1.1 Cos'è un DSS?

I Decision Support System sono divenuti un'area culturale della ricerca scientifica grazie al lavoro di Gorry e Scott Morton nei primi anni '70, i quali hanno evidenziato l'utilità e le potenzialità di questi sistemi. Da allora si sono susseguite diverse definizioni di DSS anche se dal nome, abbastanza autoesplicativo, si può dedurre quali siano gli elementi alla base dei DSS:

- **Decision:** sta ad indicare l'attenzione rivolta ad attività decisionali e a problemi direzionali;
- **Support:** indica che le tecnologie informatiche sono di aiuto nel prendere le decisioni, ma non si sostituiscono al decisore, il quale rimane il vero protagonista;
- **System:** evidenzia che questi strumenti mirano all'integrazione tra utenti, macchine e metodologie di analisi.

Un *Decision Support System* è un sistema software che mette a disposizione dell'utente, il decisore, una serie di funzionalità di analisi dei dati e utilizzo di modelli in maniera interattiva ed estremamente semplice, allo scopo di aumentare l'efficienza e l'efficacia del processo decisionale [Wikipedia, 2009b]. Dalla definizione emergono, quindi, gli aspetti essenziali di un DSS:

- facilità d'uso e flessibilità dell'interfaccia utente;
- ambiente interattivo;
- efficacia nell'utilizzo dei modelli e nell'analisi dei dati di interesse;
- possibilità per il sistema di diventare parte integrante del processo decisionale.

Molto spesso non è solo l'intuito o la capacità del decisore ciò che più determina lo sviluppo o la sopravvivenza di un'azienda, ma la velocità con cui viene presa una decisione e quindi la riduzione del gap problema-azione. Ciò che si richiede ad un DSS è la capacità di consolidare informazioni, di produrre reports o dati previsionali, di consentire simulazioni, il tutto in modo flessibile e semplice.

#### 4.1.2 Utilità e scopi di un DSS

Il principale scopo di un DSS è quindi quello di permettere di estrarre, in tempi brevi e in modo flessibile, da una grossa mole di dati, le informazioni che servono a supportare e migliorare in termini di efficacia il processo decisionale, cioè quella successione di attività che hanno luogo nel momento in cui un individuo o un'organizzazione prende una decisione.

Per far questo occorre innanzi tutto separare i dati generati dalle operazioni di gestione (contenuti nel database aziendale

o *operational database*) dai dati utili ai processi decisionali dell'azienda (contenuti nel *data warehouse*<sup>1</sup>). Ovviamente il *data warehouse* non deve contenere un sottoinsieme dei dati del database aziendale, ma una versione di tali dati ottimizzata per analisi focalizzate sui dati aggregati e sulle tendenze piuttosto che sulle singole operazioni di gestione. I dati devono quindi essere memorizzati a diversi ed appropriati livelli di aggregazione. Il decisore deve poter analizzare i dati contenuti nel *data warehouse* in tempo reale, da diversi punti di vista e a diversi livelli di aggregazione [Bracchi *et al.*, 2005].

Lo scopo di un DSS non è trovare una struttura o un algoritmo per poi automatizzarlo, ma dare un effettivo supporto a processi decisionali tramite un dialogo continuo con cui l'utente guida le operazioni del sistema.

#### 4.1.3 Architettura di un DSS

Una soluzione di DSS prevede i seguenti componenti:

- **Data warehouse**
- **OLAP**

Un **data warehouse** è un database ottimizzato per contenere i dati utili ai processi decisionali. Come già affermato in precedenza è separato dal database aziendale (detto *operational database*). Mentre il database aziendale è aggiornato costantemente perché deve rappresentare lo stato corrente, il *data warehouse* deve memorizzare solo determinati istanti dell'attività di gestione. Conterrà quindi i dati aggregati riferiti a particolari istanti di tempo, ad esempio dati settimanali, mensili o trimestrali. In ultima analisi, potremmo definire il *data warehouse* come un grande contenitore che contiene i dati storici prelevati dagli *operational database* [Wikipedia, 2009a].

Gli **OLAP**, acronimo che sta per *On-Line Analytical Processing*, sono sistemi software che permettono al decisore di analizzare i dati:

- in tempo reale;
- da differenti punti di vista (analisi multidimensionale);
- a diversi livelli di aggregazione.

<sup>1</sup> Con il termine *Data warehouse* (letteralmente "magazzino dati") si intende un archivio informatico contenente i dati di un'organizzazione, ottimizzato per l'analisi e la reportistica.

Le tecniche OLAP entrano in gioco quando non è più sufficiente condurre analisi su due sole dimensioni (ad esempio, vendite organizzate per prodotto e regione, oppure vendite organizzate per prodotto e ultimi tre trimestri), ma è necessario poter usare più dimensioni (ad esempio, vendite organizzate per prodotto, regione e ultimi tre trimestri). Inoltre, deve essere possibile organizzare le dimensioni su diversi livelli gerarchici. Ad esempio, un'impresa presente sull'intero territorio nazionale potrà organizzare la dimensione "zona geografica" delle proprie vendite per "regioni" suddivise in "province", a loro volta suddivise in "punti vendita". Muovendosi lungo i diversi livelli della gerarchia l'utente è in grado di passare da analisi di dettaglio ad analisi di insieme e viceversa.

Si intuisce, quindi, come un DSS, per svolgere il suo lavoro di supporto all'analisi e alle decisioni, debba necessariamente fare leva su queste due componenti: data warehouse e tecniche OLAP. Vediamo più nel dettaglio la loro struttura.

## 4.2 DATA WAREHOUSE E OLAP

### 4.2.1 Data warehouse

Un **Data warehouse** è un archivio informatico contenente i dati di un'organizzazione. I DW sono progettati per consentire di produrre facilmente relazioni ed analisi. Vengono considerati componenti essenziali di un sistema data warehouse anche gli strumenti per localizzare i dati, per estrarli, trasformarli e caricarli, come pure gli strumenti per gestire un dizionario dei dati. Il data warehouse è un sistema informativo dove i dati sono organizzati e strutturati per un facile accesso da parte dell'utente e per fornire supporto ai processi decisionali.

Il data warehouse è organizzato su quattro livelli architetturali:

- **trasformazione dei dati:** è il livello che si occupa di acquisire i dati dal database aziendale sotto forma di tabelle (*flat files*) e di validarli;
- **preparazione e "stoccaggio" dati:** è il livello che fornisce i dati agli utenti e alle applicazioni analitiche;
- **interpretazione e analisi dati:** è il livello, ad elevato valore aggiunto, che presiede alla trasformazione dei dati in informazioni aventi valore strategico;

- **presentazione dati:** è il livello che presiede alla presentazione finale agli utenti delle informazioni e quindi delle risposte cercate.

Come già affermato in precedenza, il data warehouse è un sistema periferico, cioè non risiede fisicamente sul sistema informativo centrale. Il motivo di ciò va ricercato nel tipo di attività svolto: mentre un sistema informativo è maggiormente orientato all'esecuzione costante di operazioni di aggiornamento, una piattaforma di supporto alle decisioni, invece, deve essere ottimizzata per effettuare un numero limitato di query particolarmente complesse [Bracchi *et al.*, 2005].

Un data warehouse comprende diversi livelli di dati:

- **Dati attuali di dettaglio:** sono i dati al massimo livello di dettaglio che si ritiene possa essere utile ai processi decisionali, sulla base delle esigenze note e di quelle ragionevolmente prevedibili. In realtà, questa parte comprende non solo i dati propriamente attuali (cioè validi al momento dell'interrogazione), ma anche una certa finestra temporale di dati storici.
- **Dati storici di dettaglio:** i dati di dettaglio che superano la finestra temporale del dato attuale ma che rientrano comunque nella finestra temporale del data warehouse vengono collocati su supporti meno impegnativi e costosi, ma anche accessibili meno comodamente.
- **Dati aggregati:** la presenza dei dati aggregati nel data warehouse deriva da considerazioni di efficienza e praticità nella risposta alle richieste degli utenti; infatti tutte le informazioni ricavabili dai dati aggregati sono in teoria ricavabili dai dati di dettaglio, ma ciò richiederebbe di volta in volta il loro ri-calcolo. In questo modo, però, non potranno essere soddisfatte esigenze non previste che richiedano aggregazioni diverse da quelle predisposte, ma a questo scopo sono comunque conservati i dati di dettaglio.

#### 4.2.2 OLAP

Tipicamente le funzionalità di analisi di un data warehouse si appoggiano su una tecnologia di tipo **OLAP**. Il termine OLAP designa un insieme di tecniche software per l'analisi interattiva e veloce di grandi quantità di dati, che è possibile esaminare in modalità piuttosto complesse. Questa è la componente tecnologica base del data warehouse e, ad esempio, serve alle aziende per analizzare i risultati delle vendite, l'andamento dei costi

di acquisto merci, o per misurare il successo di una campagna pubblicitaria [Wikipedia, 2009e].

L'OLAP è essenzialmente un approccio ai processi decisionali che si focalizza sull'analisi dimensionale delle informazioni. Le sue caratteristiche principali sono:

- **è orientato agli utenti di business:** il business è fatto a dimensioni e non a tabelle e chi analizza e tenta di comprenderlo ragiona appunto per dimensioni; è per questo che qualsiasi utente di business è in grado di utilizzare uno strumento OLAP;
- **è pensato per la risoluzione di problemi non strutturati:** a differenza dei tradizionali strumenti di reporting che presentano già le risposte preconfezionate, gli strumenti OLAP stimolano le domande e consentono analisi di causa-effetto. Ciò avviene grazie alla loro struttura che permette la navigazione tra le informazioni, utilizzando le gerarchie e le relazioni tra le informazioni stesse come sentieri;
- **si focalizza sulle informazioni:** i motori OLAP non sono di per sé strumenti di presentazione delle informazioni ma architetture ottimizzate di *data storage* e navigazione: ne segue che tutto ciò che un utente trova in questo ambiente sono solo le informazioni di cui ha bisogno, organizzate secondo la logica delle dimensioni di analisi di business;
- **crea efficienza:** ovviamente il risultato netto di tutto ciò è l'efficienza creata da questi sistemi con la loro capacità di andare dal generale al particolare e di aiutare l'utente a trovare l'informazione necessaria in base a percorsi logici.

La creazione di un database OLAP consiste nell'effettuare una fotografia di informazioni (ad esempio quelle di un database relazionale) in un determinato momento e trasformare queste singole informazioni in dati multidimensionali. Eseguendo successivamente delle interrogazioni sui dati così strutturati è possibile ottenere risposte in tempi decisamente ridotti rispetto alle stesse operazioni effettuate su altre tipologie di database [Bracchi *et al.*, 2005]. Una struttura OLAP creata per questo scopo è chiamata "**cubo**" multidimensionale.

#### *L'ipercubo OLAP*

Un cubo OLAP è una struttura per la memorizzazione di dati che permette di eseguire analisi in tempi rapidi, superando un limite dei database relazionali. I database relazionali non sono

adatti ad elaborazioni istantanee e alla visualizzazione di una grande mole di dati [Wikipedia, 2009d].

Il cubo OLAP può essere immaginato come un'estensione del foglio di lavoro (a due dimensioni) a tre o più dimensioni di analisi. Ad esempio, una società può essere interessata ad analizzare alcuni dati finanziari per prodotto, per periodo di tempo o per area geografica (vedi figura 13). Questi metodi di analisi dei dati sono noti come **dimensioni**. Poiché in un cubo OLAP possono esserci in generale più di tre dimensioni, il termine più appropriato è quello di *ipercubo*.

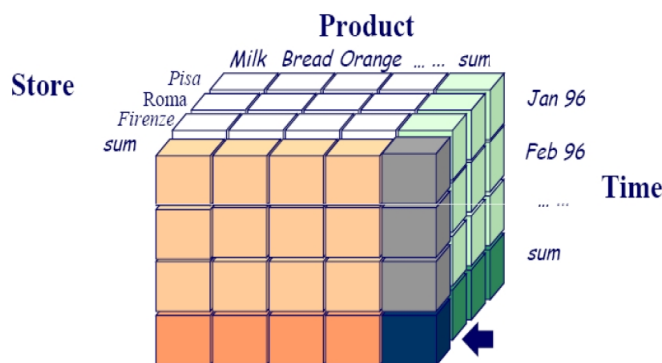


Figura 13: Cubo multidimensionale (fonte Oracle [2009b])

Il Cubo OLAP è composto da dati numerici, detti misure, che sono categorizzati all'interno di dimensioni. Consente di creare una reportistica sotto forma di tabelle pivot<sup>2</sup>, l'inserimento di elementi e campi calcolati che rielaborano i dati di partenza, e operazioni di roll-up e drill-down<sup>3</sup> se le dimensioni sono organizzate all'interno di una gerarchia. Una gerarchia è una serie di relazioni padre e figlio, dove tipicamente l'elemento padre rappresenta il consolidamento degli elementi che sono suoi figli. Gli elementi padre possono essere a loro volta aggregati come figli di un ulteriore padre. Ad esempio, maggio 2009 può appartenere alla gerarchia del Secondo Quadrimestre 2009, che a sua volta è contenuta nella gerarchia dell'Anno 2009.

Ricapitolando, un sistema OLAP permette di:

- 2 La *tabella pivot* è la reportistica che risulta da una *query* OLAP elaborata su dati organizzati all'interno di un ipercubo OLAP.
- 3 Il *drill-down* è l'operazione di "esplosione" del dato nelle sue determinanti. L'operazione di drill-down viene eseguita seguendo la gerarchia costruita sulla dimensione di analisi, per esempio passando dalla famiglia di prodotti all'insieme dei prodotti che ne fanno parte. Il *roll-up*, invece, è l'operazione opposta (si passa dall'insieme di prodotti alla famiglia).

- studiare una grande quantità di dati;
- vedere i dati da prospettive diverse;
- supportare i processi decisionali.

Sono proprio questi tre aspetti che fanno della piattaforma Oracle RPAS e della soluzione di MFP un ottimo strumento analitico per la pianificazione finanziaria del merchandise. Vediamone nel dettaglio la struttura e i principi di funzionamento.

### 4.3 ORACLE RPAS E MFP

In questa sezione chiariremo come è possibile esplicitare il processo di *Merchandise Financial Planning*, descritto nel capitolo 2, attraverso l'utilizzo della tecnologia predittiva messa a disposizione dalla divisione Oracle Retail. Cominciamo col descrivere la struttura e il funzionamento della piattaforma Oracle RPAS, il framework su cui si innesta la soluzione finale di MFP.

#### 4.3.1 Retail Predictive Application Server

Oracle RPAS (*Retail Predictive Application Server*) è una piattaforma che supporta diverse soluzioni di pianificazione, previsione e ottimizzazione. Col termine *soluzione* si intende un'applicativo software che realizza e supporta un determinato processo business, come per esempio il processo di MFP descritto nella sezione 2.2. In figura 14 sono illustrate alcune delle soluzioni supportate dalla piattaforma Oracle RPAS.

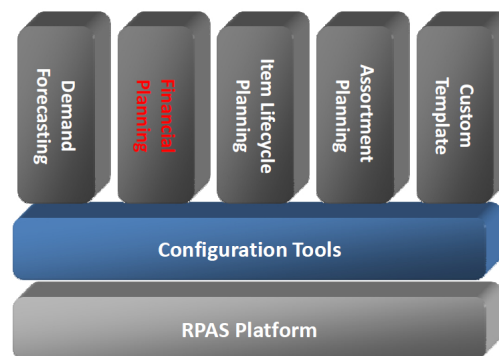


Figura 14: Piattaforma Oracle RPAS (fonte Oracle [2009b])

Ogni soluzione condivide con le altre la piattaforma comune RPAS, le cui caratteristiche principali sono:

- Utilizzo di database multidimensionali e OLAP;
- Gestione gerarchica delle dimensioni di analisi;
- Aggregazione e spread<sup>4</sup> dei dati;

### *Configuration Tool*

Tra le soluzioni e la piattaforma è presente uno strumento denominato *Configuration Tool* che consente di implementare e configurare le soluzioni partendo dai soli requisiti di business del processo. Il *Configuration Tool* (o configuratore) è un mezzo flessibile ed efficiente che permette di creare soluzioni attraverso un'interfaccia grafica semplice e intuitiva. Il configuratore viene utilizzato solo per l'implementazione e la modifica delle soluzioni e non fa parte dell'applicativo finale.

Per creare una soluzione si devono svolgere le seguenti operazioni:

- Configurare le gerarchie e le dimensioni;
- Configurare le metriche e le misure;
- Configurare le espressioni e le regole;
- Configurare i workbook e i worksheet;
- Configurare le interfacce per l'importazione dei dati.

Questi passaggi, comuni a tutte le soluzioni, verranno esplicitati in modo specifico nella sezione 4.3.2 per quanto riguarda la soluzione di MFP proposta da Oracle (il cosiddetto *MFP Template*). Diamo ora uno sguardo all'architettura del sistema.

### *Architettura di Oracle RPAS*

La piattaforma Oracle RPAS comprende:

- **Infrastruttura multidimensionale** per il salvataggio e l'organizzazione dei dati (datawarehouse e OLAP);
- **Application Server** che include il motore di calcolo per l'esecuzione di regole (si veda in proposito il paragrafo 4.3.2) e una collezione di funzioni standard (ad esempio *batch script*<sup>5</sup>);

<sup>4</sup> Per *spread* si intende l'operazione opposta all'aggregazione, per esempio la ripartizione del budget di vendita annuale nei singoli budget mensili.

<sup>5</sup> Per *batch script* si intende un file di testo che contiene una sequenza di comandi per l'interprete di comandi del sistema.

- **API** (*Application Programming Interfaces*) per sviluppare estensioni personalizzate della piattaforma.

Gli utenti finali e gli amministratori accedono ai dati contenuti sul server attraverso un client installato nel proprio pc (vedi figura 15). La visualizzazione dei dati, organizzati secondo un database multidimensionale (il “cubo” OLAP), avviene attraverso un’interfaccia grafica, simile a un foglio elettronico, con la quale è possibile navigare attraverso le dimensioni del cubo (si veda in proposito la figura 18 a pagina 64).

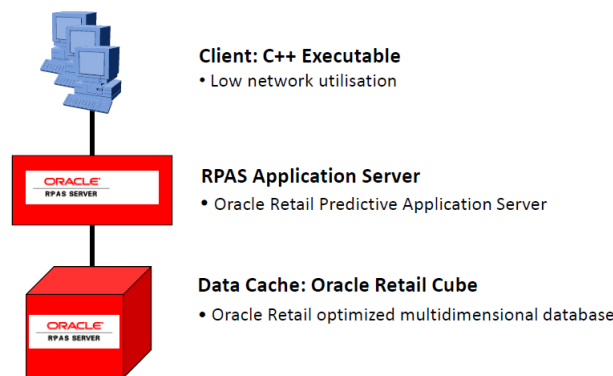


Figura 15: Architettura fisica della piattaforma Oracle RPAS (fonte Oracle [2009b])

Oracle RPAS si distingue da un semplice sistema di reportistica interna e da sistemi più evoluti di *business intelligence*<sup>6</sup> per il fatto che, oltre a rendere possibile l’analisi a differenti livelli di dettaglio attraverso la tecnologia OLAP multidimensionale, permette di sfruttare moduli avanzati per le previsioni statistiche in grado di capire l’andamento delle performance aziendali. Un modulo standard per il *forecasting* dalle funzionalità limitate è già integrato nella piattaforma Oracle RPAS: tuttavia può essere potenziato/sostituito da una vera e propria soluzione per l’analisi statistica delle serie storiche, il cosiddetto modulo di *Retail Demand Forecasting* (RDF).

<sup>6</sup> Con il termine *business intelligence* ci si riferisce a un insieme di processi aziendali per raccogliere ed analizzare informazioni strategiche. Generalmente le informazioni vengono raccolte per scopi direzionali interni e per il controllo di gestione.

### 4.3.2 MFP Template

A conclusione di questo capitolo riportiamo una breve descrizione del template MFP, ovvero dell'applicativo software proposto da Oracle per supportare il processo di pianificazione finanziaria del merchandise in ambito retail. In figura 16 è riportata l'architettura del software.

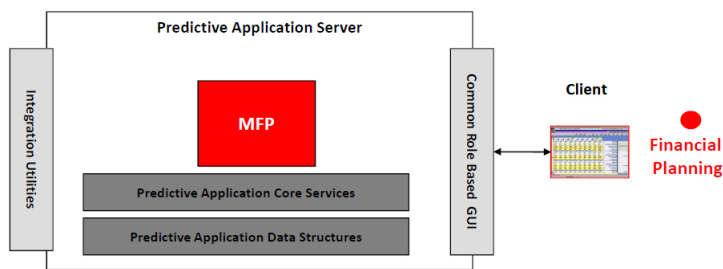


Figura 16: La piattaforma Oracle RPAS e la soluzione di MFP (fonte Oracle [2009b])

#### *Dimensioni e gerarchie*

Le dimensioni e le gerarchie sono l'impalcatura dell'intero sistema di gestione dei dati: per questo motivo vanno costruite con molta attenzione basandosi sul sistema corrente di classificazione delle informazioni utilizzato dal retailer. Per quanto riguarda il template MFP, sono state create tre dimensioni (prodotto, area geografica e tempo) organizzate secondo le gerarchie di figura 17.

#### *Metriche e misure*

Le metriche che supportano il processo di pianificazione sono chiamate "misure" in RPAS. Le misure sono costruite a partire da componenti. Per esempio, la misura che quantifica il valore delle vendite (o venduto) relativo all'anno precedente, "Ly Sls R", è costituita da tre componenti:

- **Versione:** Ly (*Last year*) - dati relativi all'anno precedente;
- **Metrica:** Sls (*Sales*) - dati relativi alle vendite;
- **Unità di misura:** R (*Retail*) - dati valorizzati al prezzo retail<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Con *prezzo retail* si intende il prezzo a cui la merce viene venduta (o prezzo di etichetta).

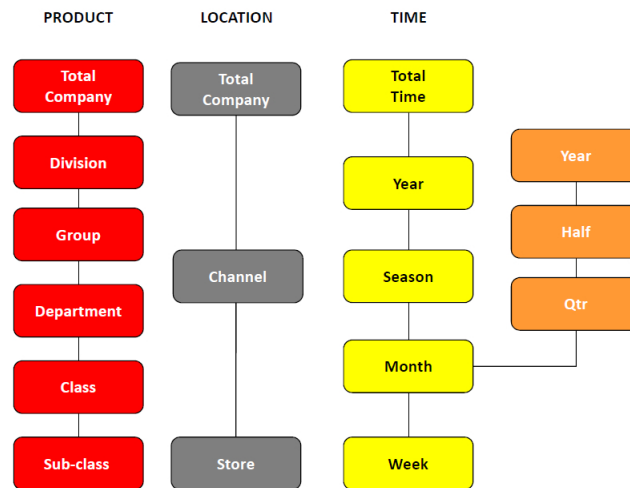


Figura 17: Gerarchie e dimensioni presenti nel template MFP di Oracle: nell'ordine prodotto, area geografica e tempo (fonte Oracle [2009b])

Nella tabella 5 sono riportati alcuni esempi di misure presenti nel template MFP. Come si può notare alle tre componenti appena citate se ne aggiunge una quarta relativa al ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione. In questo modo executive (TD - Top-down), manager (MO - Middle-out) e planner (BU - Bottom-up) possono pianificare separatamente e in completa sicurezza misure simili che differiscono solo per la componente di ruolo.

Ruolo	Versione	Metrica	Unità di misura	Misura	Descrizione
BU	Wp	Sls	R	BU Wp Sls R	Venduto (valore)
MO	Ly	Sls	U	MO Ly Sls U	Venduto (unità)
TD	Op	Sls	Ar	TD Op Sls R	Venduto (prezzo medio unitario)
TD	Tgt	Sls	R	TD Tgt Sls R	Executive Target Venduto (valore)

Tabella 5: Esempi di misure presenti nel template MFP e delle loro componenti (fonte Oracle [2009a])

### Regole

Le regole sono collezioni di espressioni matematiche (la base di tutti i calcoli) che descrivono le relazioni esistenti tra diverse misure. Ogni regola può contenere una o più espressioni: per esempio, la regola seguente ne contiene due.

Espressione1 :  $BUWpSlS_{AUR} = BUWpSlS_{R}/BUWpSlS_{U}$

Espressione2 :  $BUWpSlS_{U} = BUWpSlS_{R}/BUWpSlS_{AUR}$

Ogni espressione viene eseguita dal motore di calcolo (presente all'interno della piattaforma) nel momento in cui una delle misure che compaiono a destra dell'uguale subisce una variazione. L'esecuzione dell'espressione, ovviamente, modificherà la misura a sinistra dell'uguale che potrà influenzare a sua volta altre regole (ma non la stessa).

#### *Workbook e worksheet*

Dopo aver costruito gerarchie, misure e regole, l'ultimo passo nella configurazione della soluzione di MFP (come di una qualunque altra soluzione) consiste nel creare una serie di interfacce grafiche (*workbook* e *worksheet*) con cui l'utente finale possa interagire con il sistema. Definiamo la differenza tra *workbook* e *worksheet*.

- **Workbook:** è un contenitore di *worksheet* suddiviso in schede che guidano l'utente nel processo di pianificazione e controllo. L'ordine cui sono organizzate le schede rispecchia quello delle attività di pianificazione descritte nel paragrafo 2.2.2 a pagina 18.
- **Worksheet:** è un foglio elettronico multidimensionale (*spreadsheet*) per la visualizzazione/modifica dei dati di pianificazione.

In conclusione, ogni utente, dopo aver creato il proprio *workbook*, esegue le attività previste dal processo di pianificazione (suddivise per schede), interagendo con il sistema attraverso i *worksheet* presenti all'interno di ogni scheda.

Ad esempio, se l'utente sta pianificando le vendite per la prossima stagione, avrà il proprio *workbook* aperto sulla scheda "Sales" (vendite) dove potrà definire attraverso le celle editabili<sup>8</sup> del foglio di lavoro (*worksheet*) il valore e i volumi di vendita al livello di dettaglio che preferisce. Nel caso l'utente si concentri sulla pianificazione delle vendite per una particolare categoria di prodotti e per una specifica area geografica, cioè una volta vincolate due delle tre dimensioni dell'ipercubo, la sua attività sarà quella

<sup>8</sup> Non tutte le celle all'interno di un *worksheet* sono editabili: alcune, ad esempio le previsioni statistiche sui volumi di vendita, servono da baseline per definire gli obiettivi e pertanto non si possono sovrascrivere.

di inserire i valori di vendita all'interno dell'arco temporale di riferimento (come per esempio nella tabella 1 a pagina 19 per la stagione primavera-estate).

Il risultato finale, quindi, è un'applicativo simile a un foglio elettronico che permette di esplorare e modificare l'intero cubo multidimensionale lungo tutte le sue dimensioni (si veda per esempio la figura 18).

all [Location]		all [Calendar]				
		1st Qtr, FY2005	2nd Qtr, FY2005	3rd Qtr, FY2005	4th Qtr, FY2005	
Womens	FrcPr Demand R	9,631,977	2,406,833	2,417,364	2,400,478	2,407,302
	Wp Sales R	9,645,102	2,419,958	2,417,364	2,400,478	2,407,302
	Wp Sales var Demand Pre-Season R %	0.1%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%
	Ly Sales R	9,397,051	2,348,130	2,358,404	2,341,930	2,348,587
	Wp Sales var Ly R %	2.0%	3.1%	2.5%	2.5%	2.5%
	Wp Sales Contribution to Time R %	100.00%	25.09%	25.06%	24.89%	24.96%
	Wp Markdown R %	10.0%	9.8%	10.0%	10.0%	10.0%
	Wp Markdown R	959.8	236.9	241.9	240.2	240.8
	Ly Markdown R %	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
	Ly Markdown R	3,190,285	788,692	791,314	802,108	816,171
Womens Bottoms	FrcPr Demand R	3,190,285	788,692	791,314	802,108	816,171
	Wp Sales R	3,202,596	792,993	791,314	802,108	816,171
	Wp Sales var Demand Pre-Season R %	0.1%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%
	Ly Sales R	3,120,278	769,456	772,014	782,544	796,284
	Wp Sales var Ly R %	2.6%	3.1%	2.5%	2.5%	2.5%
	Wp Sales Contribution to Time R %	100.00%	24.76%	24.71%	25.05%	25.48%
	Wp Markdown R %	10.0%	9.8%	10.0%	10.0%	10.0%
	Wp Markdown R	319.7	77.6	79.2	80.3	81.7
	Ly Markdown R %	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
	Ly Markdown R	6,433,892	1,616,141	1,626,050	1,596,371	1,591,131
Womens Tops	FrcPr Demand R	6,442,516	1,626,965	1,626,050	1,596,371	1,591,131
	Wp Sales R	6,442,516	1,626,965	1,626,050	1,596,371	1,591,131
	Wp Sales var Demand Pre-Season R %	0.1%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%
	Ly Sales R	6,276,773	1,578,674	1,588,390	1,559,386	1,552,323
	Wp Sales var Ly R %	2.6%	3.1%	2.5%	2.5%	2.5%
	Wp Sales Contribution to Time R %	100.00%	25.25%	25.24%	24.81%	24.70%
	Wp Markdown R %	10.0%	9.8%	10.0%	10.0%	10.0%
	Wp Markdown R	641.2	159.4	162.7	159.9	159.2
	Ly Markdown R %	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
	Ly Markdown R	6,442,516	1,626,965	1,626,050	1,596,371	1,591,131

Figura 18: MFP Template: esempio di worksheet relativo alla scheda Sales (fonte Oracle [2009b])

Per qualsiasi informazione più specifica riguardo la piattaforma Oracle RPAS e la soluzione di MFP si faccia riferimento ai manuali [Oracle, 2009a] e [Oracle, 2009b].

# 5 | MFP E CALZATURIERO: ANALISI DEI GAP

## INDICE

---

5.1	Il metodo di analisi	65
5.1.1	Gap Analysis	66
5.1.2	Prescrittività e copertura	68
5.1.3	Esempio di risultati della gap analysis	69
5.2	La pianificazione nel settore calzaturiero	71
5.2.1	Tipologia di aziende analizzate	72
5.2.2	Il caso Compar S.p.a. (Gruppo Bata)	73
5.3	Analisi dei gap	77
5.3.1	Ruoli coinvolti	77
5.3.2	Processo di pianificazione	77
5.3.3	Processo di controllo	78
5.3.4	Analisi dei dati	79
5.3.5	Metriche	79

---

A conclusione del lavoro di tesi, tenteremo di dare una risposta alla domanda se l'applicativo messo a disposizione da Oracle, studiato appositamente per l'industria retail, possa essere utilizzato in contesti diversi dal retail. In questo senso verrà valutata la possibilità di applicare il processo di MFP descritto nel capitolo 2 al canale di vendita diretta di un'azienda del settore calzaturiero. L'obiettivo sarà quello di analizzare il divario (o *gap*) tra il processo di pianificazione finanziaria tipica del canale retail di questo tipo di aziende e il processo di MFP incorporato nell'applicativo Oracle. A conclusione dell'analisi verranno proposte una serie di azioni correttive per garantire la compatibilità tra i due processi e, di conseguenza, assicurare l'applicabilità del software in un contesto diverso da quello per cui è stato sviluppato.

## 5.1 IL METODO DI ANALISI

Cominciamo col descrivere il metodo di analisi adottato che va sotto il nome di analisi dei gap (o *gap analysis*).

### 5.1.1 Gap Analysis

Nella letteratura sulla gestione dei sistemi informativi, con *gap analysis* si intende la valutazione della distanza tra il modo in cui “funziona” una certa azienda e il modo in cui “dovrebbe funzionare” secondo il modello implicitamente incorporato nel sistema informativo.

Un aspetto ben noto nell’applicazione dell’informatica in azienda è il fatto che, specialmente per i prodotti commerciali che non siano realizzati specificatamente per una certa azienda, la copertura<sup>1</sup> del software è solamente parziale, rendendo così necessari interventi di configurazione per rendere l’applicativo adatto alle esigenze.

Per condurre la *gap analysis* si procede in questo modo:

#### 1. Identificazione di alcune variabili/dimensioni di analisi

Tali variabili rappresentano aspetti salienti del modo in cui funziona l’azienda o il modo in cui dovrebbe funzionare secondo il modello implicito del software. Ad esempio, tipiche variabili di analisi possono essere: la struttura organizzativa, le caratteristiche del processo offerto dal software, le competenze possedute o richieste dal personale, ecc.

#### 2. Identificazione della situazione “as is”

Il modello di funzionamento attuale dell’azienda, descritto secondo le variabili di cui al punto 1.

#### 3. Identificazione della situazione “to be”

Il modello di funzionamento aziendale incorporato nel software, che corrisponde allo stato “ideale” in cui l’azienda dovrebbe portarsi per sfruttare in pieno le funzionalità dell’applicativo nella sua versione attuale.

#### 4. Analisi del gap

Valutazione della distanza tra “as is” e “to be”, chiarendo anche le difficoltà e le eventuali azioni da intraprendere per rendere aziende e software compatibili tra loro.

Si noti che, con riferimento al gap di cui al punto 4, il metodo per colmarlo può comportare:

- Azioni di adattamento dell’azienda in direzione del modello del software;

<sup>1</sup> Per *copertura* si intende la percentuale di requisiti aziendali che vengono soddisfatti dal software; il significato verrà chiarito nel paragrafo 5.1.2.

- Azioni di adattamento e riconfigurazione del software per adattarlo all'azienda;
- Entrambi i punti precedenti.

In effetti, come illustrato in figura 19, colmare il gap significa in generale intraprendere un processo di mutuo adattamento azienda/software.

È importante anche notare come l'acquisizione di informazioni circa il gap e il modo di colmarlo è utile sia a un'eventuale azienda interessata ad adottare l'applicativo sia a un fornitore di servizi o a un rivenditore di software.

La figura 19 illustra un esempio di *gap analysis* esteso a due variabili/dimensioni di indagine:

- **Stato A:** modello gestionale corrente di un'azienda.
- **Stato B:** modello funzionale incorporato nel software.
- **Stato C:** modello implementato configurando il software e adattando l'azienda.

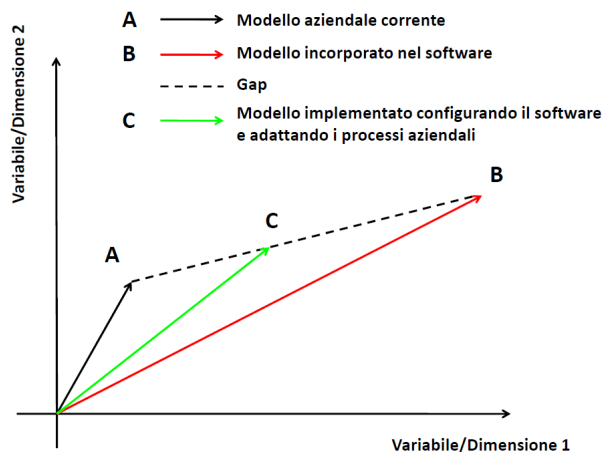


Figura 19: Esempio di *gap analysis* su due dimensioni/variabili di analisi

Come detto, in casi sempre più frequenti colmare il gap comporta una transizione organizzativa o di business legata a scenari di cambiamento anche significativi (in casi come questi si parla di *change management*, riferendosi con tale termine agli strumenti ed ai processi utilizzati per realizzare e supportare la transizione) e in parte richiede una riconfigurazione del software ove possibile.

### 5.1.2 Prescrittività e copertura

Si definisce *prescrittività* la normalizzazione dei processi gestionali derivante dal modello funzionale incorporato nel software. L'impatto organizzativo della prescrittività può essere elevato, poiché "costringe" un'azienda a conformare il suo comportamento allo standard previsto dal sistema. Tale standard riflette pratiche ottimali (*best practice*) che garantiscono la certificazione delle informazioni, un vantaggio notevole che ha spinto i manager delle multinazionali ad adottare sistemi a supporto delle decisioni (DSS) proprio per garantire dati sicuri e procedure standard. In questo senso la prescrittività, con l'uniformazione e la standardizzazione, favorisce una razionalizzazione dei processi, facendo coincidere il progetto informatico DSS con un progetto di razionalizzazione organizzativa, noto come BPR (*Business Process Reengineering*) [Bracchi et al., 2005].

La prescrittività non deve fare concludere che gli applicativi software DSS siano sistemi immodificabili e perfettamente completi. Il punto chiave per un progetto DSS è la duplice analisi dei cambiamenti che l'azienda deve fare per adeguarsi al DSS e delle modifiche che è necessario portare al DSS per adeguarlo al funzionamento dell'azienda. Nella maggior parte dei casi, per colmare completamente il divario, l'azienda deve lanciare sia un progetto di cambiamento e/o ingegneria dei processi per attuare le modifiche sul processo gestionale sia un progetto di sviluppo software per modificare la soluzione DSS. Il rapporto tra l'esigenza aziendale, corrispondente a un modulo DSS costruito su misura (freccia nera di figura 19), e l'applicativo software, modulo DSS così come viene venduto (freccia rossa di figura 19)), è detto *copertura*. La copertura è tanto maggiore quanto più elevata è la percentuale dei requisiti soddisfatti. La copertura è un giudizio qualitativo, ma ha grande importanza pratica. Maggiore sarà la copertura di un software, minori, a parità di condizione, saranno i costi e i tempi necessari per la personalizzazione/configurazione (freccia verde di figura 19).

Prendiamo come esempio il template MFP: come accennato nel paragrafo 4.3.1 a pagina 59, il template può essere modificato attraverso il *Configuration Tool* per ottenere un'applicativo che meglio si adatta alle esigenze specifiche di un'azienda. La personalizzazione/configurazione del template MFP si articola su tre livelli:

- *Basic*: le modifiche al template sono minime o quasi (interventi legati all'interfaccia grafica di workbook e worksheet, p. es. modifica di etichette, layout ecc.);

- *Advanced*: Il template viene modificato più in profondità (aggiunta di misure e regole di calcolo);
- *Leading Edge*: modifiche pesanti al template (processo di business modificato, algoritmi specifici ecc.).

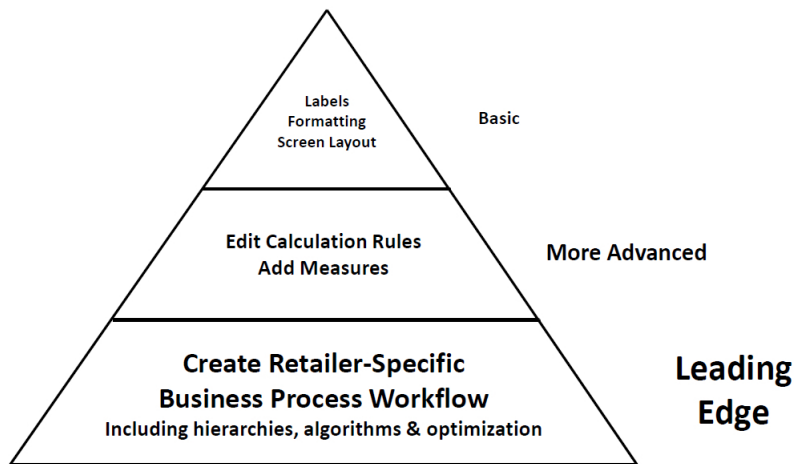


Figura 20: Livelli di configurazione del template MFP (fonte [Oracle \[2009b\]](#))

Ovviamente, quanto minore sarà la copertura del template MFP, tanto più in basso si dovrà scendere nella piramide di figura 20 per adattare l'applicativo alle esigenze aziendali.

### 5.1.3 Esempio di risultati della gap analysis

Gli output generati da un processo di *gap analysis* possono essere presentati in diversi modi. Un sistema particolarmente comodo e immediato per illustrare i risultati dell'analisi è la realizzazione di una tabella in cui ogni riga è associata a una dimensione di analisi e le colonne rappresentano nell'ordine:

- Situazione "as is" (stato A): modello funzionale aziendale;
- Situazione "to be" (stato B): modello incorporato nel software;
- Azioni correttive sul processo: modifica dei processi aziendali;
- Azioni correttive sul software: modifica del software.

Attività del processo	Modello funzionale corrente	Funzionalità ERP	Azioni sul processo	Azioni sul software
Ricevimento dei materiali	Solo registrazione; nessun controllo sull'ordine al fornitore	Controllo sull'ordine al fornitore: "i materiali che entrano in azienda devono essere stati ordinati"	Adeguamento del processo alla prescrizione ERP	-
Carico a magazzino	Il SI guida la scelta dell'ubicazione di magazzino in cui stivare	Solo registrazione dell'evento di avvenuto carico a magazzino	-	Adeguamento software ERP
Prelievo a magazzino	Il SI guida la scelta dell'ubicazione di magazzino da cui prelevare	Solo registrazione dell'evento di avvenuto prelievo da magazzino	-	Adeguamento software ERP
Rettifica inventariale	Modifica dei valori nella base dati (sovrascrittura)	I valori delle scorte sono corretti mediante apposite transazioni di rettifica	Adeguamento del processo alla prescrizione ERP	-

**Tabella 6:** *Gap analysis*: esempio (fonte [Bracchi et al. \[2005\]](#))

Nella tabella 6 è riportato un esempio che analizza il divario tra un modello funzionale e un modulo ERP (*Enterprise Resource Planning*); intenzionalmente, il divario non è solo nel processo ma anche nel sistema ERP. L'azienda infatti segue pratiche contrastanti con l'ERP nel ricevimento dei materiali e nelle rettifiche inventariali. A sua volta il supporto del sistema ERP è carente per le attività di carico e prelievo dal magazzino. Volendo colmare completamente il divario, l'azienda deve lanciare sia un progetto di cambiamento e/o ingegneria dei processi (BPR) per attuare le modifiche sul processo gestionale, sia un progetto di sviluppo software per modificare l'applicativo ERP.

## 5.2 LA PIANIFICAZIONE NEL SETTORE CALZATURIERO

La *gap analysis* qui condotta non si riferisce a un'azienda specifica ma a una tipologia di aziende calzaturiere per le quali il software di MFP appare potenzialmente appropriato. Per condurre l'analisi si sono dovute quindi raccogliere informazioni sugli stati "as is" e "to be" prima descritti.

Riguardo lo stato "as is", è stata fatta innanzitutto una raccolta di materiale documentale che descrive i processi di pianificazione tipici delle aziende calzaturiere. Tali informazioni sono state poi confrontate con altri elementi ricavati dai colloqui con i consulenti aziendali presso Tria. La descrizione del modello incorporato nel software (stato "to be") deriva invece dall'analisi approfondita dello stesso.

Il processo di pianificazione di un'impresa calzaturiera (come di una qualsiasi altra azienda) che trova parziale riscontro con il processo di MFP descritto nel capitolo 2 è sicuramente il processo di *budgeting commerciale*. Il budget commerciale costituisce un elemento cardine nelle aziende che ripongono nel rapporto col mercato la criticità di rilievo dell'impresa [Bergamin, 1991]. Il budget commerciale è suddiviso in:

- **Budget delle vendite:** prevede la combinazione di volume, prezzo e mix di prodotti, con un livello di dettaglio che è diverso in relazione ai fabbisogni decisionali della funzione vendite;
- **Budget dei costi commerciali:** considera i costi di distribuzione (variabili e fissi) e i costi di marketing.

Dal momento che l'analisi dei gap deve riguardare il solo processo di MFP, non verrà preso in considerazione il budget dei costi ma solo quello delle vendite.

Il budget delle vendite contiene informazioni sulle previsioni di fatturato, da cui dipendono una serie di conseguenze che, a cascata, impattano sull'organizzazione, sulla produzione, sugli acquisti, sulla logistica, sulla finanza e sulla stessa area commerciale. Il documento in esame è considerato centrale perché ha il compito non semplice di tradurre in dati gli input provenienti dal mercato ed in particolare le richieste e le capacità di assorbimento dello stesso. È da questi presupposti che, successivamente, vengono elaborati programmi di acquisto delle risorse e piani di produzione più mirati.

Una corretta pianificazione in ambito commerciale permette di:

- definire le previsioni di vendita;
- trasformare le previsioni in obiettivi;
- pianificare le attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi;
- impostare gli strumenti di verifica e controllo.

L'analisi del venduto e la valutazione degli scostamenti rispetto alle previsioni è la prima attività nel processo di budgeting commerciale. A questa segue la pianificazione e la definizione dei budget di vendita, spesso frutto dell'esperienza maturata in ambito commerciale dal responsabile di settore e costruita sulla scorta di dati storici aziendali e sull'intuito e la capacità interpretativa di questa figura. Tra le mansioni di sua competenza troviamo:

- Assicurare il mantenimento e lo sviluppo delle vendite mediante una politica commerciale coerente alle strategie aziendali e ai piani di sviluppo concordati;
- Supportare le decisioni in merito alla composizione della collezione mediante report relativi ai dati storici del venduto e alle indicazioni provenienti dalla rete vendita;
- Gestire il canale retail mediante il controllo dei punti vendita con i quali concordare un budget, verificarne l'attuazione e pianificare le eventuali azioni correttive.

La pianificazione delle vendite, tuttavia, non viene gestita allo stesso modo da tutte le imprese del calzaturiero. Vediamo quali sono le tipologie di aziende che possono soddisfare almeno in parte i requisiti funzionali del processo di MFP.

### 5.2.1 Tipologia di aziende analizzate

Alla luce di quanto visto finora, per procedere a un'analisi dei gap tra aziende operanti nel settore calzaturiero e template MFP sembra logico considerare solo le aziende che hanno una rete di vendita diretta (di proprietà o in franchising), aziende per cui "cliente" è anche sinonimo di consumatore finale. Esempi includono note aziende come Geox o Bata.

All'interno di questa categoria è necessario, tuttavia, escludere tutte quelle aziende che producono e commercializzano i propri prodotti secondo le modalità del "pronto moda". In questo caso,

infatti, non esiste alcun tipo di pianificazione della domanda poiché la produzione e l'approvvigionamento vengono innescati essenzialmente in conseguenza a un ordine (salvo piccole porzioni del fatturato).

Un'ulteriore selezione può essere fatta sulla base della tipologia di prodotto che viene venduto. Tralasciando il segmento del lusso (e specialmente le calzature moda donna) legato a una variabilità della domanda troppo elevata, restano da considerare i segmenti caratterizzati da calzature maggiormente continuative. Queste tipologie di prodotti, infatti, sono tali per cui la previsione e la pianificazione accurata dei livelli di vendita riveste un ruolo fondamentale per il profitto dell'impresa. In particolare si possono individuare tre tipologie di calzature che corrispondono ai requisiti richiesti:

- Calzatura moda uomo (quantomeno le tipologie più stabili);
- Calzatura sportiva;
- Calzatura tecnica.

Nel prossimo paragrafo vedremo come un'azienda calzaturiera caratterizzata da un canale retail strutturato e presente in modo capillare sul territorio nazionale possa beneficiare di un sistema DSS per supportare la propria crescita mediante il controllo dei processi aziendali (di budgeting commerciale e non solo).

### 5.2.2 Il caso Compar S.p.a. (Gruppo Bata)

Il seguente paragrafo è un estratto del documento "Retail Performance Management e integrazione con la Supply Chain in Compar S.p.a." redatto da SDG Consulting, azienda italiana di consulenze specializzata in *Business Performance Management e Analytical Applications*.

#### *L'azienda*

Compar S.p.A. rappresenta la società italiana del gruppo internazionale Bata. Compar è riuscita ad assumere una posizione di leader nazionale nel settore delle calzature e abbigliamento grazie ad una struttura commerciale capillarmente presente sull'intero territorio italiano che oggi vanta oltre 400 punti vendita. Da un punto di vista della struttura commerciale, Compar diversifica la propria strategia di crescita sviluppando sia il canale di vendita diretto sia quello franchising.

### *L'esigenza*

In considerazione del settore all'interno del quale opera Compar, sembra naturale considerare come cardine del sistema il processo commerciale: cosa e quanto acquistare dai diversi fornitori, in che tempi e con quali criteri distribuire la merce ai punti di vendita al fine di intercettare al meglio i bisogni della clientela, quali politiche commerciali adottare per massimizzare le vendite mantenendo una frequenza di rotazione dei magazzini sufficientemente elevata.

Da queste considerazioni nasce l'esigenza di dotarsi di modelli e strumenti tecnologici atti a gestire il processo nella sua interezza: simulazione in base ad ipotesi differenti, pianificazione secondo molteplici direttive ed in momenti distinti, analisi dei risultati ottenuti e dei relativi scostamenti, condivisione della conoscenza e coordinamento delle azioni da intraprendere.

### *La soluzione*

In questo senso la collaborazione tra Compar e SDG Consulting Italia nasce con l'obiettivo di disegnare e implementare un nuovo modello per la pianificazione commerciale. Secondo un approccio consolidato, il team di progetto, formato dai consulenti SDG e dai principali *owner* di processo, ha concentrato i propri sforzi in duplice direzione:

#### ANALISI DEL PROCESSO

- Evidenziazione delle classi di informazioni coinvolte nella pianificazione, ovvero tali da identificare qualitativamente e quantitativamente le singole attività: vendite, acquisti, livelli di magazzino, ciascuno in termini di quantità, valore e margine.
- Definizione dei livelli di dettaglio mediante i quali strutturare le classi di informazioni. Il settore fashion, caratterizzato da dinamiche evolutive estremamente rapide, impone l'esigenza di disporre di molteplici prospettive: il tempo, la categoria merceologica, il punto di vendita, la società ma anche la collezione e l'età della merce, strettamente connesse alla potenzialità di vendita.
- Formalizzazione delle logiche di funzionamento del modello di pianificazione: i costituenti numerici del modello vengono organizzati a formare un percorso razionale che isola le singole leve di pianificazione, in modo da evidenziarne il contributo rispetto al risultato finale.

## INTEGRAZIONE DEL MODELLO NEL TESSUTO AZIENDALE

- Sistemi informativi: l'implementazione del modello presuppone l'utilizzo di uno strumento adeguato che deve interagire con i flussi informativi aziendali. Nel caso specifico è stata scelta una piattaforma multidimensionale (Board M.I.T.) ed è stato appositamente studiato il criterio di alimentazione della base dati dal sistema gestionale.
- Organizzazione: l'aumento della complessità del modello determina un impatto organizzativo sempre più rilevante, in termini di coordinamento tra i diversi attori del processo. Da questo punto di vista l'analisi è volta a bilanciare le esigenze dei diversi utenti per rendere i singoli contributi costruttivi.

Il modello sviluppato si articola secondo uno schema "supply chain oriented", in cui tutte le attività che compongono la filiera commerciale - acquisto, distribuzione, vendita - concorrono a generare gli obiettivi propri della pianificazione.

La pianificazione degli obiettivi di fatturato, primo step del processo, procede attraverso due differenti strategie, volte a bilanciare il mix di collezioni passate (merce non ancora venduta) e articoli nuovi.

- Nel primo caso la performance ottenuta nei periodi precedenti impone un vincolo in termini di livelli di magazzino a disposizione; inoltre la potenzialità di vendita decresce rapidamente al crescere dell'età della merce. Utilizzando la leva degli sconti, l'obiettivo è di bilanciare l'esigenza di ridurre le rimanenze con la tenuta del profitto medio.
- Nel secondo caso la marginalità e le quantità vendute vengono decise in base al target di fatturato totale. Quantità, valori e margini di vendita della merce nuova determinano a loro volta il budget degli acquisti e vengono pertanto definiti coinvolgendo nel processo i diversi buyer.

La direzione ed il controllo hanno il compito di determinare una prima previsione, sulla base di indicazioni a medio-lungo termine; ragionare ad un livello di dettaglio fortemente aggregato (macrocategoria, catena, collezione) consente di focalizzare l'attenzione sulla performance aziendale complessiva e di ottenere risultati in tempi brevi. La traduzione di tali obiettivi in termini operativi coinvolge i responsabili delle singole attività

ed aree e procede aumentando progressivamente il dettaglio delle informazioni (sub-categoria, punto di vendita, collezione, età della merce, settimana). Budget direzionale e piano operativo si integrano all'interno dello stesso modello e sono resi disponibili mediante un'unica piattaforma.

L'output della pianificazione può essere confrontato con i risultati che si concretizzano a consuntivo. L'analisi degli scostamenti consente di rivedere in un momento successivo le stime fatte in precedenza, nonché di attivare delle politiche correttive. In considerazione di una previsione di margine eccessivamente pessimistica, ad esempio, è possibile agire sulla composizione dell'età della merce, piuttosto che sul margine di acquisto per allineare l'obiettivo al risultato, in sede di revising. L'esplicitazione delle leve di pianificazione facilita il processo di scomposizione degli effetti sul risultato finale.

### *I risultati*

L'adozione di un modello integrato di pianificazione commerciale ha avuto immediate conseguenze sulla modalità di gestione del business. La definizione ed il controllo delle leve fondamentali ha consentito di tracciare il percorso logico attraverso cui si forma il dato di target e di evidenziare eventuali incongruenze tra le esigenze degli attori coinvolti nella stessa attività (ad esempio i responsabili delle diverse *Business Units*), piuttosto che quelli coinvolti in attività diverse (quali il responsabile vendite ed il responsabile acquisti). La flessibilità nella scelta del dettaglio con cui pianificare ha permesso di ottenere risultati attendibili in breve tempo, che possono essere discussi ed approvati dalla direzione, per poi essere raffinati in una successiva revisione. Per gli stessi motivi anche in sede di analisi delle performance risulta più semplice identificare le cause che hanno generato determinati risultati ed intervenire di conseguenza. Dal punto di vista del modello di controllo *tout court* dell'azienda, va sottolineato come l'output informativo della pianificazione commerciale, ovvero acquisti, vendite e rimanenze di magazzino, costituisca il punto di partenza per il processo di pianificazione economico-finanziaria, che può dunque essere sviluppato sulla base di risultati più affidabili e condivisi.

## 5.3 ANALISI DEI GAP

Riportiamo ora l'analisi dei gap tra il processo di pianificazione delle vendite riscontrabile in un'azienda calzaturiera (tra quelle considerate al paragrafo 5.2.1) e il modello funzionale insito nel template MFP. L'indagine verrà condotta relativamente alle seguenti dimensioni/variabili di analisi: ruoli coinvolti nel processo, processo di pianificazione, processo di controllo, metodo di analisi dei dati e metriche a supporto.

### 5.3.1 Ruoli coinvolti

Il numero di attori coinvolti nel processo di pianificazione commerciale all'interno di un'azienda calzaturiera può variare sensibilmente a seconda delle dimensioni e del tipo di organizzazione che si considera. Tipicamente, nel caso di piccole e medie imprese, la pianificazione (se avviene in modo strutturato) è una prerogativa del solo responsabile commerciale o delle vendite. Per aziende di dimensione maggiore, invece, è più probabile che il canale retail venga controllato da una *business unit* specifica che si occupa della gestione diretta dei punti vendita. In questo caso il numero di persone coinvolte nel processo di pianificazione aumenta sensibilmente ed è possibile trovare traccia di una struttura a due livelli.

L'impalcatura a tre livelli (executive, manager e planner) proposta dal template MFP di Oracle, di derivazione anglosassone, può risultare iperstrutturata in confronto a ciò che riscontra nelle realtà aziendali. In questo caso l'azione correttiva più plausibile potrebbe essere una modifica al template MFP attraverso una configurazione di tipo *basic* (si veda in proposito la figura 20), riducendo il numero di livelli da tre a due (o addirittura a uno).

### 5.3.2 Processo di pianificazione

Con questo termine ci riferiamo sia alla pianificazione pre-season che a quella in-season (secondo quanto descritto nel capitolo 2). Tipicamente nelle aziende calzaturiere il processo per la creazione del budget delle vendite avviene solo ed esclusivamente prima della stagione di vendita (coincide pertanto con la pianificazione pre-season). La ridefinizione dei budget in-season (ovvero le azioni correttive in feedforward) non è una pratica diffusa in quanto il processo di controllo su cui si basa l'analisi delle variazioni spesso non è presente. Il template MFP offre quindi maggiori funzionalità rispetto alle reali esigenze delle aziende,

Variabile	Modello calzaturiero	RPAS MFP	Azioni sul processo	Azioni sul software
Ruoli coinvolti	Direttore commerciale	Executive, Manager, Planner	Nessuna	Configurazione <i>basic</i> : eliminazione workbook
Processo di pianificazione	Solo budget pre-season	Pre-season e in-season	Possibilità di pianificare anche in-season	Nessuna
Processo di controllo	Nessuno	In-season con OTB	Possibilità di controllo in-season	Nessuna
Analisi dei dati	Solo post-season su dati aggregati	In-season e post-season basata su OLAP	Possibilità di aumentare l'efficacia e l'efficienza dell'analisi	Nessuna
Metriche	Vendite e Margini	Numerose metriche	Possibilità di considerare nuove metriche	Configurazione <i>advanced</i> : aggiunta/eliminazione metriche

Tabella 7: Analisi dei gap.

le quali possono comunque sfruttare le potenzialità dell'applicativo a patto di mettere a punto un sistema di controllo sulle vendite ove possibile.

### 5.3.3 Processo di controllo

Come abbiamo appena accennato, il processo di controllo delle vendite in-season spesso non viene implementato. In alcuni casi, la non implementazione è dovuta a fattori collegati a vincoli di produzione che impediscono le azioni correttive di feedback (p. es. la necessità di produrre ulteriore merce e di distribuirla presso i punti vendita per prevenire le rotture di stock non soddisfa i vincoli temporali). In altri casi è l'assenza di un'infrastruttura tecnologica a non consentire l'analisi puntuale dei dati sul venduto provenienti dalla rete di punti vendita. Anche qui, come per il processo di pianificazione, il template MFP offre maggiori funzionalità rispetto alle reali necessità. Resta comunque il fatto che un sistema di controllo delle vendite in-season, comprese le azioni correttive, è valido solo per prodotti di tipo continuativo.

#### 5.3.4 Analisi dei dati

È chiaro che se un'azienda non possiede uno strumento di controllo delle vendite in-season, le uniche analisi possibili sono quelle che avvengono al termine della stagione di vendita. Il beneficio di utilizzare una piattaforma multidimensionale come Oracle RPAS risiede nella possibilità di analizzare i dati a qualsiasi livello di dettaglio e da qualsiasi punto di vista, risultato difficilmente ottenibile attraverso soluzioni di reportistica standard.

#### 5.3.5 Metriche

Nella maggior parte dei casi, le uniche due metriche di interesse per le aziende sono le vendite e i margini. Il template MFP, invece, offre la possibilità di ottenere numerose informazioni utili alla gestione del merchandise attraverso il calcolo di una serie di indici (quelli descritti nel paragrafo [2.2.2](#)) utilizzando come baseline i soli dati di vendita e di stock.

I risultati dell'analisi sono riassunti nella tabella [7](#).



## 6 | CONCLUSIONI

In questa tesi è stato studiato uno strumento a supporto delle decisioni aziendali in ambito commerciale noto come *Merchandise Financial Planning* (MFP). La soluzione, messa a punto da Oracle per il mercato retail, fornisce un approccio sistematico alla pianificazione dei budget di vendita attraverso la definizione pre-season dei target finanziari quali vendite, scorte, rotazioni, margini, riduzioni ecc. dettati dalle strategie aziendali. MFP supporta anche il processo di controllo in-season delle performance d'esercizio, sulla base di indicatori sintetici di rendimento di tipo contabile o basati sui processi operativi. Attraverso MFP, quindi, le aziende sono in grado di incrementare le proprie performance nell'area relativa al merchandising e soprattutto di razionalizzare il proprio processo di budgeting delle vendite nel canale retail.

La prospettiva di applicare il modello di MFP ad aziende del settore moda richiede di analizzare la soluzione in rapporto a un contesto gestionale, come per esempio il settore calzaturiero, che assume connotazioni diverse dal retail. Nella *gap analysis* proposta nella presente tesi, da un lato si è implementato un modello generale di approccio utilizzabile per verificare l'applicabilità di un generico software a un contesto aziendale particolare, dall'altro si sono ottenuti una serie di risultati utili in via preliminare per un successivo approfondimento delle potenzialità di MFP a un nuovo settore.

Nel caso del settore calzaturiero, considerata la specificità di tali aziende, si è ritenuto opportuno selezionare preliminarmente le tipologie di aziende che, all'interno di questo settore, adottano strategie di distribuzione non incompatibili con l'uso del software. Infatti, in base a una serie di considerazioni di tipo qualitativo tratte prevalentemente da informazioni documentali, si potrebbe concludere che MFP sia al momento difficilmente applicabile alle imprese calzaturiere che, o per tipo di produzione (ad es. pronto moda di qualità lusso) o per strategia distributiva (canali indiretti con modesto controllo sul retail), adottano sistemi di pianificazione delle vendite che con l'uso di MFP dovrebbero venire modificate in modo presumibilmente troppo rilevante.

Dopo queste considerazioni iniziali si è quindi focalizzata l'at-

tenzione sulle aziende dotate di una rete di vendita diretta costituita da negozi monomarca, di proprietà o in franchising, e caratterizzate da prodotti non eccessivamente fashion (per i quali quindi è ipotizzabile almeno in parte una pianificazione ex-ante della domanda). Per questa tipologia di aziende, l'analisi dei gap esistenti tra la soluzione di MFP e il processo di budgeting delle vendite fa ipotizzare la possibilità di implementare l'applicativo software alle pratiche aziendali tipicamente usate. Peraltro alcune modifiche alla configurazione del software appaiono comunque necessarie, anche se non necessariamente di grande entità. Resta da sottolineare il fatto che il template MFP offre numerose funzionalità che le aziende ad oggi non utilizzano, ma che potrebbero risultare particolarmente utili per ottimizzare la gestione del merchandise presso i punti vendita e che quindi, una volta che il sistema fosse proficuamente adottato in azienda, potrebbero in un secondo tempo portare a una reingegnerizzazione del processo di pianificazione.

Va infine ricordato che la valutazione del rapporto costi/benefici è di fondamentale importanza al fine di comprendere se l'adozione di Oracle MFP possa effettivamente proporsi come strumento di pianificazione delle vendite nel calzaturiero. Ovviamente, ai costi in termini di implementazione dell'applicativo software è necessario sommare quelli legati alla reingegnerizzazione dei processi aziendali per adattarli alle prescrittività del software. Nel caso di utilizzo di un applicativo standard, nel nostro caso il template MFP senza alcuna configurazione supplementare, il costo viene oggi valutato nell'ordine di 50 mila euro (in cui è incluso anche il costo della piattaforma Oracle RPAS). Qualora, invece, i processi aziendali si scostassero troppo dal modello funzionale incorporato in MFP e si rendesse quindi necessario lo sviluppo di una soluzione ad-hoc (sempre legata alla piattaforma RPAS), il costo potrebbe ovviamente crescere fino anche a raddoppiare (stando alle stime fornite dagli esperti). Nel nostro caso, in cui è necessario dotarsi della tecnologia RPAS unitamente al template MFP e di creare una soluzione custom attraverso alcune semplici modifiche alla configurazione, il costo non dovrebbe superare di molto i 50 mila euro, cifra significativa ma comunque accessibile per la maggior parte delle imprese di dimensione media.

A parte i costi di sviluppo, resta comunque il fatto che cambiare i processi aziendali richiede un percorso di cambiamento dagli impatti significativi e che potrebbe non essere immediato. Fra l'altro, si pensi all'uso estensivo che tuttora viene fatto nelle aziende dei semplici fogli di calcolo elettronici per l'analisi dei dati e le procedure di pianificazione e che dovrebbero venire del

tutto rimpiazzati dai nuovi sistemi. Anche se si può pensare che la diffusione di sistemi come MFP possa rappresentare una strada necessaria per la futura competitività delle aziende, i benefici difficilmente sono misurabili e calcolabili con esattezza in anticipo. La decisione di adozione appare dunque anche legata alla propensione al rischio imprenditoriale nelle aziende.

Come ultima considerazione, vale la pena di ricordare i limiti della presente analisi. Essa costituisce in pratica una pre-indagine che fornisce elementi utili per decidere sull'eventuale investimento (anche commerciale, come per Tria) sul software. Tuttavia, informazioni più dettagliate potrebbero venire raccolte tramite indagini più approfondite delle specifiche modalità di pianificazione in casi aziendali mirati.

*Padova, marzo 2010*



## BIBLIOGRAFIA

- BERGAMIN, M. (1991), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Edizioni UTET. (Citato alle pagine 15 e 71.)
- BRACCHI, G., FRANCALANCI, C. e MOTTA, G. (2005), *Sistemi informativi per l'impresa digitale*, McGraw-Hill Companies. (Citato alle pagine x, 3, 53, 56, 68 e 70.)
- DISTRETTOCALZATURIERO VENETO (2008a), *Campionari di successo: i prototipi del Metadistretto Calzaturiero Veneto*, Lucio Monaro La Press.
- DISTRETTOCALZATURIERO VENETO (2008b), *Nuovi modelli organizzativi e logistici per la competitività nella filiera del Metadistretto Calzaturiero Veneto*, Lucio Monaro La Press.
- DISTRETTOCALZATURIERO VENETO (2009), *Distretto Calzaturiero Veneto*, <http://www.distrettocalzaturieroveneto.it>.
- GOTTARDI, G., BOLISANI, E. e SCARSO, E. (2009), *Nuovi modelli di gestione dell'impresa. Governare le reti internazionali di conoscenza.*, Carrocci editore. (Citato alle pagine 31, 32, 33 e 34.)
- HERMESLAB (2008), *Nuovi scenari e prospettive di sviluppo del settore calzaturiero*. (Citato alle pagine ix, 30, 31, 36, 37, 39, 40 e 42.)
- LEVY, M. e WEITZ, B. A. (2006), *Retailing Management*, McGraw-Hill/Irwin. (Citato alle pagine ix, x, 7, 19, 20, 22 e 23.)
- MENTZER, J. T. e MOON, M. A. (2005), *Sales Forecasting Management. A Demand Management Approach.*, SAGE Publications.
- ORACLE (2009a), *Retail and Cost Accounting Overview*. (Citato alle pagine ix, x, 13, 16, 17, 18, 25, 62 e 64.)
- ORACLE (2009b), *Retail Predictive Application Server (RPAS)*. (Citato alle pagine ix, x, 57, 58, 60, 61, 62, 64 e 69.)
- POLITECNICO CALZATURIERO (2009), *Conoscere il sistema della calzatura in Riviera del Brenta*, <http://www.politecnicocalzaturiero.it/udidattiche/>.
- SACERDOTE, E. (2007), *La strategia retail nella moda e nel lusso. Dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze.*, Franco Angeli Edizioni. (Citato alle pagine ix, 37, 39, 41, 43, 44, 45, 48 e 49.)

SDGCONSULTING (2008), *Retail Performance Management e integrazione con la Supply Chain in Compar S.p.a.*

TEPPER, B. K. (2006), *Mathematics for Retail Buying*, Fairchild Publications.

VOLPATO, G. (2003), *La gestione d'impresa*, CEDAM. (Citato a pagina 46.)

WIKIPEDIA (2009a), *Data warehouse*, [http://it.wikipedia.org/wiki/Data\\_warehouse](http://it.wikipedia.org/wiki/Data_warehouse). (Citato a pagina 53.)

WIKIPEDIA (2009b), *Decision Support System*, [http://en.wikipedia.org/wiki/Decision\\_support\\_system](http://en.wikipedia.org/wiki/Decision_support_system). (Citato a pagina 52.)

WIKIPEDIA (2009c), *Distretti industriali*, [http://it.wikipedia.org/wiki/Distretto\\_industriale](http://it.wikipedia.org/wiki/Distretto_industriale). (Citato a pagina 32.)

WIKIPEDIA (2009d), *Ipercubo OLAP*, [http://it.wikipedia.org/wiki/Cube\\_\(OLAP\)](http://it.wikipedia.org/wiki/Cube_(OLAP)). (Citato a pagina 57.)

WIKIPEDIA (2009e), *On-Line Analytical Processing*, <http://it.wikipedia.org/wiki/OLAP>. (Citato a pagina 56.)

WIKIPEDIA (2009f), *Pianificazione aziendale*, [http://it.wikipedia.org/wiki/Pianificazione\\_aziendale](http://it.wikipedia.org/wiki/Pianificazione_aziendale). (Citato alle pagine ix e 5.)