



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA

Tesi di laurea

Buying e merchandising nel retail monomarca: il caso Bata
Buying and merchandising in monobrand retail: the Bata case

Relatore:
Prof. CAPPELLARI ROMANO

Laureanda:
TINELLO MARTA
1137445

Anno Accademico 2017-2018

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

*Un ringraziamento
particolare va a Bata e al team Buying&Merchandising,
per la pazienza e gli insegnamenti.*

INDICE

INTRODUZIONE	11
--------------	----

PARTE 1: Panoramica del mondo retail: dalle dinamiche di mercato al retailing mix

CAPITOLO 1. IL FASHION RETAIL

1.1 Retail environment: la moda oggi	13
1.2 Ciclo di vita del prodotto	15
1.3 Segmentazione del mercato	17
1.4 Scenario competitivo	20
1.5 Formati retail della moda	22

CAPITOLO 2. IL RETAILING MIX

2.1 La composizione dell'assortimento	24
2.2 Il prezzo	26
2.2.1 Le politiche promozionali	
2.3 La location	31
2.4 Le strategie di comunicazione	32
2.5 Store design	34
2.6 Il servizio al cliente	36

PARTE 2: Il caso Bata: buying e merchandising nel retail monomarca

CAPITOLO 3. IL MERCHANDISING IN BATA

3.1 Il ruolo del merchandiser	39
3.2 Pre-season planning: analisi dei dati e definizione del budget	43
3.3 Scelta degli articoli e assortment planning	51
3.4 Controllo della catena distributiva	56
3.5 In-season control: report di analisi sull'andamento	58
3.6 Pianificazione dei saldi di fine stagione	60

CAPITOLO 4. IL BUYING IN BATA

4.1 Il ruolo del buyer	65
4.2 Pianificazione della collezione: analisi dei trend di mercato	68

4.3 Definizione della collezione	72
4.4 Scelta di fornitori, prezzi, tempi	74
4.5 Scelte di distribuzione	77
 CONCLUSIONI	 79
 BIBLIOGRAFIA	 83

INTRODUZIONE

Chi sceglie i prodotti che, come clienti, troviamo in negozio? Quali processi sono alla base dell'offerta sempre più variegata che ci propongono i punti vendita oggi? Quali analisi vengono fatte per realizzare una collezione?

Queste sono solo alcune delle domande alla base del presente elaborato, che nasce in primis dal mio personale interesse per il settore della moda, e successivamente dalla curiosità di comprendere quali meccanismi muovano l'architettura di una collezione. Curiosità che è sicuramente cresciuta grazie all'esperienza di stage in Bata, che mi ha permesso (e continua a farlo tuttora) di entrare a far parte del team Buying & Merchandising, dandomi quindi l'occasione di toccare con mano quotidianamente i processi che consentono di portare a termine una collezione, ma anche di osservare da vicino quelle che sono le analisi attorno alle quali ruota buona parte dell'offerta commerciale. Chiaramente, per questo tipo di reparto, interfacciarsi con altre figure aziendali, e in particolare la divisione Marketing, è necessario, e proprio per questo è stato possibile avere una panoramica ancora più ampia di una realtà del retail monomarca (italiano e non solo) come Bata.

L'elaborato è diviso in due parti, la prima che consta di due capitoli, fornisce un breve focus sull'andamento del mondo retail oggi e sul settore moda, per poi prendere in analisi il ciclo di vita del prodotto, le strategie di segmentazione del mercato e di posizionamento. Successivamente vengono prese in analisi le leve del retailing mix: la lettura di questo capitolo è fondamentale al fine di comprendere tutti gli aspetti che le figure coinvolte nei processi che verranno descritti in seguito devono tenere in considerazione.

La seconda parte invece, anch'essa di due capitoli, si concentra sul Caso Bata.

Nello specifico, vengono analizzate le figure e funzioni del merchandiser e del buyer ed un breve accenno all'attività di distribuzione. In entrambi i capitoli, le nozioni teoriche esplicative della complessità dei processi sopra menzionati, vengono esposte di pari passo a considerazioni ed esperienze pratiche vissute nella quotidianità lavorativa. Si tratta quindi di un percorso parallelo tra teoria e nozioni empiriche che sono state apprese sul campo, un percorso quindi che dal generico scende nel particolare, focalizzandosi sui processi propri di Bata, che sicuramente vedono applicate molte delle nozioni teoriche che verranno esposte, e allo stesso tempo riesce a dare una forte impronta identitaria a questo tipo di figure particolarmente complesse ed importanti.

PARTE 1: Panoramica del mondo retail: dalle dinamiche di mercato al retailing mix

La prima parte dell'elaborato fornirà tutti gli strumenti utili alla comprensione dell'ambiente in cui i merchandiser e i buyer si trovano ad operare. Nello specifico, il focus sarà relativo alle aziende del settore della moda. Verranno prese in analisi tutte le componenti e criticità del mercato del fashion moderno e successivamente, le leve del retailing mix. Per un retailer è fondamentale riuscire a dare un valore aggiunto ad ogni componente del retailing mix per emergere e guadagnare un vantaggio competitivo. Ecco perché le figure (e i processi) che verranno presentati nella seconda parte, non possono prescindere dal conoscere e dal sapersi destreggiare tra le componenti necessarie al successo dell'azienda per cui lavorano.

CAPITOLO 1: IL FASHION RETAIL

1.1 Retail environment: la moda oggi

Se si cerca nel dizionario, la parola moda viene definita come “*comportamento variabile nel tempo che riguarda i modi del vivere, le usanze, l'abbigliamento; modello di comportamento imposto da individui o gruppi di prestigio o da creatori di stile*”¹. Si tratta quindi di una definizione che non va a toccare solamente il settore del tessile e abbigliamento, ma coinvolge a 360 gradi la dimensione sociale in cui il consumatore è inserito ogni giorno. Rientra nel termine *fashion* tutto ciò che in un dato luogo e in un determinato periodo di tempo ha raggiunto un alto grado di diffusione nella società o in una parte di essa. Un fenomeno sociologico insomma che va fortemente ad influenzare i soggetti nel mercato in svariati modi: da qui nascono casi imitativi, l'esigenza di appartenere ad un gruppo caratterizzato da marchi tratti distintivi, la definizione di un ruolo all'interno della società e molto altro.

D'altro canto, in accordo con la “*Social Comparison Theory*” (Festinger, 1954), quando un individuo non può oggettivamente giudicare sé stesso, tende a compararsi agli altri: spesso per sentirsi integrati in determinati cluster sociali, per sentirsi migliori rispetto agli appartenenti allo stesso gruppo, per emulare quelli che sono gli *opinion leaders* o *trend setters* moderni, oggi sempre più influenti grazie ai social media.²

Oltre al fenomeno moda in sé, è essenziale considerare gli attori in questo mercato, che negli ultimi anni ha visto un forte mutamento nella concezione del suo business: i retailer devono interfacciarsi con consumatori in continuo mutamento e che non acquistano più solamente per

¹ SABATINI F., COLETTI V., (2012), *Dizionario Italiano*, Ed. Sansoni

² CORREIA LOUREIRO, S.M., COSTA, I., PANCHAPAKESAN, P., (2017), *A passion for fashion: the impact of social influence, vanity and exhibitionism on consumer behavior*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 45 Issue 5, pp. 468-484

necessità. Quello in cui si trovano ad agire i retailer negli ultimi anni, è uno scenario variegato e difficile, che vede in forte difficoltà i centri commerciali di vecchia impronta e l'avanzata dell'e-commerce come una minaccia e raramente come un'opportunità: per quanto riguarda l'Italia, prendendo ad esempio l'abbigliamento ha registrato un incremento di acquisti on-line del 21% per il 2018 rispetto all'anno precedente³, questo almeno in parte implica una diminuzione degli acquisti negli store fisici, considerato l'andamento generale dei consumi.

Ecco quindi che per far fronte all'avvento di Internet, a stili di vite sempre più frenetici e ai nuovi comportamenti d'acquisto, le aziende della moda oggi non offrono più solamente abbigliamento e/o accessori, ma un vero e proprio lifestyle. *“Questo stile di vita si può esprimere attraverso capi di abbigliamento, calzature e accessori, ma anche attraverso altri prodotti e servizi, e le aziende della moda hanno così, [...] ampliato il raggio d'azione, comprendendo nella loro offerta l'insieme di beni e servizi coerenti con lo stile di vita proposto”*⁴.

Chiaramente, di pari passo all'offerta di prodotto, è necessario sviluppare strategie di marketing che mirino ad un vantaggio competitivo: in un'intervista dell'Harvard Business Review, Ron Johnson, CEO di J.C. Penney, ha fortemente sostenuto che vi sia spazio per i physical retailers in un mondo omnichannel, creando punti di vendita e prodotti che non soddisfino bisogni ma creino nuovi valori per i consumatori, cosa che un sito Internet oggi ancora non può fare.⁵

L'amministratore delegato di Max Mara, Luigi Maramotti, in occasione della pubblicazione di un libro di uno degli architetti che segue la realizzazione di gran parte dei punti vendita del brand, ha affermato l'importanza del cambiamento dello store fisico nel mondo del fashion. Alla domanda su quali siano le caratteristiche necessarie per un buon progetto di retail design, Maramotti risponde: *“è necessario evitare la noia e la prevedibilità, bisogna avere una sorta di vena teatrale. Un punto vendita è come un palco in cui dar vita alla propria performance; è un luogo di rappresentazione visiva e relazionale. Bisogna sognare in grande e mettere in pratica le proprie idee, specialmente oggi che molte cose sono cambiate, e il mondo dei social media interferisce e si connette con l'esperienza quotidiana.”*⁶.

³ NetComm Forum 2018

⁴ CAPPELLARI, R., (2016), *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, 2° ed., Roma: Carrocci Editore

⁵ HBR TEAM, (2011), *Retail isn't broken, stores are*, Harvard Business Review, Dicembre 2011 [online]

⁶ MARAMOTTI, L. (2018), in *On spaces* di Grassi, D., Venezia: Marsilio Editori

1.2 Ciclo di vita del prodotto

È evidente, come accanto al prodotto di per sé, per riuscire a mantenere o rafforzare la propria presenza sul mercato, sia necessario stare al passo con i tempi della moda, avere un'offerta coerente con l'immagine del proprio brand che sarà quella che parlerà per prima per il prodotto.

A tal proposito, è concettualmente utile partire dal presupposto che ogni prodotto ha un proprio ciclo di vita (PLC, *Product Life Cycle*), ciò significa che:

- I prodotti hanno una durata limitata nel tempo;
- Le vendite crescono al crescere del numero dei consumatori che lo adottano;
- La distribuzione degli adottanti nel tempo determina diverse fasi nella vita del prodotto, a cui corrispondono margini diversi;
- Nelle diverse fasi i prodotti richiedono strategie differenti relativamente a marketing, gestione finanziaria, operation, acquisti etc. (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2012).

Confrontando i prodotti del settore moda con altre tipologie di prodotti, emerge come i primi abbiano un ciclo di vita spiccatamente più breve: si tratta di cambiamenti che possono andare da qualche settimana a pochi giorni o stagioni. Nello specifico, si può pensare al ciclo della moda come il lasso di tempo che intercorre tra l'introduzione di un nuovo prodotto e la sua sostituzione con un altro. Non per forza la sostituzione avviene a causa di un upgrade delle componenti base del prodotto, può semplicemente essere dovuta a cambiamenti nella tendenza, ad esempio, dell'utilizzo dei colori.

È possibile trovare una spiegazione a queste tempistiche attraverso il cambiamento stagionale e la varietà dell'offerta cui il consumatore si trova di fronte.

Per quanto riguarda il cambiamento stagionale, di fatto implica la rotazione dettata da tutti i player del mercato, a partire dalle sfilate dell'alta moda fino ad arrivare alle rotazioni pianificate, al fine di implementare una domanda continua per prodotti che diventano quasi necessari nonostante lo stesso tipo di articolo sarebbe potuto durare più stagioni, in assenza di alcun tipo di tendenza. Oltre a questo, è importante evidenziare come il mercato presenti una gamma sempre più ampia di scelte e renda disponibili le stesse categorie di prodotti per più tempo. In questo modo, tramite un'alta rotazione di prodotti diversi si mira al soddisfacimento dei bisogni del consumatore, alla creazione di nuove esigenze sulla base dei trend di stagione. Quest'ultimo aspetto è quello più sfruttato dalle aziende del *fast-fashion*: il loro successo è stato spesso interpretato come l'effetto di una maggiore capacità di offrire in tempi molto

brevi ciò che il mercato premia: si può dire quindi che la chiave stia nella velocità di risposta (Cietta, 2008).

Naturalmente, affinché determinati trend possano essere definiti una moda, devono essere accolti da parte dei clienti: sono infatti questi ultimi a permettere la vera diffusione di determinate correnti di colori, forme, materiali, stili.

Ruolo fondamentale nella definizione dei trend è svolto dalle case di Haute Couture prima e successivamente dalle linee *pret-a-porter*, di cui Yves Saint Laurent è stato pioniere poi: sono aziende come Givenchy, Gucci ad influire nel processo di creazione della moda. I prodotti nati dalle mani degli stilisti vengono poi riadattati in prodotti commerciali per il consumo di massa negli altri livelli di mercato.

Generalmente si possono individuare quattro fasi nella vita di un prodotto, che riflettono il comportamento aggregato dei consumatori relativamente all'acquisto e al successivo abbandono di un determinato articolo, e presentano la storia di vendite e profitti nella forma di una curva a S (come da *figura 1*):

- Introduzione: le vendite crescono lentamente e i profitti risultano negativi;
- Crescita: il prodotto si diffonde nel mercato, la curva di vendite e profitti crescono rapidamente e sempre più produttori si aggiungono al *first comer*;
- Maturità: rallentamento della crescita delle vendite, si raggiunge il punto di massimo della curva, in relazione alla progressiva saturazione del mercato potenziale;
- Declino: vendite e profitti diminuiscono. Le imprese iniziano la sostituzione con un nuovo prodotto (Grandinetti, 2014).

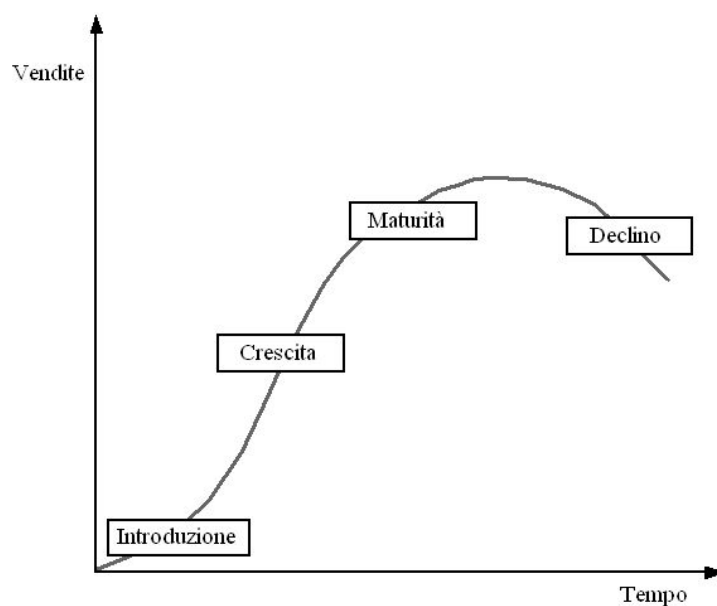


Figura 1 Forma canonica del ciclo di vita del prodotto, (Grandinetti, 2014)

È necessario considerare in maniera distinta speciali cicli di vita: stili, mode e manie passeggere. (figura 2)

Uno stile è una modalità espressiva primaria e distintiva che si manifesta in un campo delle attività umane; nel caso dell'abbigliamento si possono distinguere, semplificando, uno stile formale, casual, sportivo. Un determinato stile può durare generazioni, passando e ritornando di moda. Una moda invece, è uno stile accettato per un periodo di tempo limitato, segue tendenzialmente quattro fasi la cui durata è difficile da prevedere con esattezza: esclusività, emulazione, massificazione e declino. Le manie sono mode che acquistano improvvisa visibilità, vengono adottate con grande entusiasmo, raggiungono rapidamente il picco e declinano altrettanto in fretta.

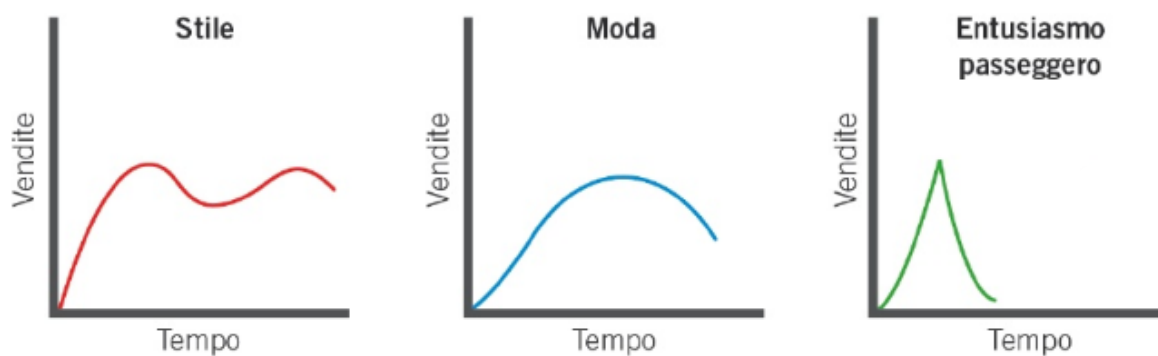


Figura 2. Speciali cicli di vita, (Kotler P., Armstrong G., 2009)

È chiaro come il PLC sia uno strumento fondamentale per i retailer, sia per quanto riguarda la creazione della collezione, sia per quanto riguarda l'ottimizzazione del piano di marketing. Sicuramente, il rischio da evitare è quello di concentrarsi solamente sul prodotto e non sul mercato: le fasi sono da considerarsi variabili nel tempo e a seconda dei profili dei consumatori che adottano un determinato prodotto, la modalità di diffusione, il grado di pertinenza con le diverse leve del marketing mix.

1.3 Segmentazione del mercato

Al fine di poter sfruttare un vantaggio competitivo, è necessario posizionarsi in un segmento di mercato che differenzi il prodotto dai competitor. Per analisi di segmentazione del mercato potenziale si intende l'attività attraverso la quale la varietà dei consumatori nel mercato di riferimento viene ridotta a cluster omogenei (Grandinetti, 2014). Un segmento di mercato è

quindi costituito da un gruppo di consumatori che condividono un determinato insieme di bisogni e desideri, altresì ricercano lo stesso insieme di benefici (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2012). Si tratta di un momento strategico, poiché una volta individuati i diversi segmenti, sarà necessario scegliere la copertura di mercato, quindi a quale o quali rivolgersi per poi effettuare la scelta di posizionamento ai segmenti cui l'impresa ha deciso di destinare la propria offerta. Il processo è brevemente riassunto dalla *Figura 3*.

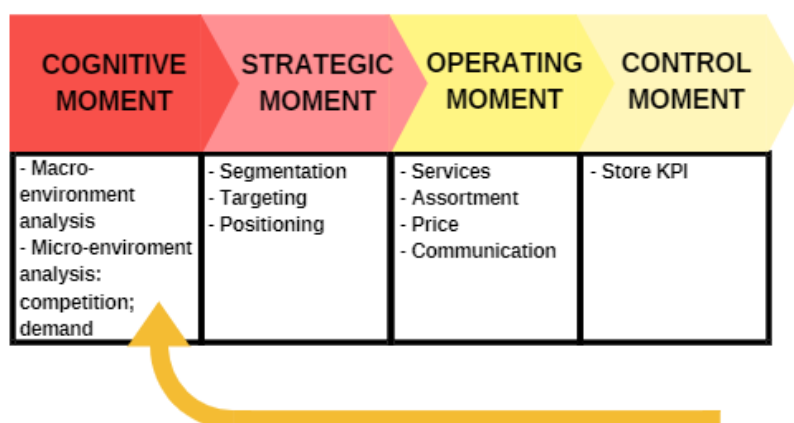


Figura 3 Il retail marketing process, (Castaldo, Grosso, Premazzi, 2013)

Scendendo nel particolare, il settore della moda è composto da realtà tra loro eterogenee come l'industria tessile, l'abbigliamento, la pelletteria, le calzature e così via. L'impresa dovrà prima di tutto decidere quale segmento andare a soddisfare con la propria offerta e definire il proprio posizionamento all'interno del segmento target. Il passaggio successivo vedrà necessariamente l'azienda stabilire il proprio spazio competitivo all'interno del segmento selezionato.

È possibile riconoscere alcuni metodi di segmentazione delle realtà legate al sistema moda.

Il più frequentemente utilizzato è il criterio di segmentazione basato sul *pricing*. Si basa sulle differenziazioni fornite dalla cosiddetta *fashion pyramid* (figura 4). Questa piramide identifica 5 segmenti di prezzo: in cima si ha *Couture* e poi in ordine *ready-to-wear*, *diffusion*, *bridge* e *mass market*. Più alto è il prezzo dei prodotti offerti all'interno del segmento di riferimento, più elevate sono altre variabili quali il livello di creatività, la qualità, o più in generale la *value proposition* al cliente.

In breve, come già accennato per *Couture* si intende il segmento dell'alta moda, che offre un tipo di prodotto adatto ad occasioni particolari, caratterizzato da un'altissima qualità e manifattura (spesso si tratta di pezzi unici), raggiungibile da un numero molto limitato di persone proprio a ragione del prezzo o comunque da persone che abbiano accesso a

determinati eventi, sfilate in cui questi articoli vengono presentati. Si tratta di un segmento importante che mira a rafforzare l'identità di brand: grazie anche alle celebrities cui spesso vengono donati abiti e accessori delle grandi case di moda, il brand riesce a farsi conoscere dai più, generando così un interesse ed un *engagement* rispetto a ciò che è difficilmente raggiungibile, sostanzialmente un sogno. In poche parole, il business dell'alta moda si può definire piccolo ma è un grande *image builder*.

Il segmento del *ready-to-wear* combina la creatività e l'espressione dei designer con l'industrializzazione dei processi, non si tratta più quindi di pezzi unici. A livello di prezzo, triplica o alle volte è di 5 volte maggiore rispetto al prezzo *mass market*. Questo tipo di segmento offre prodotti che vanno a coprire più occasioni d'uso rispetto all'alta moda.

Chiaramente, i brand sono stati colpiti dalla necessità di ampliare il proprio raggio d'azione al fine di raggiungere più consumatori rendendo i propri prodotti più accessibili. Ecco che le aziende del *ready-to-wear*, in qualche modo creano un nuovo segmento denominato *diffusion* tramite le *second young lines* (ad esempio Marc di Marc Jacobs). Il prezzo è decisamente più basso grazie agli alti volumi di produzione e grazie all'*outsourcing*; anche il tipo di distribuzione è diverso, chiaramente più orientata ai wholesaler. Abbandonando l'high-end del mercato, si arriva al segmento chiamato *bridge*, che in qualche modo collega i segmenti sopracitati al *mass market*. Si scende ancora di prezzo per un prodotto dal giusto rapporto qualità-prezzo, trendy e con un ottimo time-to-market, caratterizzato da una diffusione piuttosto ampia ma piuttosto localizzata a livello nazionale, nonostante siano comunque presenti molto global brand.

Per concludere, il segmento più omogeneo è quello del *mass market*: si caratterizza per il basso costo per il consumatore e allo stesso tempo per il basso costo per l'azienda, viene da sé che l'efficienza produttiva sia un elemento imprescindibile. Tra i leader di questo segmento si trovano Inditex, H&M, ovvero aziende che offrono brand differenti per occasioni d'uso diverse, grande varietà di prodotto che mira ad accontentare target diversi anche in ragione di prezzi diversi a seconda del tipo di brand anche della stessa azienda cui esempio possono essere i brand della già citata Inditex, Massimo Dutti, Zara e Berskha.

In questo segmento un'ottima gestione della supply chain va affiancata ad importanti strategie di marketing e comunicazione che trasmettano ai consumatori il messaggio che la propria azienda offre prodotti di tendenza, glamour e accessibili: una combinazione quindi tra un contenuto fashion tipico dei segmenti più alti, ma ad un prezzo appetibile (Corbellini, Saviolo, 2014).

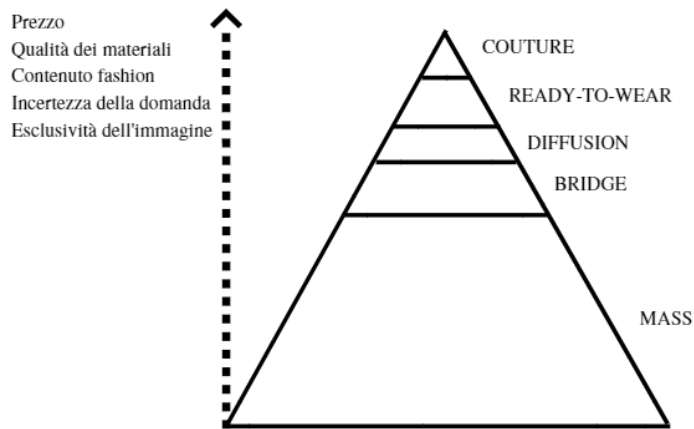


Figura 4 Fashion pyramid, (Corbellini Saviolo 2004)

Va da sé che il criterio di segmentazione di prezzo non sia l'unico utilizzato, benché il più frequente. È possibile usare la segmentazione come rappresentazione della varietà dei consumatori: si possono quindi utilizzare criteri quali l'occasione d'uso del prodotto, i benefici attesi, comportamento d'acquisto, etc.

1.4 Scenario competitivo

Come accennato in precedenza, il mondo con cui i retailers di oggi, in particolare quelli della moda, si trovano a dover interagire è caratterizzato da una spiccata pressione competitiva. Oltre a questo, consumatori mutevoli e sempre più dinamici rendono sempre più complesso muoversi nel mercato.

È possibile individuare alcune tra le sfide che i retailer dovranno affrontare nei prossimi anni per continuare ad essere competitivi:

- E-commerce: si tratta di un'arma a doppio taglio, poiché il commercio online ha permesso sì di ampliare il mercato creando quindi opportunità di espansione per realtà già presenti, ma ha permesso anche l'affermarsi di nuove aziende la cui esistenza per il consumatore è solo digitale (es. Zalando). Non è semplice manovrare l'attivazione di un nuovo canale di vendita e sperimentare un nuovo e radicale metodo di distribuzione: diventa fondamentale capire quali elementi essenziali siano fonte di diversificazione rispetto ai competitor e "armonizzarli" in una nuova strategia multicanale (Castaldo, Grosso, Premazzi, 2013). La creazione di un nuovo, e per una grossa fetta di consumatori più comodo, canale di vendita va ad impattare inevitabilmente sulle performance degli store fisici che negli ultimi anni sono stati

messi a dura prova: cresce l'esigenza di creare esperienze d'acquisto uniche, dinamiche, originali.

- **Customer experience:** proseguendo con il discorso, ecco un altro punto saliente che vede vincitori i retailer che sono stati in grado di adeguarsi quasi allo stesso passo dei cambiamenti dei consumatori. Ecco che creare un'esperienza d'acquisto sempre migliore sembra essere uno degli obiettivi centrali del *retailing environment* moderno. Retailer di tutto il mondo hanno abbracciato questo concetto rendendolo parte integrante della mission aziendale. La *customer experience* nasce da una serie di interazioni tra il consumatore e un prodotto, un'azienda o parte di essa, che provochino una reazione. Questa esperienza è strettamente personale e implica un coinvolgimento del consumatore su più livelli (razionale, emozionale, sensoriale, fisico). ⁷ La costruzione dell'esperienza è di natura olistica, e coinvolge le risposte intellettive, affettive, emozionali e sociali del consumatore al retailer. Questa esperienza è creata non solo dagli elementi che il retailer stesso può controllare, ma anche da elementi esterni. L'esperienza d'acquisto include l'esperienza nel suo complesso, compresa la ricerca, le fasi di acquisto, consumo e post-vendita e per l'appunto, può coinvolgere più canali di vendita.
- **Fast-fashion:** si tratta di un trend industriale che si basa sull'accorciare i tempi di consegna (*lead time*) in modo da offrire nuovi prodotti al mercato il più veloce possibile. Aziende come Zara e H&M sono riuscite a perseguire efficacemente questa strategia, sfruttando alcune tra le componenti chiave di questo fenomeno: riduzione del lead time per intercettare la domanda volatile; assortimento di prodotto che cambia frequentemente; cicli di vita del prodotto molto corti; design in accordo con i fashion trend e necessità di mercato (Tsan-Ming Choi, 2013).
- **Internazionalizzazione:** anche questo aspetto porta con sé opportunità e minacce provenienti dal macroambiente all'interno del quale si inserisce l'attività di un'impresa. Possono esservi quindi occasioni per aumentare la profittabilità o, allo stesso tempo, rischi per l'agire d'impresa. I nuovi mercati offrono una soluzione alla cosiddetta saturazione della domanda e dell'offerta fisiologica alle aree mature di mercato, specialmente quando si pensa ai paesi emergenti tra cui la Cina. Naturale conseguenza dell'allargare gli orizzonti, è lo spostamento di alcune fasi di produzione in paesi in cui il costo del lavoro è più basso e che permettono di sfruttare al meglio le

⁷ GENTILE, C., SPILLER, N., NOCI, G., (2007), *How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with customer*, European Management Journal, 25 (5)

economie di scala. Ecco quindi che i retailer diventano global a 360°, non solo grazie a nuove prospettive di vendita (Ironico, 2014).

L'attenzione a questi punti è imprescindibile per poter sopravvivere nel panorama attuale: proprio partendo da questi presupposti, le imprese devono creare la propria offerta e i propri prodotti. Accanto a questo, è diventato ormai necessario integrare sempre più il proprio business con i progressi tecnologici in ambito informatico e di comunicazione, che permettono di velocizzare buona parte dei processi e raccogliere informazioni preziose. Si tratta di tutto quello che riguarda la possibilità di analizzare dati e trend delle stagioni passate, tracciare la merce, utilizzare gestionali integrati, creare report aziendali, fornire migliori esperienze e servizi al cliente. Un'enorme mole di dati che necessariamente va ad influenzare i processi decisionali delle aziende.

1.5 Formati retail della moda

Parlando di formati retail, si intende analizzare il segmento finale della catena, che va a creare il contatto vero e proprio tra produttori e consumatori. Possono essere classificati in due macro-categorie: non specializzati e specializzati.

Tra i retailer non specializzati si trovano gli ipermercati, i department stores e i cosiddetti mail-order retailers. Per quanto riguarda il mondo fashion, vale la pena soffermarsi sui *deparment stores*: possono essere di due tipi, quelli caratterizzati dall'offerta di una vasta gamma di prodotti, che vanno dalla salute alla bellezza, all'abbigliamento ai piccoli elettrodomestici; o quelli dedicati a specifici marchi o prodotti. Questo tipo di retailer offre ai brand selezionati degli spazi dedicati che facilitano l'esposizione e la comunicazione al cliente. Grazie al vasto assortimento di prodotti, è conveniente per il consumatore fare acquisti nei grandi magazzini. Spesso, all'interno dei department stores è possibile trovare prodotti a marchio di proprietà del retailer, che vanno in qualche modo a completare o allargare l'offerta. In Italia, esempio d'eccellenza è La Rinascente, ampliando gli orizzonti geografici non si possono non citare la Galerie Lafayette in Francia o El Corte Ingles in Spagna.

Passando ai retailer specializzati, si evidenziano i *branded stores*, *specialty stores* e i negozi indipendenti. Brevemente, per branded stores si intendono i punti vendita monomarca di brand conosciuti che possono essere conosciuti a livello nazionale o globale come Nike, Adidas, H&M, Zara, o anche marchi "high-end" come Gucci, Dolce&Gabbana. Questi store possono essere sia gestiti direttamente dai brand, sia tramite contratti di franchising. La

merce, i prezzi, il layout del negozio, il design, la location e l'esposizione della merce sono solitamente rigorosamente enunciate dal licenziatario principale o dal proprietario del marchio. Il servizio ai clienti è altamente specializzato. Questi negozi si trovano solitamente in aree strategiche, strade o centri commerciali, con negozi progettati appositamente per rappresentare il mood del marchio. La fedeltà del cliente è legata alla fedeltà alla marca che, a sua volta, dà al consumatore un senso di identità con il brand.

Gli specialty store sono, come suggerisce il nome, negozi specializzati in particolari tipi di merci, con un'offerta coerente con uno specifico stile di vita. Possono offrire prodotti che possono variare da beni di lusso all'alta qualità a prezzo medio fino a punti di prezzo commerciale. Un esempio calzante possono essere i negozi di articoli sportivi come la Decathlon, librerie, negozi di cosmetica di marca (nuova tendenza nel settore della salute e bellezza). Il consumatore si aspetta di trovare una vasta scelta di merci all'interno delle loro rispettive categorie specialistiche e personale molto esperto che sappia raccomandare gli articoli giusti.

Infine, i negozi indipendenti sono rappresentativi di una tendenza che è ancora un grande business nella vendita al dettaglio. Ci sono ancora molti imprenditori che desiderano essere il capo di loro stessi, molti di loro anche con successo, riuscendo ad intercettare i bisogni dei consumatori e offrendo un servizio specializzato. La superficie di vendita è limitata e la merce viene gestita direttamente dal proprietario.

È solito assistere a formati ibridi nel settore moda, spesso dovuti a fasi di transizione da un format ad un altro. Proprio come i prodotti infatti, anche i formati dei punti vendita tendono a cambiare nel tempo assieme alle abitudini dei consumatori (Jacobsen, 2009).

CAPITOLO 2: IL RETAILING MIX

Per retailing mix si intende l'insieme delle leve che caratterizzano una strategia retail, e sono le seguenti: la composizione dell'assortimento, il prezzo, la location dei punti vendita, le strategie di comunicazione, lo store design e il servizio al cliente (Levy, Weitz, 2013).

Si tratta indubbiamente di un paradigma cui i retailer devono prestare massima attenzione poiché è sì l'insieme dell'offerta finale al cliente, ma è anche la principale chiave di differenziazione rispetto ai competitor. Viene da sé che, sapendo sfruttare al meglio le opportunità che ogni leva del retailing mix offre, è possibile creare un vantaggio competitivo. Queste leve sono strettamente interdipendenti e vengono utilizzate contemporaneamente, o perlomeno a cascata, ma combinate in maniera diversa in aziende diverse o talvolta anche per la stessa azienda in situazioni differenti.

Verranno ora analizzate brevemente le singole leve, per coerenza il focus sarà sempre sul settore moda.

2.1 La composizione dell'assortimento

La prima leva è anche quella più coerente con il tema della trattazione: la composizione dell'assortimento, quindi il gruppo di prodotti offerti dai retailer al mercato. Si tratta di una variabile complessa e dell'elemento cardine dell'offerta retail in quanto combinazione di servizi e prodotto e base del rapporto tra i retailer e il cliente.

L'assortimento viene spesso considerato l'elemento fondamentale del retailing mix di un'azienda; infatti, è uno degli aspetti che influisce maggiormente sull'immagine e, necessariamente, sul posizionamento del retailer (Castaldo, Grosso, Premazzi, 2013).

La progettazione di un punto vendita deve quindi partire da un processo di analisi strategica, volto ad individuare le esigenze e i comportamenti d'acquisto abituali dei segmenti di clientela precedentemente selezionati. Questo passaggio è fondamentale sia per determinare l'assortimento del negozio, sia per determinare le caratteristiche morfologiche e strutturali dell'ambiente di vendita, dalla collocazione delle categorie di prodotto, alle soluzioni espositive, etc. Ciò implica che la scelta dei prodotti da inserire in assortimento, delle politiche di *visual merchandising* e delle componenti estetiche del negozio deve essere preceduta da un'analisi delle motivazioni e dei comportamenti di consumo della clientela, finalizzato a definire l'architettura complessiva del sistema di offerta. Questo processo prende il nome di *category management* (Ironico, 2014). In particolare, tale processo può essere definito come la segmentazione dei prodotti che compongono un assortimento sulla base del

modo con cui i consumatori categorizzano i diversi universi merceologici in funzione della loro capacità di soddisfare determinati bisogni, esigenze o desideri (Ravazzi, 2003). Ne deriva quindi che dalle decisioni di assortimento derivi spesso la decisione del format del punto vendita.

È necessario cercare il giusto bilanciamento tra ampiezza e profondità nello sviluppo del range di prodotti. Per ampiezza infatti, si intende quanto ampia sia la scelta di categorie di prodotti da offrire al cliente. Un esempio calzante possono essere i punti vendita di Urban Outfitters che oltre alla proposta di abbigliamento, allestiscono prodotti lifestyle coerenti con la clientela giovane che solitamente frequenta questo genere di negozi. Per profondità invece, si fa riferimento alla scelta di colori, taglie, stili, fasce prezzo disponibili per il cliente.

Un problema da non sottovalutare è anche quello relativo ai costi (in termini di capitale investito), si tratta anche in questo caso di una ricerca del punto di equilibrio: sarebbe utile riuscire a soddisfare il maggior numero di bisogni con il minor numero di referenze possibile. Tra i vari step che portano alla scelta dell'assortimento finale, la segmentazione corretta del mercato risulta essere essenziale per posizionarsi nella maniera più opportuna rispetto ai concorrenti, come già accennato in precedenza (Sacchi, 2015).

Attraverso il posizionamento, l'azienda definisce i sub-segmenti di domanda entro i quali è riconosciuta ed è in grado di mantenere le aspettative e il proprio vantaggio competitivo. Ne deriva quindi che debba esserci una percezione precisa di dove il retailer desideri posizionarsi per non creare confusione nei clienti; tramite gli attributi di prodotto che lo rendono distinguibile, è possibile fornire consapevolezza rispetto a dove trovare determinati prodotti che soddisfino determinate aspettative.

Per quanto riguarda il mondo fashion, le scelte di assortimento non possono ignorare alcuni elementi come la stagionalità dei prodotti oggi sempre più alterate che impattano fortemente sulle frequenze d'acquisto; l'attenzione agli andamenti congiunturali dei consumi che portano necessariamente a diminuire le pianificazioni di lungo periodo ed infine la forte flessibilità nelle proposte così da riuscire a contrastare andamenti negativi o cogliere nuove opportunità.

È bene evidenziare l'importanza del monitoraggio della performance al momento di pianificare l'assortimento: si tratta di un meccanismo di controllo che permette di avere un'idea tangibile sull'andamento delle vendite così da poter sfruttare nuovamente i prodotti più venduti, nel caso delle calzature, ad esempio, uno stivaletto considerato *best-seller* può diventare un continuativo così da assicurare vendite più o meno certe anche per le stagioni a venire. Allo stesso tempo, è possibile analizzare i prodotti che performano male – *slow seller*-, e quindi verificarne le possibili motivazioni. Ecco come indicatori come l'indice di rotazione

e il sell out (*l'analisi del sell out fornisce conoscenza tarata sul target dell'impresa, relativa ai comportamenti effettivi dei clienti finali, a differenza del sell in, che riflette scelte del trade e dello stilista, senza un effettivo riscontro di mercato*⁸) diventano strumenti chiave per la lettura della collezione attualmente presente nei punti vendita, ma anche per le collezioni passate.

Inoltre, al fine di costruire il “giusto assortimento”, specialmente quando si parla di moda, è utile evidenziare come accanto ai driver informativi principali come l'analisi delle tendenze e dei dati storici, siano da prendere in considerazione le analisi di mercato (svolte da società di consulenza; tramite focus group; etc.) e le analisi dei competitor (per tipologia di articoli; colori; scala taglie; etc.).

Da questa breve presentazione del processo su cui si basano le scelte di assortimento, emerge chiaramente come si tratti di decisioni complesse ma fondamentali per sopravvivere ed emergere nel mondo retail.

2.2 Il prezzo

Anche questa leva, quella del prezzo, rappresenta una fonte di differenziazione rispetto ai competitor, in particolare quando i prodotti offerti non differiscono marcatamente con la concorrenza. La definizione del prezzo rappresenta uno step fondamentale per definire i costi massimi e i margini attesi degli articoli che vanno a comporre le collezioni (Ironico, 2014).

Quindi la strategia di pricing di un retailer, deve rifletterne gli obiettivi e deve essere strettamente legata alle aspettative (ma anche ai trend) di vendita e ai profitti (Berman, Evans, 2013).

Nella determinazione del prezzo, entrano in gioco diversi fattori correlati: gli obiettivi perseguiti dall'impresa; la relazione tra prezzo e domanda; la struttura dei costi aziendali e il loro andamento; i prezzi, i prodotti e le azioni strategiche dei concorrenti (Grandinetti, 2014). Nel caso delle imprese del settore moda, alcuni tra i fattori da tenere in considerazione sono come il prodotto sia posizionato sul mercato e il suo contenuto moda, le caratteristiche intrinseche del prodotto stesso (colore, dettagli, tessuto, fitting, etc.), e il valore che gli viene dato grazie alla percezione del brand (*figura 5*) (Kincade, Gibson, 2010).

⁸ NARDIN, G., MARCHI, G., MARTINELLI, E., (2008), *Innovazione e intermediazione di conoscenza nel sistema moda*, ResearchGate [online]

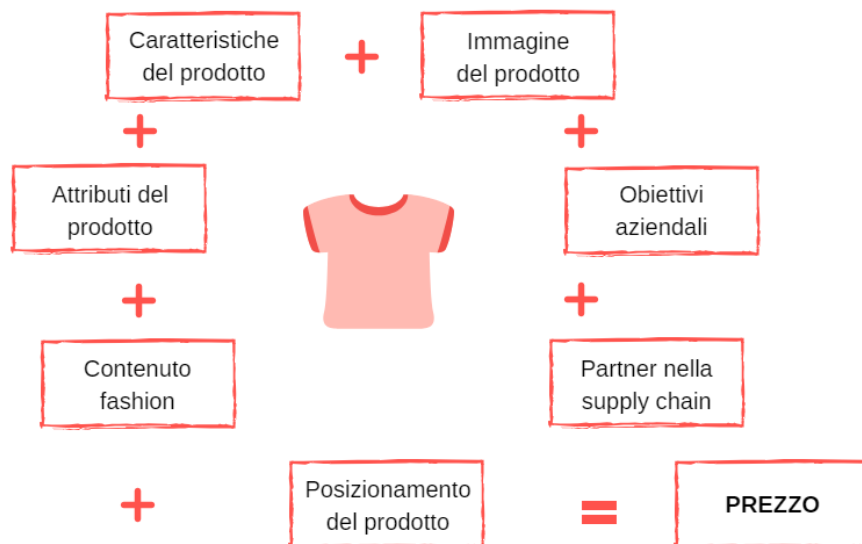


Figura 5 what impacts on pricing. (Riadattata da Kincade, Gibson, 2010)

Ci si trova nuovamente di fronte ad un processo complesso ed estremamente delicato che deve tener conto sia delle esigenze dell'azienda, sia di quelle dal lato della domanda.

Partendo dal presupposto che il prezzo di un prodotto, non è composto solamente dal costo delle materie prime per produrlo, ma anche dalla percezione del prodotto da parte del consumatore, ci sono varie strategie di pricing che i retailer possono adottare. (Kincade, Gibson, 2010). In *Tabella 1* sono elencate alcune tra le strategie di prezzo più frequenti, di alcune delle quali verrà fornita una breve spiegazione.

Nessuna strategia di prezzo è perfetta per tutti i prodotti, i canali di distribuzione, segmenti di consumatori o mercati: un'azienda tramite strumenti come il processo di pianificazione strategia e le attività dei merchandiser e un'accurata analisi complessiva dell'ambiente in cui si trova ad operare, deve valutare le varie alternative e scegliere la strategia migliore.

Le analisi basate sulle differenze di costo e sui miglioramenti dei processi fanno parte del puzzle, così come la comprensione del panorama competitivo. Tuttavia, le buone decisioni in materia di prezzi si basano su un approccio espansivo anziché su un approccio incrementale.

L'approccio incrementale ovvero quello che vede un aumento di prezzo pari o talvolta inferiore rispetto ad un aumento dei costi, infatti, spesso sottovaluta il valore dei nuovi prodotti per i clienti. Prima di tenere basso un prezzo che promette la massima redditività a lungo termine, le aziende devono conoscere sia i prezzi più alti che quelli più bassi che potrebbero sostenere. L'analisi del rapporto prezzo-benefici dovrebbe essere svolta all'inizio del ciclo di sviluppo, quando il mercato viene esplorato per la prima volta, poiché non solo mostra alle imprese se le barriere di prezzo potrebbero rendere i prodotti non fattibili, ma può

anche orientare il loro sviluppo indicando per quali attributi i clienti sono più disposti a pagare di più.⁹

Strategia di pricing	Tipo di strategia	Definizione	Esempi di marchi o retailer
<i>Pricing di un nuovo prodotto</i>	Scrematura del mercato	Utilizzare prezzi elevati con prodotti nuovi od esclusivi per creare un'immagine di fascia alta/esclusività	Salvatore Ferragamo
	Penetrazione del mercato	Imporre prezzi più bassi della fascia alta per guadagnare una quota di mercato	Walmart
	Prova sul mercato	Utilizzare un prezzo molto basso per introdurre nuovi prodotti nel mercato, con lo scopo di aumentarlo in seguito all'incremento della domanda	Qualsiasi retailer con una promozione in atto su prodotti nuovi
<i>Pricing orientato alla domanda (al consumatore)</i>	Pricing targettizzato	Imporre un prezzo in base alla domanda rilevata sul mercato per una tal quantità	Ogni retailer che adotti politiche di markdown
	Pricing per la gestione del guadagno	Imporre per lo stesso prodotto un prezzo differente a seconda del consumatore e del mercato	Retailer chiave che servono una vasta gamma di mercati
<i>Pricing orientato al costo</i>	Pricing con markup	Basare il livello di prezzo sulla componente di costo dovuta alle spese operative	Retail tradizionale
<i>Pricing basato sul valore</i>	Pricing costante su valori medi	Imporre un prezzo moderato su prodotti di media o alta qualità	JCPenney
	Pricing costante sul valore	Imporre il prezzo enfatizzando il potere d'acquisto del consumatore	Macy's
<i>Pricing orientato al contesto competitivo</i>	Pricing competitivo	Facendo un'analisi dei retailer simili, o dei prodotti simili, ottenere un prezzo confrontabile con quello della concorrenza	
	Pricing al di sopra del mercato	Utilizzare il prezzo per creare un'immagine di alta gamma per il prodotto	
	Pricing allineato al mercato	Imporre per il prodotto prezzi simili a quelli imposti per prodotti simili	Brand nazionali
	Pricing al di sotto del mercato	Utilizzare articoli civetta o markup più bassi per mantenere un livello di prezzo inferiore rispetto ai competitor	

Tabella 1 Strategie di pricing, (Kincade, Gibson, 2010)

⁹ MARN, M.V., ROEGNER, E.V., ZAWADA, C.C., (2003), *Pricing new products*, articolo tratto da McKinsey Quarterly [online]

Il sistema più semplice per la determinazione del prezzo è il **metodo del costo totale**, che consiste nell'aggiungere un margine di ricarico prefissato – *markup* – al costo del prodotto (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2012). La differenza tra il costo della merce e il prezzo di vendita è per l'appunto il markup. Viene solitamente calcolato sulla base del prezzo retail e non a costo, con la formula seguente¹⁰:

$$\begin{array}{c} \% \text{ Markup} \\ \text{(retail)} \end{array} = \frac{\text{Prezzo di vendita retail} - \text{Costo d'acquisto}}{\text{Prezzo di vendita retail}}$$

Formula 1 Markup

È chiaro che nonostante sia molto diffusa, questa strategia non sia la più valida per la determinazione del prezzo, ma è sicuramente la più semplice e veloce.

Un altro metodo per la determinazione dei prezzi è quello del valore percepito (o *value based pricing*) che consiste nello stabilire i prezzi in base al valore percepito dei propri prodotti da parte dei clienti. Il prezzo è pensato per rispecchiare il valore desiderato dal cliente per un determinato articolo.

Il valore percepito è composto da diversi elementi tra cui le aspettative sulle prestazioni del prodotto nell'immaginario dell'acquirente, la tipologia di garanzia offerta, l'assistenza al cliente e altri aspetti come la reputazione del brand o del prodotto stesso, etc.

In questa strategia è necessario integrare la politica di prezzo con un piano marketing che miri a comunicare e ad incrementare il valore percepito nella mente dei clienti. Diventa importante assicurarsi che i clienti apprezzino il valore totale di un prodotto o un servizio offerto. Infatti, nonostante le aspettative da parte dell'azienda siano alte, non sempre i clienti, o perlomeno non tutti, rispondono positivamente alle proposte che vengono fatte. È necessario tenere sempre a mente che anche all'interno di un segmento di consumatori, vi sono delle differenze. Perciò ci potranno essere clienti che si preoccupano principalmente del prezzo, altri della qualità. Ecco che il fattore chiave di questa strategia di pricing, consiste nel fornire un valore unico e distintivo rispetto alla concorrenza, e nel dimostrarlo al cliente potenziale (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2012).

Infine, vale la pena menzionare la *competition oriented pricing strategy*. Un retailer può utilizzare i prezzi dei competitors come linea guida e può decidere, dopo una serie di valutazioni, di assestare i propri prezzi ad un livello più alto, più basso oppure allo stesso livello, prestando attenzione ad eventuali cambiamenti (Berman, Evans, 2013). Chiaramente, questa strategia di prezzo viene spesso attuata quando il prodotto è semplice da reperire o

¹⁰ BERMAN, B., EVANS, J.R., (2013), *Retail management*, Harlow: Pearson Education Limited

produrre, vi sono molti potenziali acquirenti e le differenze nel prodotto tra brand sono minime agli occhi del cliente finale (Kincade, Gibson, 2010).

2.2.1 Politiche promozionali

Oltre alle politiche di pricing, vi sono anche alcune scelte strategiche in termini di promozioni da tenere in considerazione. Infatti, i prezzi vanno impostati anche tenendo conto delle eventuali promozioni che verranno effettuate in stagione.

Le promozioni volte al consumatore sono elementi importanti della dinamica competitiva nel mercato retail, che vede i retailer sfruttare sempre di più tattiche promozionali per attrarre i clienti. Alcune tra le più comuni, sono le tipiche promozioni di prezzo dette anche promozioni “*loss leader*” – prodotti civetta -, ovvero una forte scontistica su determinati articoli, sacrificando il margine di guadagno, mirata ad aumentare il traffico nei punti vendita.¹¹ Questa tecnica è valida se i ricavi dalle vendite aggiuntive compensano la riduzione dei margini di profitto dei prodotti civetta.

In altre occasioni, i retailer stabiliscono prezzi per eventi speciali, in determinati periodi dell’anno, sempre al fine di attirare più clienti. Esempio classico sono i saldi di fine stagione o le campagne “*back to school*” per l’inizio delle scuole.

Sempre più frequenti sono i prezzi speciali dedicati esclusivamente a particolari clienti: anche un retailer mondiale come Calzedonia ha ceduto alla tessera fedeltà, che è da pochissimo tempo negli store e prevede, come la maggior parte di questo genere di iniziative, scontistiche dedicate, regali per il compleanno, inviti ad eventi, etc. (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2012).

Infine, è utile menzionare la modalità dell’*high to low pricing* che si basa sugli sconti psicologici, ovvero stabilire un premium price iniziale per un determinato prodotto, al quale verrà poi applicato un forte sconto per periodi di tempo tendenzialmente abbastanza prolungati (Kincade, Gibson, 2010).

Gli obiettivi che un’impresa vuole raggiungere tramite le promozioni di prezzo sono molteplici: come già accennato, aumentare il traffico nei punti vendita; aumentare le vendite; rafforzare la brand loyalty così come l’immagine del brand; far conoscere i propri prodotti; etc. Per raggiungerli, è necessaria una pianificazione accurata, che segue gli step in *figura 6*.

¹¹ AILAWADI, K.L., BEAUCHAMP, J.P., DONTU, N., GAURI, D.K., SHANKAR, V., (2009), *Communication and promotion decisions in retailing: a review and direction for future research*, Journal of Retailing 85 (1,2009) 42-55

Ovviamente, qualsiasi strategia promozionale non può non essere affiancata da una strategia di comunicazione, mirata alla diffusione del messaggio e alla massimizzazione dell'efficacia della campagna definita.

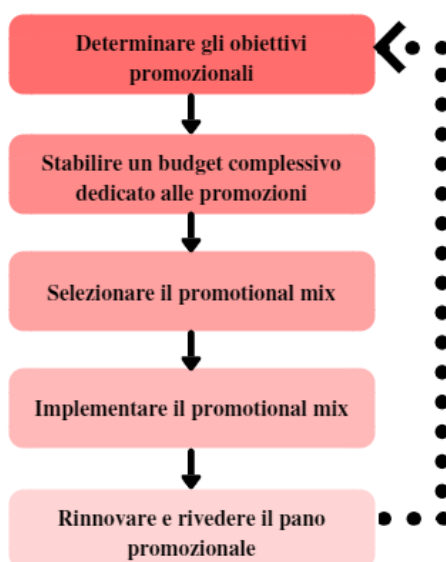


Figura 6 pianificare una strategia promozionale, (Berman, Evans, 2013)

2.3 La location

La localizzazione dei punti vendita secondo una logica strategica deve essere basata sullo studio di tre variabili:

- a. La struttura della rete di vendita dei propri competitor;
- b. Le posizioni geografiche degli altri negozi della propria rete;
- c. Il bacino di utenza di ogni singolo punto vendita

Solo grazie ad una puntuale analisi dei dati del territorio infatti, è possibile verificarne le implicazioni in termini di risultati di vendita.¹²

Trovare la giusta location e al giusto prezzo, può essere la chiave del successo di un retailer. Ecco che, diventa necessario conoscere il proprio segmento di clienti target, così da poter incrociare i dati con quelli forniti dall'analisi del bacino d'utenza di una potenziale location.

Gli spazi di vendita possono essere insediati sia all'interno di aree urbane, sia all'interno di realtà commerciali come gli *shopping malls* o i *department stores*. Questo implica l'individuare location con il più alto potenziale di vendita possibile, ciò significa che l'affitto

¹² DMG Consulting Group, (2013), estratto da *Retail abbigliamento: strategie di localizzazione territoriale*, Vol. 1, Zara, Milano [online]

pagato (o l'acquisto effettuato) per una determinata area di vendita deve riflettere le entrate che si possono generare grazie alla scelta di localizzazione effettuata (Berman, Evans, 2013). Va da sé che format diversi (alcuni già citati in precedenza), richiedano scelte di localizzazione diverse: infatti le stesse catene di negozi pensano a tipologie di punti vendita diversi a seconda del luogo in cui è prevista l'apertura. Ad esempio, in negozio Zara in Corso Vittorio Emanuele (MI) ha caratteristiche diverse a livello di dimensioni, layout e concept (e anche di assortimento) rispetto al punto vendita all'interno del centro commerciale "Il Centro" di Arese.

Ovviamente, quanto appena esposto vale dal punto di vista del retailer, dal punto di vista del cliente la location gioca un ruolo fondamentale e accanto ad essa, i servizi che proprio grazie alle diverse scelte di localizzazione possono essere offerte.

Spostando il focus per un attimo sulla GDO che in questo frangente fornisce un esempio calzante, è chiaro come i servizi differiscano marcatamente dalla superette di quartiere all'ipermercato, non solo in termini di assortimento ma anche banalmente in termini di accessibilità (parcheggio): spesso questi due format vengono associati a bisogni diversi, il primo ad una necessità urgente poiché viene massimizzato il servizio di prossimità, il secondo invece offre un'esperienza d'acquisto più ricca e variegata.

2.3 Le strategie di comunicazione

Per un retailer, investire nella comunicazione è ormai diventata una necessità. Tramite efficaci strategie comunicative, è possibile trasmettere qualsiasi (o quasi) messaggio ai potenziali clienti, andando a completare così l'immagine del brand, in accordo con tutti gli altri aspetti.

Gli strumenti a disposizione delle aziende sono molteplici e possono essere divisi in due macro-categorie che comprendono la comunicazione in-store e la comunicazione esterna.

Si può dire che la comunicazione in-store sia la più efficace, in quanto vede la sua realizzazione nel momento in cui lo shopper cerca informazioni circa l'offerta proposta, valuta le alternative disponibili ed effettua la scelta. Il punto vendita, inteso come luogo fisico deputato all'incontro tra marca e cliente, permette di riassumere tutti gli stimoli inviati dall'impresa al suo pubblico, divenendo il luogo relazionale per eccellenza e nel quale avviene la rappresentazione del brand.¹³

I metodi utilizzati per la comunicazione a questo livello sono vari, ed una parte di essa consiste in attività di *visual merchandising*: l'atmosfera dello store (che verrà analizzata

¹³ AIELLO, G., DONVITO, R., (2005), *Comunicazione integrata nell'abbigliamento: strategie di marca e ruolo del punto vendita nella distribuzione specializzata statunitense*, Convegno "Le tendenze del marketing", Ecole Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP, Parigi, 21-22 Gennaio 2005

successivamente); il layout della merce; gli schermi; i poster; i volantini; la radio e tutti i device tecnologici ed infine, anche il personale di vendita. Lo stesso negozio diventa un mezzo di comunicazione di per sé (Castaldo, Grosso, Premazzi, 2013). Grazie ad un appropriato utilizzo del *visual merchandising*, il punto vendita migliora la propria funzionalità commerciale, accresce la propria produttività e perciò realizza una maggiore efficienza economica: è importante ricordare che è ciò che lo shopper vede a dare la prima immagine dello store e del prodotto (Ravazzi, 2012).

È chiaro come, accanto all'allestimento dei prodotti e alla loro disposizione sulla base di criteri prestabiliti, sia necessario affiancare i giusti materiali POP (*Point-of-Purchase*), puntare sulle tecniche di vendita (nel caso di vendita assistita) e sul layout delle vetrine.

Spostandosi dal punto vendita, i retailer devono puntare sulla pubblicità che non si limita più ai cartelloni pubblicitari, ma vede la sua più grande forza online e sul marketing diretto.

Non si tratta solo delle classiche *newsletter* o degli spot pubblicitari: anche in questo ambito, i consumatori cercano qualcosa di nuovo.

Diventa fondamentale la cura dei profili social dell'azienda, che devono essere sempre attenti alle richieste o lamentele dei propri follower. I social media sono uno strumento potentissimo per i retailer, in quanto sono sì piattaforme per pubblicizzare il proprio brand e i propri prodotti, ma sono anche un ottimo mezzo per monitorare il *sentiment* attorno a scelte strategiche d'impresa. Infatti, il valore di un bene e di un brand ha sempre più un carattere collettivo. Ecco che molte imprese, stanno spostando la propria comunicazione digital su livelli più emozionale. Non si limitano più a pubblicizzare, ma vogliono coinvolgere, divertire, toccare nel profondo o appassionare chi segue un determinato brand tramite strumenti come il sempre più diffuso *brand storytelling*. Si tratta di un approccio tecnico-strategico che traduce e promuove le cose in parole, immagini, suoni, percezioni reali e, traducendole in percezioni reali, le rende "vere", pregne di significati.¹⁴

Non è più sufficiente quindi, utilizzare i punti vendita come unico mezzo di comunicazione, ma è assolutamente necessario sfruttare strategie di comunicazione integrata tra canali tradizionali e digitali.

¹⁴ CENNAMO, D., FORNARO, C., (2017), *Professione brand reporter. Brand journalism e nuovo storytelling nell'era digitale*, Milano: Hoepli Editore

2.5 Lo store design

La realizzazione di un retail store è preceduta dalla definizione di un concept, una serie di suggestioni, messaggi da comunicare e modalità per farlo, ma anche regole e soluzioni tipiche che serviranno da base alla progettazione specifica.

Anche in questo caso, come per la scelta della location, la successiva applicazione del concept dipende dalle caratteristiche e dalle necessità peculiari dello spazio, e può dare origine a una serie di tipologie molto diverse. La scelta del format è strategica e dipende dalle esigenze del mercato e della location, e dall'immagine che si vuole dare del brand e del prodotto (Trevisan, Pegoraro, 2007).

L'ambiente ha un'influenza diretta ed immediata sulla *shopping experience* del cliente. I fattori ambientali del punto vendita infatti, incidono sulle emozioni dei consumatori, che a loro volta incidono sulle decisioni di spendere del tempo o dei soldi in quel determinato negozio. Infatti, un efficace store design è più della semplice disposizione della merce. Vi sono molti altri elementi, inclusi la luce, la temperatura, i colori, la musica, il layout che possono essere coordinati con cura ed attenzione per fornire al cliente una piacevole e possibilmente memorabile esperienza in store.¹⁵

I retailer credono fortemente che il layout di un punto vendita e la presentazione della merce influiscano sulla valutazione di quanto i clienti apprezzino la propria esperienza di visita o acquisto. Proprio per queste ragioni, anche per far fronte ai cambiamenti nelle abitudini d'acquisto e all'avvento dell'e-commerce che sicuramente in parte mina il ruolo dei punti vendita fisici, molti fashion retailer hanno decisamente aumentato la complessità dei propri store, forti della consapevolezza che il consumatore oggi non voglia solo effettuare un acquisto, ma voglia vivere un'esperienza e provare emozioni.

Al fine di chiarire il ruolo del *retail design* nella presentazione del prodotto e nella valorizzazione del brand, è possibile vedere il progetto aziendale come una storia da raccontare che ha come unico protagonista il prodotto, e un interlocutore principale, il cliente. L'obiettivo sarà quindi quello di raccontare la migliore storia possibile, pienamente rappresentativa dei valori del brand in modo da trasmetterli con chiarezza ed efficacia.

KPMG, nel suo report sui retail trend globali del 2018 da *“il benvenuto alla nuova economia esperienziale, dove si ha una nuova metrica per una nuova era. L'esperienza per metro*

¹⁵ JANG, J.Y., BAEK, E., JUNG CHOO, H., (2017), *Managing the visual environment of a fashion store*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 46 n°2, 2018

*quadrato diventerà un dato importante per i retailer. [...] la customer experience prenderà il posto del prezzo come chiave di differenziazione entro il 2020*¹⁶.

I consumatori quindi, continueranno a visitare i negozi fisici fino a che avranno motivi interessanti per farlo.

Ecco perché diventa fondamentale massimizzare la resa di tutti gli aspetti dello store design che, accanto al prodotto e ai servizi offerti, renderanno la *customer journey* indimenticabile.

Nulla deve essere lasciato al caso, a partire dalla progettazione degli spazi, fino ad arrivare a luci e materiali. Prima di tutto, è necessario impostare il punto vendita pensando al percorso che il cliente dovrà fare: questo significa saper guidare il cliente portandolo il più possibile a contatto con tutte le linee di prodotto, ma lasciando comunque la possibilità di effettuare deviazioni; pensare ad un arredo che metta il cliente a proprio agio e che permetta di visionare i prodotti in modo agevole.

La scelta dei materiali deve essere coerente con i prodotti offerti, sia a livello di stile, sia a livello di qualità. Alcune categorie di materiali indicano un determinato posizionamento: sempre più frequenti sono i punti vendita del lusso che giocano molto sull'utilizzo di materiali pregiati al fine di trasmettere un'offerta di qualità anche tramite gli interni e l'arredo.

Sicuramente occupano un ruolo importante anche le luci e i colori. L'illuminazione permette di giocare con volumi e prospettive, ma allo stesso tempo anche di creare atmosfera. I colori hanno un significato sensoriale: tendenzialmente, i colori accesi come il rosso e il giallo richiamano alla corporeità, mentre i colori freddi come il blu e il verde vengono percepiti come rassicuranti.

Oltre al senso della vista, ed in qualche modo del tatto se si pensa alle finiture degli arredi, per completare un efficace progetto di store design è necessario coinvolgere anche udito e olfatto. Ecco che si può parlare di sound design come il vero e proprio studio della diffusione sonora e dell'impianto audio. La musica ha la capacità di toccare componenti emotive importanti e di passare messaggi molto forti: i punti vendita Alcott puntano moltissimo su questo aspetto, infatti, se gli arredi sono accattivanti ma di qualità medio bassa, coerenti con il prodotto, l'impianto audio è di qualità (spesso impianti Bose) e la scelta musicale è di musica commerciale, fresca e solitamente ad un volume molto alto, che va ad intercettare il target giovane.

Sempre più frequente è l'utilizzo di aromi e profumi all'interno dei negozi, spesso cambiano anche a seconda della zona dell'area di vendita che si sta visitando. Anche a livello olfattivo è possibile comunicare molto, i consumatori tramite i profumi percepiscono e accreditano un valore ad un determinato luogo.

¹⁶ KPMG, (marzo 2018), *Global retail trends 2018* [online]

Di pari passo alla progettazione tradizionale, è necessario integrare nei punti vendita moderni le tecnologie che di giorno in giorno vengono sviluppate. Si tratta quindi di un processo di modernizzazione al fine di offrire un'esperienza particolare e personalizzata. Significa pensare agli spazi tenendo in considerazione l'inserimento di tecnologie che possono andare dai semplici schermi a veri e propri supporti interattivi come tablet o altro. Il già citato store Zara in Corso Vittorio Emanuele a Milano visitato recentemente, propone un'area interamente dedicata all'acquisto on-line di alcuni articoli che sono esposti solamente per essere visionati prima di poter procedere all'acquisto.

Un altro modo di integrare le tecnologie può essere quello spesso attuato dai negozi di articoli sportivi, che allestiscono delle aree dedicate alla prova dei prodotti, e tramite supporti tecnologici è possibile monitorare le proprie performance o ricevere dei servizi come la mappatura della propria postura per scegliere un paio di scarpe da running.

L'integrazione tra tecnologia e spazi di vendita originali è imprescindibile per la sopravvivenza degli store fisici oggi.

Infine, è bene evidenziare come vengano premiati i retailer che all'interno dei propri punti vendita non creano solo degli spazi per esporre i propri prodotti, ma anche degli spazi per provarli, per organizzare eventi, per creare momenti di convivialità. Possono quasi essere viste come esperienze accessorie, ma generano traffico nei punti vendita. Un esempio può essere la creazione di un'area bar all'interno di un negozio oppure, come ha fatto Nike in occasione dell'apertura di uno store a New York, installare un mini-campo da basket o di calcio, o ancora aree in cui personalizzare le proprie scarpe.

2.6 Il servizio al cliente

Il servizio al cliente è fondamentale e parte integrante dell'offerta commerciale. Il suo obiettivo primario è rendere più semplice e soddisfacente l'esperienza d'acquisto. Inoltre, la relazione tra il personale dello store e il cliente può essere dirimente per la fidelizzazione. Lo stesso impegno deve esserci anche in uno scenario di rete, considerando che l'esperienza d'acquisto oggi non si limita più solamente allo store fisico.

L'insoddisfazione di un cliente rispetto all'esperienza vissuta nel punto vendita è uno degli elementi più pericolosi per il suo successo. Infatti, nonostante si parli sempre più frequentemente di *customer experience* online, quella che si struttura faccia a faccia lascia il segno, poiché le persone si aspettano e cercano qualcosa in più oltre a quello che possono ottenere da un bot.

Nell'architettura della *brand experience*, l'interazione con le persone è un momento fondamentale: la creazione o distruzione di valore del brand è direttamente proporzionale alla carica emozionale in gioco.

È chiaro che la qualità e la quantità dei touch point di interazione diretta col consumatore varia molto in funzione del tipo di business e di brand.¹⁷

Per offrire un alto livello di servizio, è necessario conoscere il proprio consumatore target, e sulla base di questo, progettare i servizi e aggiornare il personale di vendita nella maniera più coerente con l'esperienza d'acquisto che il cliente si aspetta, o addirittura migliore.

Un ruolo preponderante in questo ambito, lo gioca il personale di vendita che deve essere sempre preparato, cortese, pronto all'imprevisto e aggiornato. Ecco come diventa fondamentale il training dei propri addetti alla vendita e un'organizzazione chiara, che permetta di lavorare bene in team rendendo il lavoro di tutti i giorni nel punto vendita, piacevole. Il retailer è il principale responsabile della formazione dei propri dipendenti ed è suo compito farli sentire a proprio agio e parte di una realtà che pone sullo stesso piano forza di vendita e le attività lavorative svolte in sede. Infatti, quando le imprese hanno cura dei loro dipendenti, questi ultimi offriranno un servizio di vendita migliore, che porterà ad avere clienti che comprano di più e necessariamente maggiori guadagni.¹⁸ Se la persona che è a capo della forza vendita ha la capacità di far crescere le persone e il team, aiutare e supportare nelle criticità, può incrementare mediamente del 20% il valore del brand percepito dal cliente e le performance dello shop.

Più il retailer riesce a fornire un servizio personalizzato, più alta sarà la soddisfazione del cliente una volta uscito dal punto vendita.

Oltre alla componente relazionale del servizio, vi sono tutti quegli aspetti che fanno sì che la *customer satisfaction* sia positiva, basti pensare alla gestione dei reclami, alla contestazione della merce. Anche l'accessibilità del punto vendita per i disabili e la pulizia sono componenti fondamentali del servizio.

Qualsiasi servizio inatteso da parte del cliente verrà visto positivamente, ma è fondamentale non creare aspettative più alte rispetto a quelle che il punto vendita può offrire: colmare questo gap di conoscenza è molto importante per non deludere i visitatori del punto vendita.

Al fine di accrescere la *customer loyalty*, vale la pena citare tra l'offerta dei servizi alcuni aspetti già trattati in precedenza come i programmi di fidelizzazione, i contest, etc.

¹⁷ CERVARI, P., GANDINI, C., (2018), *Customer experience instore: come mettere a fuoco le criticità*, Markup: il marketing e il retail, n° 273, ottobre 2018

¹⁸ DAVENPORT, T.H., (2012), *Retail's winners rely on the service-profit chain*, Harvard Business Review [online]

Spesso, tramite la carta fedeltà è possibile accedere ad alcuni servizi che alternativamente sarebbero a pagamento, come ad esempio la consegna a casa di merci ingombranti. Oltre alla già citata scontistica, le *fidelity card* permettono di raccogliere informazioni sui consumatori, così da poter migliorare l'esperienza di vendita.

Terminata questa panoramica sul mondo del retail oggi, si andrà ora a prendere in esame i processi e i ruoli che sono alla base dei prodotti che vengono proposti nei punti vendita, e che sono il riferimento su cui l'azienda dovrà sviluppare l'intera offerta commerciale, seguendo e sviluppando le proprie strategie tramite alcuni (ed altri) strumenti appena analizzati.

PARTE 2: il caso Bata: buying & merchandising nel retail monomarca

Verranno ora prese in considerazione le figure del merchandiser e del buyer, che saranno trattate sia in linea teorica, sia dal punto di vista empirico aziendale di Bata.

Un'azienda calzaturiera worldwide come Bata (oltre 5000 store in tutto il mondo), caratterizzata da un forte spirito imprenditoriale sin dagli albori, quando fu fondata dai fratelli Bata nel 1894 a Zlin (Rep. Ceca), non può prescindere dalla razionalizzazione e ottimizzazione dei processi chiave per la realizzazione del prodotto.

Nello specifico, la parte empirica dei capitoli seguenti è relativa alla Business Unit Bata Western Europe, che comprende Italia, Spagna e Svizzera, che opera sul territorio con una rete capillare di oltre 250 negozi (i cui formati verranno analizzati in seguito), sia a gestione diretta che in franchising.

CAPITOLO 3. IL MERCHANDISING IN BATA

3.1 Il ruolo del merchandiser

A seconda del punto di vista con cui si considera il merchandiser, egli può assumere caratteristiche e mansioni differenti, quindi accezioni diverse se l'ottica è quella di un produttore, di un rivenditore, di un direttore vendite e così via (Masson, Wellhof, 1989).

In questa trattazione nello specifico, viene preso in analisi il ruolo del retail merchandiser di un'azienda del settore moda, che è un ruolo per definizione complesso, seguendo quindi l'ottica di aziende che devono acquistare (o talvolta produrre) articoli da proporre nei propri punti vendita. Si tratta di una figura estremamente importante che si trova a doversi interfacciare quotidianamente con il buying team, con il reparto marketing, con le vendite.

Infatti, una collezione non nasce solo dall'intuizione o dalla creatività dello stilista. Alla base ci sono linee guida fornite dal merchandiser che imposta dei criteri ai quali il buyer deve sottostare.

In *figura 7* è possibile vedere alcune fasi del processo che è possibile definire come Merchandise Management, tramite cui il *buying & merchandising* team cerca di offrire la giusta quantità, della giusta merce, nei tempi previsti al fine di raggiungere gli obiettivi finanziari dell'azienda.

Alcune delle fasi sono comuni alle figure del buyer e del merchandiser, altre competono solamente a quest'ultimo. Quello che è certo, è che il merchandiser deve avere completo controllo di tutti gli step del processo d'acquisto e non solo, per riuscire a raggiungere gli obiettivi prefissati.

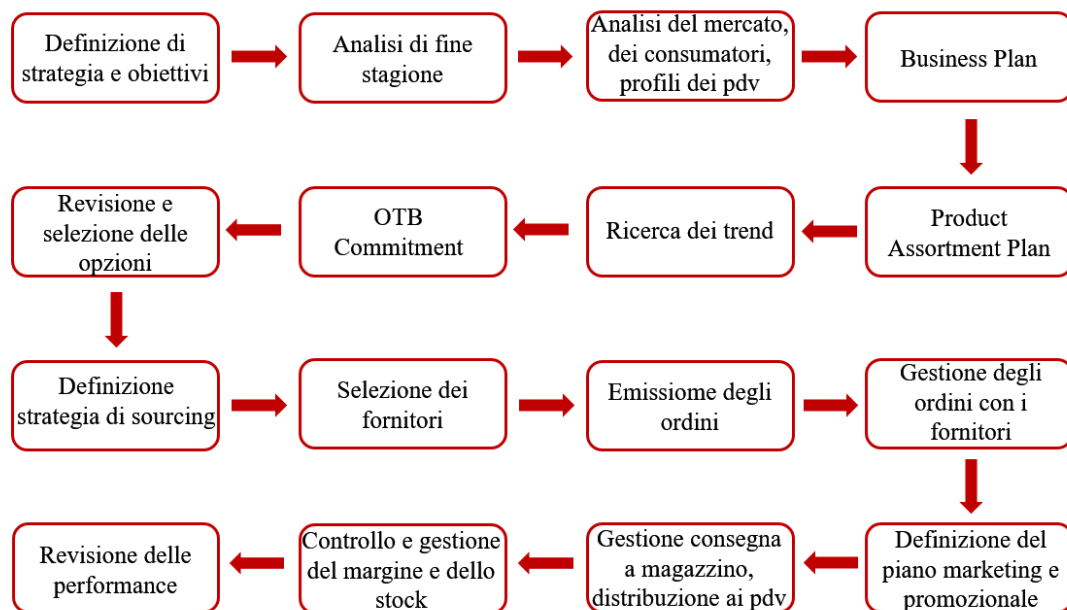


Figura 7 Buying & Merchandising process. (Fonte Bata Italia)

Scendendo nel particolare, i merchandiser tendono a preoccuparsi degli aspetti quantitativi dell'acquisto e di solito sono responsabili della stima delle vendite, della pianificazione delle consegne e della distribuzione delle merci ai negozi. La maggior parte dei merchandiser hanno anche la responsabilità della gestione finanziaria del dipartimento inclusa l'analisi e previsione delle vendite, la pianificazione e allocazione del budget, l'analisi dei margini di profitto, e l'implementazione del markdown (Varley, 2014).

Affinché tutto questo sia possibile, il merchandiser deve aver ben presente il target cui sarà rivolta l'offerta commerciale, come accennato in precedenza al paragrafo 1.3; il tipo di prodotto e le caratteristiche di quest'ultimo a 360°, considerando quindi anche tutto l'aspetto della customer experience; i punti vendita, infatti ogni merchandiser deve sapere e conoscere esattamente il portfolio di negozio e la tipologia di prodotto che viene venduta all'interno di ogni store. È fondamentale quindi conoscere perfettamente e sapersi destreggiare con il retailing mix della propria azienda.

In Bata, il ruolo del merchandiser ha un'importanza strategica, in quanto le sue decisioni vanno ad incidere sulle potenzialità di vendita dei prodotti che verranno selezionati per andare a comporre la collezione finale. Tutte le operazioni riassunte in *figura 7*, sono per l'appunto svolte dal team che in Bata è diviso in department, seguendo una logica di prodotto e di gender. Si hanno quindi le categorie donna, uomo, bambino, sport e non-footwear (che comprendono abbigliamento, borse e accessori). Ad ogni categoria è assegnato un merchandiser.

Andando più in profondità, la targetizzazione della clientela è fondamentale poiché permette di individuare con precisione le caratteristiche di prodotto sia in termini di attributi fisici, sia in termini di quantità, che il merchandiser dovrà andare ad analizzare. Si tratta quindi di dividere in cluster omogenei i consumatori potenziali in modo da delinearne nitidamente caratteristiche comuni, che saranno prese in considerazione in maniera diversa da azienda ad azienda (Grandinetti, 2014).

Il cliente target Bata per eccellenza è Angela, mamma e moglie lavoratrice. È una donna impegnata ma attenta al look, che non vuole rinunciare alla comodità al giusto prezzo. Angela si identifica con la cliente che fa acquisti per tutta la famiglia, quindi anche per marito e figli che spesso non sono soliti fare shopping. Quindi Angela è rappresentativa del target femminile, il marito di quello maschile che è sicuramente più difficile da intercettare, in quanto si tratta di un tipo di cliente che frequenta poco i punti vendita, e nel caso in cui lo faccia, effettua acquisti d'impulso. Nell'ultimo periodo, la politica di Bata è quella di ringiovanire il target, cercando di andare incontro anche a donne in una fascia d'età più giovane, andando così ad ampliare il bacino di clienti potenziali.

Per quanto riguarda i punti vendita invece, è possibile distinguere tra:

- Bata City Store: questi negozi sono situati nel cuore dei migliori centri storici e offrono un ottimo rapporto qualità/prezzo. A completare l'offerta delle calzature, numerose le proposte moda di abbigliamento ed accessori. Il layout del negozio mira all'eleganza e alla cura dei particolari.
- Bata Factory Store: è la formula distributiva che si rivolge alla famiglia, con l'idea di offrire al cliente scelta, praticità, servizi ed un reale risparmio rispetto ai normali prezzi di mercato. Infatti, è possibile trovare la scarpa ideale per ogni occasione a prezzi competitivi. Si tratta di grandi superfici in cui l'assortimento è creato in modo da integrare la collezione Bata con prodotti fine serie e d'occasione.
- Bata Superstore o Bata Plus: in questi store caratterizzano l'offerta al consumatore assortimento, ampia superficie di vendita e visual d'impatto. Questo format è pensato per qualsiasi tipo di clientela data la presenza di circa 10.000 prodotti esposti. I reparti uomo, donna, bambino e sport presentano un accurato mix di prodotto con le proposte moda più aggiornate. Il punto vendita si rinnova costantemente con promozioni e nuovi arrivi settimanali.
- Bata Red Concept Store: è il format più recente ed innovativo di Bata che si adatta a store di metrature diverse. Si tratta di un concept che deve essere chiaro nella lettura e nel display del prodotto, nato principalmente per riuscire ad attrarre anche il cliente più giovane e alla moda. I nuovi store uniscono elementi tradizionali del brand a

contenuti tecnologici e si caratterizzano per la presenza di un prodotto di maggior qualità.

La sola differenziazione dei punti vendita fa emergere dei fattori importanti da tenere in considerazione per il merchandiser, durante le analisi in stagione o di dati passati. Infatti, ad ogni tipologia di punto vendita corrispondono prodotti, location, target e prezzi sempre più o meno diversi.

Al fine di considerare il lavoro del merchandiser, è concettualmente utile parlare delle stagioni di pianificazione.

In gran parte delle aziende del fashion retail e anche in Bata, si utilizza un calendario annuale composto da 52 o 53 settimane, smistate in *Fall/Winter* e *Spring/Summer*. Questa suddivisione è utile per incontrare i cambiamenti climatici stagionali ma anche per snellire i processi, riuscendo così ad assegnare tempistiche più precise dedicate a determinate attività. L'ottica è quella di mercato, che mira sempre più ad incontrare le esigenze dei consumatori.

In *figura 8* è possibile vedere uno schema delle stagioni commerciali e delle stagioni di consegna. Infatti, nel momento in cui vengono decisi i prodotti che andranno a comporre la collezione, il merchandiser (con il buyer) ha il compito di pianificare anche le *deliveries* della merce per lo stock a magazzino, le cui stagioni necessariamente differiscono da quelle commerciali, dato che è proprio questo tipo di pianificazione che permette di avere la merce nei punti vendita nel momento giusto.

Va da sé che per assicurare i giusti tempi di consegna, sia necessario calendarizzare perfettamente il passaggio degli ordini ai fornitori.

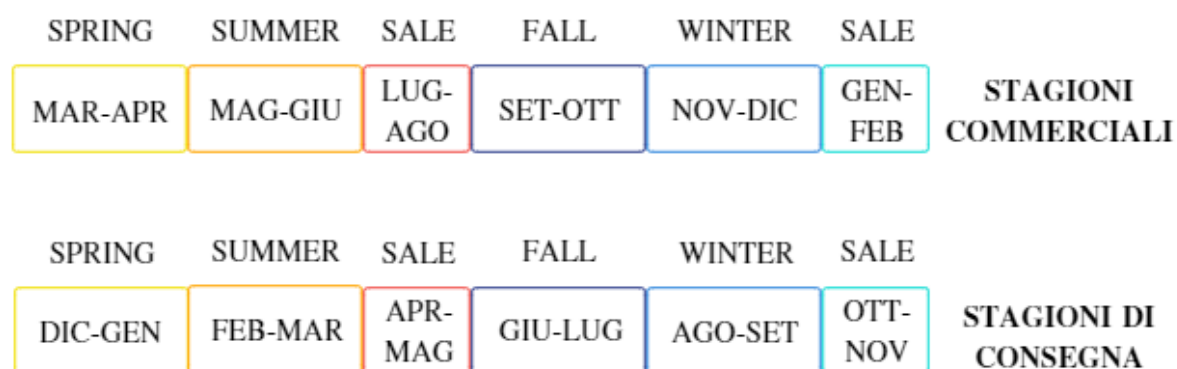


Figura 8 Stagioni commerciali e stagioni di consegna in Bata. (Fonte Bata Italia)

3.2 Pre-season planning: analisi dei dati e definizione del budget

Ai fini di analizzare in maniera puntuale i vari compiti di un merchandiser, è utile prendere in considerazioni macro-categorie di attività, ma è importante evidenziare che il ciclo di lavoro di questo tipo di figura, si incrocia per tutto l'anno. Infatti, nei momenti in cui si trova in pre-season per una collezione, si è anche in-season per un'altra, va da sé quanto sia fondamentale per un merchandiser saper organizzare il proprio lavoro e saper rispettare le tempistiche.

Chiaramente, le tempistiche in cui iniziare la pre-season planning dipendono dal modello di business con cui opera il retailer. Questa pianificazione non può prescindere dall'analisi dei dati storici, quindi dall'osservare con massima criticità i risultati di vendita della stagione appena conclusa (se non anche quelle precedenti).

Andando con ordine, il merchandiser (spesso affiancato dal buyer), dovrà procedere per fasi, considerando prima i dati passati analizzandoli sia dal punto di vista prettamente numerico, sia dal punto di vista dei trend (anche se in prospettiva diversa rispetto al buyer, che verrà analizzato successivamente), per arrivare a definire il budget e quindi il target Open to Buy della stagione che si va a pianificare.

Idealmente, per la collezione Spring e/o Summer, questo tipo di analisi ha inizio rispettivamente a maggio e alla fine di agosto, come riassunto in *figura 9*, nella quale è possibile vedere riassunti le principali attività, strumenti e attori coinvolti in questo step. Chiaramente la figura è riassuntiva della procedura in Bata, ma in linea teorica coincide con il processo standard, che ogni azienda modifica leggermente e adatta in base al proprio modello di business.

Spring: May/June Summer: End Aug	Spring: Beg of June Summer: Beg Sept	Spring: June Summer: Sept	Spring: June/Beg July Summer: End Sept	Spring: Beg July Summer: Beg Oct
PREVIOUS SEASON ANALYSIS	TRENDS & PRODUCT STRATEGY	BOTTOM UP ASSORTMENT PLANNING	RANGE BUILDING	SHOELINE REVIEW
Activities	Activities	Activities	Activities	Activities
Analysis of gross margin drivers and draggers at nuclear level	New trends presentation: mood, materials... Story board	Collection matrix revision based on the Collection Manager presentation	3x the required # of lines in assortment framework to select from	OpCo 1 st review of product, budget invested, assortment framework related to portion we are going to order
Analysis of ROI drivers and draggers at nuclear level	Presentation of new trends using defined reference brands	Sales/OTB/GM/ Assortment KPIs, same outlay as past season	Mapping products to assortment framework, budget and QTY plan	Store manager grading of products)
Product performance evaluation and grading of past collection	Presentation of innovation in technology, comfort, fit	Store profiling	Product selection (item by item) based on collection map and product strategy	Consumer feedback on new collection (grading of products)
Assessment of competitor assortment & prices (past collection)	Product learnings from competition/reference brands	Store performance review Store allocation; merchandising-store classification mix		Adjustment in assortment post feedback
Supplier grading KPI assessment along key parameters; new supplier		Lines & stores pre-allocation check		
Size ratio analysis by product group: demand vs supply		Forecast carry-over sales/GM/assortment from previous seasons		
Best/worst preview				
Tools	Tools	Tools	Tools	Tools
• Template for drivers & draggers • Synthesize 2-3 page summary • Shoe line review past season guidelines • Sizing analysis document • Best/worst document	• Ppt presentation	• Budget planning template • Summary PPT template • Commercial KPI dashboard	• Final assortment framework for the portion of collection we are ordering: lines, investment...	• Article feedback card feedback from store managers, customers
Process	Process	Process	Process	Process
• Merchandising Manager (Process Owner) • Sign off required by Country Manager • Consulted: Collection Manager, Distribution manager,		• Merchandising Manager (Process Owner) • Sign off required by Country Manager • Consulted: Collection Manager, Distribution manager	• Merchandising Manager (Process Owner) • Sign off required by Country Manager • Consulted: Collection Manager	• Merchandising Manager (Process Owner) • Sign off required by Country Manager • Consulted: Collection Manager, Distribution manager, Retail Manager

Figura 9 Creazione numerica della collezione - analisi dei dati storici e budgeting. (Fonte Bata Italia)

Si parte dalla consultazione di un resoconto – *season's post mortem* - che viene steso alla fine di ogni stagione. Grazie a questo documento, in cui sono contenuti i dati più significativi e indicativi dell'andamento della passata stagione, è possibile riconoscere quali articoli siano stati dei best-seller, e quindi tenerli in considerazione per un eventuale repeat order o per creare un modello con qualche leggera modifica, o al contrario, quali siano stati i worst-seller. In Bata, il documento sopracitato viene chiamato *End of Season Review* e deve riuscire a dare una visione d'insieme delle performance passate; viene analizzato dal merchandiser e dal collection manager di ogni categoria. I dati fondamentali a disposizione del merchandiser, oltre a quanto già detto, sono quelli relativi ai KPI (*Key Performance Indicators*). I principali, utilizzati in Bata e non solo, sono:

- Sales: banalmente l'analisi della merce venduta sia a valore che quantità

- SOR – Sell Out Rate¹⁹: sta ad indicare quanta merce è stata venduta e quanto invece sia ancora a stock

$$\text{SOR } \% = \frac{\text{Quantità venduta}}{\text{Quantità acquistata}}$$

Formula 2 Sell Out Rate

- Gross Margin: si tratta delle vendite (Iva esclusa) meno il costo della merce venduta, è una misura del margine aziendale di profitto per articolo (o categoria di articoli)
- GMROI – Gross Margin Return On Inventory Investment: consente di valutare l'efficienza relativa dei profitti generati dalla merce acquistata²⁰

$$\text{GMROI} = \frac{\text{Vendite annuali}}{\text{Costo medio merce acquistata}} \times \text{Gross Margin } \%$$

Formula 3 GMROI

- Average Sales Price: ovvero il prezzo medio di vendita a cui è stata venduta la merce nel periodo analizzato
- Markdown: ovvero la spesa in ribassi sostenuta in stagione
- Final stock: la condizione dello stock al termine della stagione, sia a quantità che a valore

Ovviamente, questi indicatori non possono essere presi in considerazione per l'intera offerta di prodotto di un'azienda, ma vanno analizzati per categorie di prodotto o addirittura a volte andando più in profondità, come può accadere per la classificazione per stili.

In *figura 10* è possibile vedere un piccolo ed esemplificativo esempio di quanto detto fino ad ora: ad ogni articolo, in questo caso calzature donna (cui corrispondono un determinato genere, categoria e sub-cat), sono associate delle considerazioni critiche, quantità vendute, sell-out, stock, etc.

È utile specificare che per TD (*to date*), come si vedrà nella maggior parte delle tabelle a seguire, si intende la quantità del singolo articolo venduta al momento di redazione del documento.

¹⁹ Citato in precedenza al paragrafo 2.1, p. 23

²⁰ JACOBSEN, M.L., (2009), *The art of retail buying: an insider's guide to the best practices from the industry*, (s.l.) John Wiley & Sons

GEN	CAT	SUB CAT	ARTICLE	SUPPLIER	BRAND	RET PR	NOTE	LIVELLO RISCHIO	TD	SELL-OUT	STOCK
B	15	01	 599-6515	BEST	BATA	59,99	OK COME KILLER PRICE. RIFARE	M	TD: quantità vendita fino alla data di redazione del documento STOCK: quantità di merce invenduta		
B	15	05	 693-2357	LOREX	FLEXIBLE	89,99	TUTTO IL TEMA FLX HA AVUTO PROBLEMI - VALUTARE ATTENTAMENTE POSIZIONAMENTO	M			
B	15	05	 693-3357	LOREX	FLEXIBLE	89,99	TUTTO IL TEMA FLX HA AVUTO PROBLEMI - VALUTARE ATTENTAMENTE POSIZIONAMENTO	M			
B	15	15	 591-6364	BEST	BATA	49,99	OK. RIFARE COME BACK TO SCHOOL 49,99: PRODOTTOE PRICING CONSOLIDATI	L			
B	15	15	 591-6508	BEST	BATA	49,99	OK. RIFARE COME BACK TO SCHOOL 49,99: PRODOTTOE PRICING CONSOLIDATI	L			
B	15	15	 593-1106	IBON	BATA	69,99	FONDO PARA CHE NON HA FUNZIONATO?	M			

Figura 10 Pre-season analysis: post mortem. (Fonte Bata Italia)

Sempre relativamente all'analisi della stagione passata, eccone due esempi.

In figura 11 è possibile osservare la quantità venduta, l'indice di rotazione e il sell-out di una calzatura donna, distribuita a tutti i punti vendita Bata (class CL core²¹) per la stagione Fall/Winter 2017 (season 2, col yy 2017), alla settimana 53 quindi alla fine del 2017.

Questo articolo, ha avuto per tutta la stagione di competenza un buonissimo sell-out, quasi del 96%. Ciò sta a significare che questo articolo è stato apprezzato dalla clientela. A questo punto sarebbe utile andare ad analizzare quali punti vendita siano stati più performanti per capire se si tratti di un articolo da ripetere nuovamente per tutti i tipi di store, o se limitarne la distribuzione per privilegiare articoli più nuovi.

Per %RI WK che è possibile vedere in tabella, si intende l'indice di rotazione settimanale dell'articolo in analisi. Significa che anche nell'ultima settimana di vendita questo articolo ha girato bene, in accordo con le considerazioni fatte in precedenza.

CAT	SUBCAT	SEASON	ARTICLE	CL	SUPPLIER	BRAND	COL YY	COL	ORIGINAL RET PRICE	RET PRICE	PROM PRICE	TD	%RI WK (1)	%SO (2)	STORES	WHSE	TOT.
10	10	2	 521-6657	CO	XXX	BATA	2017	F	49,99	49,99		1188	10,3	95,7	52	1	53

Figura 11 Analisi vendite week 53 2017, calzatura donna FW 2017. (Fonte Bata Italia)

²¹ La definizione di classificazione verrà analizzata in seguito

In *figura 12*, è rappresentato l'andamento delle vendite al termine dei saldi di fine stagione. Si può notare come l'indice di rotazione sia nettamente più basso rispetto alla situazione vista in precedenza, così come il sell-out. Questo indica che questa calzatura è stata ribassata solamente al fine di smaltire lo stock, che era già molto basso prima dei ribassi, e che quindi una diminuzione del prezzo al pubblico non è stato un incentivo all'acquisto.

CAT	SUBCAT	SEASON	ARTICLE	CL	SUPPLIER	BRAND	COL YY	COL	ORIGIN AL RET PRICE	RET PRICE	PROM PRICE	TD	% RI WK (1)	% SO (2)	STORES	WHSE	TOT.
10	10	2	 521-6657	CO	XXX	BATA	2017	F	49,99	49,99	24,99	31	1,3	60,8	18	2	20

Figura 12 Analisi vendite week 9 2018, calzatura donna FW 2017. (Fonte Bata Italia)

In *figura 13*, confrontata con quanto emerge dalla figura seguente (*figura 14*) è possibile osservare un andamento inverso.

Alla settimana 53, lo stivaletto a prezzo pieno ha avuto un indice di rotazione non bassissimo, ma con un sell-out non del tutto soddisfacente e lo stock da smaltire è mediamente alto.

CAT	SUBCAT	SEASON	ARTICLE	CL	SUPPLIER	BRAND	COL YY	COL	ORIGIN AL RET PRICE	RET PRICE	PROM PRICE	TD	% RI WK (1)	% SO (2)	STORES	WHSE	TOT.
15	20	2	 691-6451	CO	XXX	BATA	2017	W	49,99	49,99		646	9,3	60,0	426	4	430

Figura 13 Analisi vendite week 53 2017, calzatura donna FW 2017. (Fonte Bata Italia)

Alla settimana 9 del 2018, la stessa presa in considerazione nel caso precedente, lo stivaletto vede un evidente aumento del sell-out, da un 60% si passa ad un 90%. Questa calzatura per essere venduta ha dovuto essere notevolmente ribassata. In questo caso le valutazioni dovranno essere sia a livello di prodotto (qualità, look) che a livello di prezzo (se percepito come troppo alto per una calzatura di questo genere).

CAT	SUBCAT	SEASON	ARTICLE	CL	SUPPLIER	BRAND	COL YY	COL	ORIGIN AL RET PRICE	RET PRICE	PROM PRICE	TD	% RI WK (1)	% SO (2)	STORES	WHSE	TOT.
15	20	2	 691-6451	CO	XXX	BATA	2017	W	49,99	49,99	19,99	387	20,1	90,4	39	2	41

Figura 14 Analisi vendite week 9 2018, calzatura donna FW 2017. (Fonte Bata Italia)

Ai fini della pianificazione, è necessario fare anche considerazioni che vadano oltre alle stagioni passate, consci che sarà molto difficile, come accennato nel primo capitolo, che i trend si mantengano uguali o molto simili per stagioni vicine.

Quindi, accanto all'analisi dei dati passati, è fondamentale passare al vaglio le previsioni relative all'ambiente in cui l'azienda si troverà ad operare.

Ogni azienda avrà metodologie diverse di analisi e diversi campi di interesse, ma in linea di principio i principali aspetti da investigare sono:

- I trend dei competitor: grazie all'analisi dei concorrenti è possibile tenere conto, in fase di pianificazione, della loro influenza sul mercato. La competitor analysis può essere svolta in vari modi, in termini di tipologia di prodotti, di prezzo, punti vendita, si possono tenere in considerazione tutti i fattori che un'impresa ritiene fondamentali per il proprio business. È utile per capire se siano state fatte le stesse cose (non solo in termini di prodotto), e queste abbiano avuto risultati simili. Nel caso in cui il concorrente dovesse aver avuto risultati migliori, cercare le motivazioni può essere uno strumento vincente per la stagione a venire.
- Trend di prodotto e prezzo: si tratta di capire quali saranno i prodotti più richiesti, in modo da provare a prevederne i volumi di vendita, e quali saranno i prezzi attesi, così da settare la propria offerta commerciale in linea con i trend di mercato.
- Analisi di mercato: è necessario comprendere quanto il segmento target²² sarà disposto a spendere, e questo è possibile solo grazie all'informazione sull'andamento dei mercati.

Come è possibile vedere in *figura 15*, Bata si trova al centro della mappa di posizionamento, ed è proprio questo il punto di partenza per l'analisi dei competitors, che deve essere fatta principalmente dal punto di vista numerico e quantitativo, sarà compito del buyer occuparsi dell'estetica.

²² Menzionato precedentemente al par. 1.3

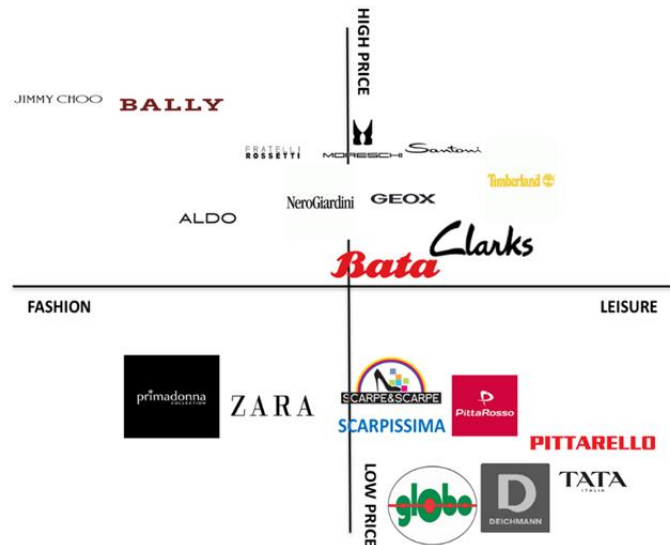


Figura 15 Brand positioning 2017/2018. (Fonte Bata Italia)

Una chiave di lettura interessante è anche quella verso i brand che un domani il retailer vorrebbe diventassero dei competitor (*aspirational*). Nell'esempio sottostante (figura 16) infatti, viene analizzato lo stesso tipo di articolo, una ballerina, declinato in maniera diversa dai competitor e anche da aziende con un posizionamento diverso (migliore ma alle volte anche peggiore): attenzione però, il merchandiser si focalizza sugli attributi, se vogliamo, quantificabili e comparabili come prezzo e materiali, molto meno sul contenuto moda.

	COMPETITORS			ASPIRATIONAL	
					
524-6144 39,99 euro Upper leather Outsole rubber	Scarpa e Scarpe 39,99 euro Upper in leather Insole leather Outsole rubber	Pittarello 33,00 euro Upper in leather Insole leather Outsole synthetic	Deichmann 19,90 euro Upper in leather Insole leather Outsole synthetic	Aldo 60,00 euro Upper in leather Insole leather Outsole rubber	Geox 79,90 euro Upper in leather Insole leather Outsole rubber

Figura 16 Esempio di analisi dei competitor. (Fonte Bata Italia)

A questo punto si hanno abbastanza informazioni per formulare ipotesi il più precise possibili sulle prospettive rispetto alla stagione che si andrà ad affrontare. Si arriva quindi alla fase di budgeting che è notoriamente molto delicata, ed è quella più legata all'aspetto finanziario, piuttosto che al numero e alle caratteristiche dei prodotti. Per qualsiasi retailer infatti, è

fondamentale che vi sia un equilibrio tra la quantità di denaro che esce per acquistare lo stock, e quello in entrata derivante dalle vendite. Una buona pianificazione di budget è difficile da realizzare senza poter sfruttare esperienze precedenti e documenti storici. Tuttavia, non è sufficiente basarsi solo sui dati passati poiché questo può portare a ripetere degli errori già commessi. Il primo passo per il budgeting sta nel realizzare previsioni di vendita realistiche (semmai al ribasso); il periodo di tempo per cui sarà previsto il budget varierà rispetto alle necessità individuali di ogni tipo di business, tendenzialmente si parla di un piano semestrale in accordo con prodotti stagionali (Varley, 2014).

Il processo di *sales forecasting* include una serie di considerazioni sulle performance (a base mensile, annuale), sulle vendite raggiunte nell'anno precedente integrate con eventuali progetti di variazione dei prezzi e un anticipato impatto dell'inflazione/deflazione sulla domanda futura; oltre a questo è necessario provare ad intercettare quale sarà la direzione della domanda rispetto ai trend di mercato (Ferne, Fernie, Moore, 2003).

Il processo di budgeting è probabilmente la fase più complessa del lavoro di un merchandiser, infatti non è semplice tradurre quanto emerso dalla ricerca e revisione dei dati storici in cifre che devono andare ad accontentare non solo il reparto finanziario ma anche il buyer. Va da sé che errori in questa fase, siano impattanti per il lavoro del buyer che non potrà strutturare la collezione adeguatamente, e anche per i colleghi del reparto finanziario cui possono portare ad una scorretta pianificazione dei costi aziendali.

Oltre alle previsioni di vendita, è necessaria una previsione di quanto stock sarà necessario per soddisfare la domanda potenziale prevista. Senza entrare troppo nel particolare, è importante ricordare come il merchandiser debba tenere in considerazione eventuali ribassi previsti (*markdown spend budgeting*), riassortimenti in stagione, *intake margin* (differenza tra il costo pagato al fornitore e il prezzo di vendita).

Successivamente alla decisione di budgeting, il merchandiser dovrà determinare l'*Open to Buy* (OTB), ovvero il budget dedicato all'acquisto di stock in stagione.

È molto insolito che il buying team, con l'autorizzazione del merchandiser, piazzino gli ordini in un unico momento per tutta la stagione. La percentuale di spesa e la tempistica dell'impegno d'acquisto dipenderanno dal settore in cui il retailer opera, nonché dal tipo di prodotto e dal budget disponibile. Ad ogni modo, in quasi tutti i settori, l'acquisto dello stock è un processo che non si limita ad un'unica azione. Nella moda tradizionalmente il budget veniva impiegato quasi tutto in una volta, ma dato il mercato sempre più dinamico, la tendenza si è invertita e si tiene da parte una parte significativa di budget per l'inserimento di nuovi prodotti per completare la collezione o per il riassortimento di prodotti che hanno avuto vendite molto buone al fine di massimizzare la domanda (Ferne, Fernie, Moore, 2003). Grazie all'OTB è

possibile non avere più un unico markup ad inizio stagione, il focus così si sposta dal costo per il retailer al prezzo di vendita. In questo modo aumenta sì la flessibilità rispetto alla domanda, ma viene anche ridotto il rischio soprattutto in mercati così variabili come quello della moda.

Un'accurata gestione dell'Open to Buy richiede al merchandiser un monitoraggio della quantità di merce ordinata, quella ricevuta e necessariamente lo stock venduto e quello a magazzino. Inoltre, è necessario tenere sotto controllo la domanda dei consumatori al fine di riordinare nel minor tempo possibile (mantenendo la stessa qualità) i best-seller. Infatti, spesso è un buon controllo dell'OTB a permettere di soddisfare più clienti e di andare ad aggiungere articoli di tendenza per differenziarsi dai competitors (o in minor tempo) e guadagnare un vantaggio competitivo.

Anche per i merchandiser di Bata, la fase di budgeting e definizione dell'OTB è molto delicata, soprattutto perché il budget dovrà essere diviso prima pensando agli acquisti di ogni paese all'interno della BU Bata Western Europe (Italia, Spagna e Svizzera), per poi essere a sua volta diviso per department: ad ogni categoria verrà assegnato un budget, che verrà a sua volta suddiviso per product range (che si vedrà in dettaglio successivamente). Nello specifico, la stima del markdown budget ha un forte peso in un'azienda in cui sono solite promozioni e scontistiche in più fasi della stagione. Infatti, i merchandiser devono tener conto sia della spesa in ribassi sul venduto (*Point of Sales*) in occasione di sconti in stagione, sia dei ribassi effettivi (*Permanent*) che sono applicati in fase di liquidazione. Per quanto riguarda l'OTB, viene definito sia a paia (o a quantità nel caso di abbigliamento e accessori), sia a valore. Il calcolo dell'OTB a valore retail si basa sulla formula che segue:

$$\text{Open to buy (retail value)} = \text{Sales value} + \text{Markdown} + \text{Final stock value} - \text{Initial stock value}$$

Formula 4 OTB a valore retail

3.3 Scelta degli articoli e assortment planning

A questo punto, si ha a disposizione una mole di dati sufficiente per iniziare a valutare anche la parte qualitativa della collezione, a stretto contatto con il buying team.

Questo implica un'analisi dei trend, mettendo a confronto gli esiti delle ricerche di buyer e merchandiser e una prima osservazione delle proposte dei compratori che possono essere astratte o fisiche, avendo già campionato qualche articolo. Si parla ora di range o assortment

planning, ovvero il processo volto a verificare che il ventaglio di prodotti pensato e proposto dal buyer sia coerente con le indicazioni di budget; talvolta (raramente) può accadere che sulla base delle proposte, sia il budget ad essere leggermente rivisto.

Implementare un efficace assortment plan può essere la chiave per offrire i giusti prodotti ai giusti consumatori, quindi soddisfare la domanda (Jacobsen, 2009).

In questa fase, il merchandiser cerca di connettere il budgeting e la creazione di un range di prodotti²³, al fine di determinare il numero di articoli da acquistare sia in termini di profondità che di ampiezza dell'assortimento, considerando la precedentemente stimata quantità di domanda potenziale.

Il documento chiamato assortment plan viene stilato in itinere e vede il termine della propria realizzazione nel momento in cui le decisioni prese dal merchandiser, in accordo con il buying team iniziano ad essere più o meno verosimili e quindi quasi definitive. Questo documento infatti, una volta redatto, provvede un'indicazione veritiera della profondità e dell'ampiezza dell'assortimento per categoria e sottocategoria di ogni product range che sarà disponibile in ogni punto vendita. Chiaramente, ci potranno essere delle variazioni in stagione, per svariate motivazioni che possono andare dalla cancellazione di articoli per problemi con i fornitori o l'aggiunta di prodotti per incontrare un trend di mercato emergente (Varley, 2014).

Andando con ordine, nell'architettura della collezione il merchandiser dovrà avere ben presente i dati raccolti in precedenza e sui quali il buyer dovrà fare affidamento. Questo è il punto di partenza per definire le linee da includere nel range di prodotti che andranno a comporre la collezione, ed è un punto particolarmente delicato poiché i dati raccolti dal punto di vista aziendale dovranno riflettersi sull'offerta commerciale che inizia a prendere forma, e dovrà necessariamente tenere conto delle esigenze dei consumatori.

Nell'assortment plan finale sarà quindi possibile trovare, per ogni singolo articolo le caratteristiche che seguono e non solo:

²³ Per l'assortimento vedere par. 2.1

- I livelli di prezzo, a volte anche i prezzi esatti
- Le principali caratteristiche di design
- I brand
- La distribuzione
- La quantità ordinata
- Lo stile
- Data di arrivo a magazzino
- I colori
- Il packaging inteso come imballi
- I materiali
- L'assortimento delle taglie
- Data di arrivo in negozio
- Intake Margin
- Classificazione
- Costo d'acquisto
- I fornitori

Si tratta del documento principe che contiene, una volta completo, tutte le informazioni sulla base delle quali è stata creata la collezione.

Analizzando brevemente alcuni degli aspetti che vanno a completare l'assortment plan, è possibile dire che il numero di linee va pianificato al fine di offrire al cliente il giusto mix di prodotti, è necessario quindi incrociare le considerazioni sulla quantità di articoli diversi e il volume di acquisto. In termini di prezzo di vendita²⁴, le considerazioni che il merchandiser si trova a fare sono in ottica di intake margin: dovrà quindi riuscire a convincere il buyer ad ottenere un costo d'acquisto della merce idoneo a garantire il guadagno stimato in fase di budgeting, in maniera tale da offrire i giusti prezzi al proprio segmento target di consumatori. Per quanto riguarda gli attributi fisici del prodotto, quindi stile, colori e taglie, vanno definiti, come già accennato, unendo l'analisi di mercato/dei competitor del merchandiser all'analisi dei trend del buyer; nello specifico vanno declinati sulla base della conoscenza dei propri clienti. Questo implica che, se non tutti gli articoli hanno lo stesso specchio di taglie, un determinato prodotto verrà creato con le taglie corrispondenti ad un articolo simile, che hanno registrato maggiori vendite nel passato. Lo stesso vale per i colori, si seguono sì i trend della moda ma si devono comunque garantire per determinati articoli dei colori che assicurino la vendita. A tal proposito, un utile strumento sono le curve di vendita che vanno ad evidenziare le taglie o i colori più venduti.

Infine, la classificazione dei prodotti può essere fatta secondo criteri diversi a seconda della scelta dei retailer, ma è quasi necessaria per organizzare altri aspetti dell'offerta commerciale; nel settore moda si è soliti distinguere tra prodotti classici (o *core*), caratterizzati da un ciclo di vita²⁵ tendenzialmente lungo, da un buon rapporto qualità prezzo e minimo contenuto fashion; prodotti classificati come fashion, quindi caratterizzati da un forte contenuto moda,

²⁴ Per le strategie di prezzo, vedere par. 2.2

²⁵ Per il ciclo di vita del prodotto, vedere par. 1.2

solitamente hanno un ciclo di vita che dura una stagione (se si è fortunati anche due) e hanno un rischio legato alla vendita decisamente più alto. Chiaramente, all'interno di queste due macro-categorie è possibile creare ulteriori livelli di classificazione sulla base della propria offerta commerciale. L'assegnazione di una classe ad ogni prodotto serve per la determinazione di promozioni, attività di marketing e fondamentalmente per la distribuzione, infatti come già accennato in precedenza, non tutti i punti vendita di un retailer servono la stessa tipologia di clientela e quindi ricevono lo stesso tipo di merce. La distribuzione deve tenere conto anche delle caratteristiche fisiche dei punti vendita²⁶ e quindi quanta merce possano contenere, la location, etc.

Da questa breve descrizione, emerge chiaramente come l'assortment planning sia fondamentale per avere a disposizione tutti i dati sui prodotti che compongono la collezione. La difficoltà principale risiede nel reperire tutte le informazioni necessarie ai fini della compilazione entro i tempi prestabiliti, comprese quelle che devono essere comunicate dal buying team.

Relativamente all'architettura della collezione e all'assortment planning, è possibile dire che i merchandiser di Bata seguano, in linea di principio, quanto analizzato fino ad ora, ma vale la pena soffermarsi su alcuni aspetti caratteristici di un'azienda calzaturiera.

Innanzitutto, ogni department vede la creazione di un assortment plan dedicato; in totale quindi ci saranno 6 documenti diversi, al fine di raccogliere al meglio le informazioni di ogni categoria: donna, uomo, bambino, sport, abbigliamento e accessori, others (pantofole, ciabatte, etc).

In generale, per ogni categoria vengono seguite delle linee di prezzo, emblematiche anche degli attributi del prodotto: opening price point (OPP) quindi i primi prezzi; mid segment ovvero prezzi rappresentativi dei prodotti core e più profittevoli; premium, fascia più alta con i prodotti top di gamma.

A livello di classi di prodotto, viene ultimata una particolare segmentazione, utile in fase di distribuzione. Queste classi, rappresentate in *figura 13*, sono ancora più restrittive rispetto alle categorie e alle sub-categorie (ad es. donna, décolletè) e mirano ad intercettare le caratteristiche dei consumatori. Questo tipo di scelta è legata alla destinazione finale del prodotto, mirata a far pervenire a punti vendita caratterizzati da un determinato tipo di clientela, i prodotti più consoni. L'idea è quella di creare un segmento di collezione emblematico dei valori del brand disponibile per tutti i punti vendita (core), completando poi l'offerta a seconda del punto vendita che si va a considerare. Chiaramente, le linee pensate per

²⁶ Per location e store design, vedere rispettivamente par. 2.3 e par. 2.5

i clienti più fashion sono poche e progettate per i punti vendita situati in centri storici, come possono essere i già citati Bata Red Concept Store.

CORE	Prodotti rappresentativi del brand adatti ad una clientela trasversale. Distribuzione a tutti i pdv
ORIGINAL	Prodotti dal gusto più elaborato rispetto ai core, per clienti sofisticati e che voglio distinguersi
JOINERS	Prodotti che colgono l'andamento del mercato, per clienti attenti ai trend
APPEARANCE	Prodotti top di gamma per il cliente attento alla moda, segue l'andamento del mercato
X	Linee senza distribuzione che vengono assegnate i migliori pdv
VALUE	Prodotti per un'ampia selezione di consumatori che cercano un prodotto comodo e tradizionale

Figura 17 Classificazione dei prodotti. (Fonte Bata Italia)

Scendendo ancor più nel particolare, in *figura 18* è possibile vedere quanto sia utile ai fini della realizzazione di una collezione il concetto di classificazione in Bata. Nella tabella è possibile vedere il numero di linee per le classi core e original, divise a loro volta in sub-categorie e stili. Vengono quindi individuate le linee per fascia prezzo sviluppate nelle stagioni precedenti per poter effettuare una previsione delle linee per la stagione che si va a perfezionare.

VEDI POST MORTEM		CORE/ORIGINAL																			
		29,99		39,99		49,99		59,99		69,99		79,99		89,99		99,99		119		TOT	
		fw16	fw17	fw16	fw17	fw16	fw17	fw16	fw17	fw16	fw17	fw16	fw17	fw16	fw17	fw16	fw17	fw16	fw17	fw16	fw17
10 Cityflat/Dress																					
1	Mocassin			3	3					1	2									4	5
5	Ballerina	3			2															3	2
10	Laces/Velcro					2	2	7	4	4	6									13	12
45	Boots																			0	0
		3	0	3	5	2	2	7	4	5	8	0	0	0	0	0	0	0	0	20	19
11 CityHeels/Dress																					
1	Dress 25-50																			0	0
5	Dress 55 plus					6	4	6	3	4	6	3	4							19	17
10	Trotteur 25-50																			0	0
15	Trotteur 55 plus																			0	0
35	Wedge																			0	0
		0	0	0	0	6	4	6	3	4	6	3	4	0	0	0	0	0	0	19	17
12 CityCasual/Urban																					
1	Mocassin							2	2	2	2									4	4
10	Laces/Velcro					1		1			3									2	3
15	Heel							3			2									3	2
35	Wedge					3	2				2									3	4
45	Boots																			0	0
55	Western																			0	0
		0	0	0	0	4	2	6	2	2	9	0	0	0	0	0	0	0	0	12	13
13 FreeTime/Leisure																					
1	Mocassin			7	6	4	4													11	10
5	Ballerina																			0	0
10	Laces/Velcro			5	4	3	5													8	9
35	Wedge			2			2			2										4	2
45	Boots																			0	0
		0	0	14	10	7	11	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23	21
tot Fall		3	0	17	15	19	19	19	9	13	23	3	4	0	0	0	0	0	0	74	70

Figura 18 Range building matrix. (Fonte Bata Italia)

Per dare un'idea di quale sia lo scheletro di un assortment plan in Bata, in *figura 19* è possibile vedere alcuni tra gli aspetti sopracitati, che devo essere specificati per ogni singolo articolo, in questo caso si tratta di calzature donna.

DEPT NAME	CAT	SUB CAT	BATA CODE	SUPPLIER NAME	SUPPLIER ARTICLE	BRAND/TECH	COLOR	UPPER AND OR MATERIAL	MADE IN	RETAIL PRICE	LANDED COST	MRG	CLASS
LADIES	15	15	5916240		15308Z-5	BATA	BLACK	07 SYNTHETIC MATERIAL	CHINA	€	€	1%	CO
LADIES	15	15	5992994		15308Z-4	BATA	TAUPE	09 FABRIC	CHINA	€	€	1%	CO
LADIES	15	15	5992997		15308Z-5	BATA	TAUPE	09 FABRIC	CHINA	€	€	1%	CO
LADIES	15	20	6996100		15302Z-2A	BATA	BLACK	09 FABRIC	CHINA	€	€	1%	US->CO
LADIES	15	20	7996118		16273-7	BATA	BLACK	09 FABRIC	CHINA	€	€	1%	CO
LADIES	15	20	6998119		15302Z-3A	BATA	WHITE	09 FABRIC	CHINA	€	€	1%	CO
LADIES	15	20	6916450		14121-90	BATA	BLACK	07 SYNTHETIC MATERIAL	CHINA	€	€	1%	US->CO
LADIES	15	20	6914451		14121-91	BATA	BROWN	07 SYNTHETIC MATERIAL	CHINA	€	€	1%	US->CO
LADIES	15	20	6916451		14121-91	BATA	BLACK	07 SYNTHETIC MATERIAL	CHINA	€	€	1%	US->CO
LADIES	15	50	5996230		12036-28A	BATA	BLACK	09 FABRIC	CHINA	€	€	1%	CO
LADIES	15	20	7943706		205-20	BATA	BROWN	02 LEATHER (GENERIC)	TUNISIA	€	€	1%	X

Figura 19 Estratto di assortment plan calzature donna FW 2018. (Fonte Bata Italia)

3.4 Controllo della catena distributiva

Tra le attività del merchandiser, successivamente alle azioni di pianificazione, vi è l'emissione degli ordini e il loro monitoraggio. La gestione delle prestazioni dei fornitori dovrebbe essere un obiettivo strategico di ogni organizzazione (Jacobsen, 2009).

Nello specifico, le informazioni utili quali l'assortimento taglie e i delivery terms, vengono comunicate ai fornitori dal buyer affiancato dal merchandiser.

È molto importante che tutte le informazioni necessarie al corretto svolgimento della fase di produzione vengano trasmesse ai fornitori. Infatti, la scelta di quali fornitori utilizzare compete ai merchandiser solo in parte, ma nel caso in cui vengano scelti fornitori poco affidabili che possono causare ritardi o danni alla merce, si andranno necessariamente ad intaccare le analisi previsionali di cui si è parlato fino ad ora. Si tratta di effetti negativi sia a livello di performance, sia a livello di organizzazione interna all'azienda. Per citare un caso estremamente esemplificativo, il reparto marketing, nello specifico i visual merchandiser, comunica con largo anticipo gli articoli selezionati per le vetrine di una determinata settimana, e la scelta viene fatta sulla base dell'assortment plan. Se la merce che dovrà essere presentata in vetrina (solitamente sono articoli di punta, dall'alta profittabilità o dal forte contenuto moda) è in ritardo, il merchandiser dovrà occuparsi di comunicare lo scostamento nella data di arrivo a magazzino (o nei punti vendita) così da permettere ai visual di modificare la vetrina e trasmettere la comunicazione agli store manager. O ancora, nel caso in

cui la merce fosse in ritardo, sulla base della policy aziendale possono essere previste delle percentuali di sconto, che andranno ad impattare sul costo d'acquisto alzando così il margine: il merchandiser dovrà quindi aggiornare l'assortment plan e rivedere le stime al rialzo.

Se la scelta del singolo fornitore spetta ai buyer/collection manager, sicuramente ai merchandiser compete la definizione dei costi ai fini della scelta di un fornitore piuttosto che un altro e successivamente, stabilire date e modalità di consegna.

Brevemente, tra i canali distributivi vi possono essere aziende produttrici con le quali il retailer interagisce direttamente, a seconda delle condizioni del contratto prestabilito; agenti che rappresentano figure di intermediazione commerciale per conto di produttori terzi; wholesaler e distributori che riforniscono i retailer dal proprio stock (Varley, 2014). Questa distinzione è concettualmente utile ai fini della definizione dei costi relativi alla fornitura delle merci. In particolare, quando si parla di sourcing oltreoceano, il merchandiser dovrà tenere conto delle fluttuazioni del tasso di cambio, dell'aumento dei costi di gestione, dei costi per i resi e risarcimenti, oltre a eventuali problemi come ritardi nelle consegne e difficile monitoraggio della produzione nei paesi esteri.

Sono i merchandiser a calcolare i costi di trasporto di cui dovranno tener conto i buyer durante la fase di negoziazione dei prezzi (e scelta dei paesi esteri). Nello specifico, sulla base della scelta del tipo di Incoterms²⁷ dovranno essere calcolati eventuali dazi o costi a carico della propria azienda, che andranno a completare il costo finale della merce.

In Bata, i merchandiser operano a stretto contatto con il Sourcing Manager, che si occupa di monitorare le fasi di produzione all'estero e del controllo qualità. È suo compito comunicare tempestivamente qualsiasi cambiamento nella pianificazione ai merchandiser, affinché questi ultimi possano prendere provvedimenti adeguati.

Vale la pena menzionare l'attività di controllo effettuata dai colleghi residenti stabilmente in Cina e in India, sottoposti alla direzione del sourcing manager in sede a Limena, che si occupano di garantire qualità e trasparenza tra fornitori e azienda in Italia.

Dati questi presupposti, una volta definito l'assortment plan, il merchandiser si occuperà di formulare una simulazione di spesa generale e un confronto con il budget a fronte degli ordini da emettere. Se la simulazione viene approvata, si procede alla trasmissione degli ordini ai fornitori.

²⁷ *“Rappresentano una codificazione, universalmente nota e riconosciuta, della Camera di Commercio Internazionale di Parigi che ha lo scopo di stabilire il significato preciso di undici termini commerciali di consegna usati nelle vendite internazionali; indicano chiaramente quali sono gli obblighi ed i rischi a carico del venditore e del compratore e forniscono quindi regole internazionali uniformi per l'interpretazione dei termini commerciali di consegna delle merci da inserire nei contratti di compravendita”*. Definizione Incoterms da AICE, Associazione Italiana Commercio Estero

CAT	SUB CAT	CAT/SUB DESCRIPTION	MONTH COMMITMENT	BATA CODE	SUPPLIER NAME	SUPPLIER ARTICLE	COLOR	MATERIAL	MADE IN	RETAIL PRICE	EXCHANGE	FREIGHT	DUTY
61	01	ECO PELLE DONNA	SPRING	 971-6233	XXX	LM003	BLACK	100%PU	CHINA	XXX	1,10	0,27	12,0%

Figura 20 Esempio calcolo costi di trasporto FOB SS 2019. (Fonte Bata Italia)

3.5 In-season control: report di analisi sull'andamento

Se l'attività di pianificazione è mirata a definire il ventaglio di prodotti, l'attività di controllo in-season si pone l'obiettivo di portare avanti e monitorare ciò che è stato stabilito in precedenza. Sono due procedure diverse, sia in termini di tempistiche, sia come mole di lavoro. Infatti, la pianificazione è precisa e richiede un procedimento standard ben definito da seguire pedissequamente, l'in-season control è più variabile poiché riassume al suo interno il controllo delle performance di vendita, la rotazione della merce, eventuali scontistiche, tutte quelle attività che possono essere necessarie per correggere gli scostamenti rispetto alla pianificazione.

Il merchandiser in questa fase ha il compito di valutare se sia il caso di impiegare il budget OTB eventualmente rimasto dagli ordini piazzati in precedenza, al fine di intercettare nuove tendenze di mercato o riassortire determinati prodotti; controllare le performance utilizzando gli stessi KPI della fase pre-season ma questa volta per la stagione in corso, al fine di compararli con i forecast; analizzare i prodotti per individuare i più e i meno venduti e ponderare eventuali azioni per far muovere gli articoli fermi (eventuali promozioni).

Diventa fondamentale prestare attenzione alle vendite, che a seconda dei retailer possono essere giornaliere, settimanali o addirittura mensili, poiché ogni scostamento dalle previsioni va gestito: nel caso in cui le vendite siano lente, sarà necessario evitare che la merce si accumuli nei punti vendita e quindi dovrà rimanere a magazzino, nel caso contrario, bisognerà accelerare la distribuzione per evitare che i punti vendita siano scarichi. È prioritario che la merce consegnata venga gestita efficacemente al fine di rendere massima la profittabilità ed allinearsi il più possibile con quanto prefissato in fase di planning.

Altro aspetto da non sottovalutare, è il controllo delle consegne, già citato in precedenza, per evitare rotture di stock.

In Bata l'analisi delle vendite è settimanale ed è resa possibile da due strumenti principali: il selling and inventory report (SIR) e dal weekly sales, stock and intake report (WSSI).

Il primo documento, il SIR, fornisce una serie di informazioni utili sia ai merchandiser che al team di prodotto. Ogni inizio settimana, il reparto Buying&Merchandising ha a disposizione il documento aggiornato con i dati della settimana appena trascorsa. Essendo in formato Excel, questo file può essere utilizzato per estrapolare diversi tipi di informazioni o come matrice di partenza per nuove analisi.

Nello specifico, il SIR comprende tutte le informazioni relative ad ogni singolo articolo, in una griglia molto simile a quella utilizzata nell'assortment plan. Sono poi raccolte le vendite in termini di quantità della settimana terminata e delle 3 precedenti, al fine di osservare l'andamento del prodotto, l'indice di rotazione e il sell-out (figura 21).

COMP	FOOT Y/N	GENDER	CAT	SUBCAT	SEASON	CROSS OVER	ART EU	ARTICLE	APPRO VED FLAG	CL	SUPPLIER
170R	N	M	61	05	2	N	Y	 979-6163	Y	CO	

BRAND	STYLE	SHAPE	COL YY	COL	ORIGIN AL RET PRICE	RET PRICE	PROM PRICE	WK-3	WK-2	WK-1	TW	TD	%RI WK (1)	%SO (2)
BATA	ROUT OF S	TBD	2018	W				77	82	89	135	425		

Figura 21 SIR abbigliamento donna, FW 2018. (Fonte Bata Italia)

Sono presenti informazioni sullo stock totale, a magazzino e nei punti vendita, oltre alle quantità ancora da ricevere, si tratta di merce ordinata che deve arrivare a magazzino, con indicazioni sulla data di consegna.

Infine, è possibile trovare altri dati, come la prima data di consegna e anche l'ultima data di consegna previste; il margine di vendita; il nome dell'articolo secondo il fornitore e quindi non il codice Bata.

Il SIR purtroppo, limita le osservazioni a livello settimanale, ma è possibile generare documenti per determinate settimane anche lontane nel tempo; il confronto viene sempre fatto sulle 3 settimane precedenti quella di riferimento. Questo documento è molto utile anche durante i saldi di fine stagione, perché permette di filtrare le vendite, per le settimane già

menzionate, anche degli articoli delle stagioni passate, così da poter confrontare le quantità vendute di *new* e di *old*, rispetto all'andamento totale della settimana.

A supplire questa mancanza, interviene il WSSI. Grazie a questo strumento, è possibile analizzare l'andamento delle vendite per la settimana conclusa, a confronto con l'anno precedente ed operare un confronto con i forecast per la stagione. Anche in questo documento è possibile filtrare gli articoli come è più utile, dividendo la merce per categorie ma anche per stagionalità o età (merce nuova o vecchia). Tipicamente i dati vengono analizzati a valore, anche quando si tratta di stock.

Infine, a disposizione dei merchandiser vi è anche lo store ranking, che riassume le performance settimanali o mensili di ogni singolo punto vendita. Questo permette di individuare eventuali criticità e quindi di investigare con gli store manager al fine di trovare possibili soluzioni.

3.6 Pianificazione dei saldi di fine stagione

Un ultimo aspetto dell'attività di merchandising su cui vale la pena soffermarsi, è quello relativo alla gestione dei markdown e in particolare dei saldi di fine stagione (*End of Season Sales*).

È importante monitorare i prezzi quando gli andamenti di vendita sono soggetti ai trend e alla stagionalità, con la prospettiva di liquidare gli articoli delle stagioni passate al fine di liberare spazio per la merce nuova. Se sono state prese delle decisioni corrette in fase di pianificazione e di acquisto, e il mercato è favorevole, i ribassi saranno utili solo a ripulire gli articoli in rottura di stock e il markdown totale per ogni linea di prodotto sarà contenuto. Se, al contrario, il valore del markdown dovesse essere alto, diventa necessario approfondire l'analisi sulle motivazioni e sui problemi specifici di determinati prodotti (Varley, 2014).

I saldi di fine stagione sono previsti generalmente per i mesi di gennaio/febbraio e luglio/agosto. Per i retailer, la pianificazione dei saldi è un'azione strategica e anno dopo anno, può essere sempre più considerata un fonte di vantaggio competitivo. Infatti, è uso comune per buona parte delle aziende del fashion (e non solo), cercare di invogliare all'acquisto un maggior numero di clienti grazie ai pre-saldi. Questo è reso possibile dai già menzionati programmi fedeltà²⁸: tramite la sottoscrizione della tessera fedeltà o l'iscrizione al club di un determinato brand, sarà possibile accedere a vantaggi esclusivi, come per l'appunto gli sconti di fine stagione anticipati. Per i retailer si tratta di un escamotage molto utile, poiché allargano sì il periodo in cui viene applicata una scontistica, ma i prodotti restano sempre gli

²⁸ Menzionata precedentemente ai paragrafi 2.2.1 e 2.6

stessi e spesso combinano la paura dei clienti di non trovare più la taglia o il colore desiderati (una volta iniziati i saldi), con l'applicazione di una percentuale di sconto tendenzialmente leggermente più bassa rispetto a quella applicata dopo l'inizio dei saldi ufficiali.

Per quanto riguarda la pianificazione dei saldi, al merchandiser spetta il compito di individuare grazie al monitoraggio delle vendite, gli articoli sui quali applicare i ribassi e successivamente stilare il Sales Planning Sheet. Questo file permette di calendarizzare gli sconti e anche di avere un piano di differenziazione per la percentuale di sconto da determinare a diverse categorie di articoli in determinati periodi di tempo. Oltre a questo, il merchandiser dovrà stabilire degli obiettivi di vendita al fine di liberare negozi e magazzini della maggior quantità di stock possibilità, e sulla base di questo, formulare la giusta scontistica. Infatti, lo stock invenduto risulterà sempre meno commerciale col passare delle stagioni.

Per i merchandiser di Bata, la fase di pianificazione dei saldi è particolarmente delicata: oltre ad essere un momento che porta a grandi volumi di vendita, è un primo step di valutazione sulla collezione che si appresta a finire. Nello specifico, si vanno a fare delle valutazioni su quali e quanti articoli e soprattutto in quali negozi, non siano stati venduti e perché.

Il merchandiser dovrà fare una previsione sul sell-out che si vorrà raggiungere, e sulla base di questo dato, impostare un piano di scontistica che permetta di ottenere quanto previsto.

Negli store Bata, questo periodo della stagione inizia leggermente prima della data prevista per l'inizio dei saldi ufficiali, in *figura 22* è possibile vedere la calendarizzazione dei saldi per la Spring/Summer 2017. Infatti, grazie all'iscrizione al Bata Club, i clienti hanno la possibilità di sfruttare le offerte previste per i Pre-saldi: vi sono delle scontistiche dedicate a chi fa parte del club, successivamente, altre dedicati ai clienti che desiderano acquistare prima dell'inizio dei saldi, non si tratta delle stesse percentuali di sconto che verranno applicate in seguito (in quanto sarebbe illegale), ma delle promozioni convenienti, che aiutano l'azienda a cominciare con lo smaltimento dello stock.

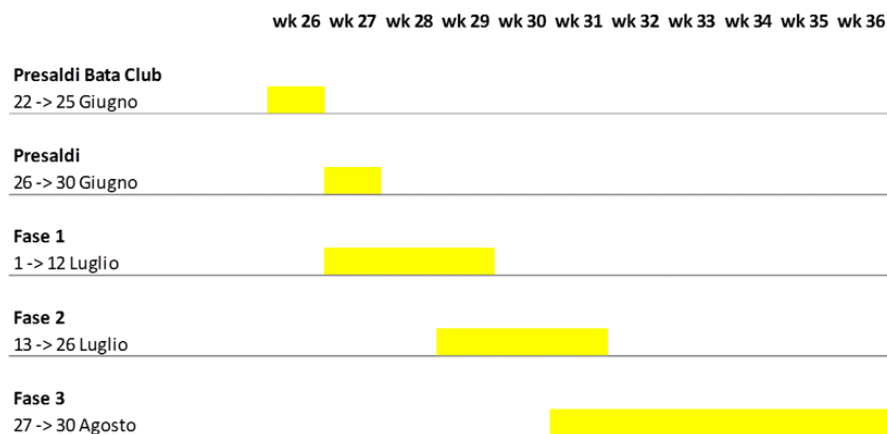


Figura 22 Calendarizzazione saldi di fine stagione SS 2017. (Fonte Bata Italia)

Come già accennato in precedenza, alle fasi che sono rappresentate dalla figura precedente, corrispondono diverse politiche di sconto. È chiaro che i merchandiser operino una pianificazione iniziale, che verrà a mano a mano aggiustata sulla base dell'andamento delle vendite rispetto ai target prefissati. Nello specifico, se una calzatura continua ad avere un alto numero di vendite nonostante il lieve ribasso, avrà poco senso ribassarla ulteriormente a discapito del guadagno dell'azienda. Sarà più utile ribassare gli articoli che non si muovono. Fondamentale è la scelta delle linee che verranno ribassate poco: possono essere articoli continuativi, e quindi calzature o accessori che si potranno vedere negli store anche nelle stagioni a venire, oppure articoli che i merchandiser ritengono abbiano un forte potenziale di vendita (anche a fronte dell'andamento in stagione) e che quindi non sarà un problema smaltire nelle stagioni a venire (in outlet o in occasione di altri ribassi) qualora non dovesse esaurirsi lo stock.

GENDER	CAT	SUBCAT	ARTICLE	CL	COL YY	COL	COL X CAT	ORIGINAL RET PRICE	RET PRICE	PROM PRICE	% disc	TD	% SO (Z)
B	14	35	 769-8546	SD	2017	M	SUMMER	49,99	49,99	24,99	50%	4	3
B	14	35	 661-3163	CD	2017	M	SUMMER	59,99	59,99	41,99	30%	70	6

Figura 23 Esempio scontistica calzature donna SS 2017. (Fonte Bata Italia)

Terminati i saldi di fine stagione, verranno applicati di markdown permanenti (*Permanent*) che vanno a stabilire il nuovo prezzo retail degli articoli rimasti. In questo modo sarà possibile attribuire un valore allo stock rimanente, che verrà ritirato dai punti vendita e tenuto in magazzino, oppure distribuito agli outlet.

CAPITOLO 4. IL BUYING IN BATA

4.1 Il ruolo del buyer

Il buyer, o in alcuni casi il buying team, è quella figura che, assieme al merchandiser, rende possibile la creazione dei prodotti che ogni retailer offre nei propri punti vendita.

I buyer svolgono un ruolo fondamentale nel mondo del fashion retail. Infatti, la loro abilità nel selezionare ed ordinare la merce ha un effetto diretto sul volume delle vendite. Possono comprare per un singolo reparto, per un singolo negozio o per l'intera catena di punti vendita, a seconda del modello di business dell'azienda. I buyer che lavorano per grandi aziende, spesso gestiscono alcune linee di articoli; si avranno quindi un compratore abbigliamento uomo, un compratore abbigliamento donna, un compratore calzature e così via, a seconda della tipologia di articoli. I buyer che, al contrario, lavorano per un numero ristretto di punti vendita, spesso gestiscono da soli tutte le categorie di prodotti in vendita (Jacobsen, 2009).

Al bravo compratore è richiesto di possedere particolari abilità, tra cui la capacità di identificare, interpretare e soddisfare i bisogni e i desideri dei potenziali clienti. Si tratta sì di una figura creativa, ma dotata anche di competenze numeriche per comprendere i dati ed attuare le direttive del merchandiser, e di una buona capacità di comunicazione e negoziazione relativamente al rapporto con i fornitori (Fernie, Fernie, Moore, 2003).



Figura 24 Retail buying process (Varley, 2014)

Presupposto fondamentale per l'attività di buying è quindi il saper riconoscere i già menzionati *customer needs* ed essere in grado di ricreare un prodotto che possa soddisfare tutte le esigenze individuate in precedenza: l'obiettivo principale della funzione di acquisto è anticipare i bisogni e le esigenze dei clienti, anche prima che i consumatori siano consapevoli dei loro stessi desideri (Jacobsen, 2009).

In qualche modo, sono i buyer (parlando di prodotti finiti), che influenzano i trend: se riescono a creare/acquistare prodotti talmente forti e talmente interessanti, possono essere in grado di influenzare i comportamenti d'acquisto dei consumatori.

I principali compiti di un compratore sono: lo sviluppo di un range di prodotti che garantiscano un adeguato profitto; la ricerca dei trend di mercato e, successivamente, valutarne l'adattabilità al proprio segmento target di clientela; la gestione dei rapporti con i fornitori (qualità, prezzi, tempi); il saper adattare il proprio operato alla pianificazione del merchandiser.

Va da sé che il ruolo del buyer sia strettamente sottoposto alle direttive del reparto merchandising: la partenza è dai dati numerici, e sono proprio questi ultimi a tenere le redini di tutto il processo d'acquisto.

Per quanto riguarda Bata, sarà preso come riferimento il collection manager (senior buyer), ma è giusto menzionare l'intero buying team composto da senior buyer, assistant buyer e, spesso anche da un allocator (addetto alla distribuzione della merce).

Ad ogni categoria corrisponde un collection manager, e a disposizione di tutti i team vi sono due grafici del prodotto, che aiutano a progettare calzature, capispalla e accessori al fine di lanciare nuovi prototipi per i fornitori. Quindi, come per i merchandiser, si hanno un collection manager e un buying team per le calzature donna, le calzature uomo, il bambino, lo sport, gli accessori (comprensivi di borse e abbigliamento), e la categoria others (pantofole, ciabatte).

Il target di riferimento per i buyer in Bata è la già menzionata Angela e la sua famiglia.

Se per il merchandiser il target era utile principalmente a livello numerico, per quantificare gli acquisti, il tipo di acquisti, la spesa media, la combinazione di articoli acquistati, etc., per il buyer, Angela e la sua famiglia hanno una valenza diversa. Il compratore infatti deve considerare questi clienti tipo in termini di bisogni e attributi di prodotto. È necessario avere ben presente i dati analizzati dal merchandiser (specialmente quelli relativi ai competitor), ma serve ancor di più tenere a menti i gusti e le necessità del segmento di consumatori individuato come riferimento.

Anche per il buyer è molto importante conoscere i punti vendita, infatti, se il merchandiser analizza le vendite e lo stock, pianifica le linee da inserire in determinati store, il buyer in

Bata dovrà realizzare alcuni prodotti pensati precisamente per essere inseriti in determinati negozi.

Anche all'occhio di un osservatore inesperto appare evidente come lo stesso prodotto non possa essere pensato per entrambi i punti vendita in *figura 25*. A sinistra, il Red Concept Store di via Dante a Milano, che oltre al formato innovativo ha il valore aggiunto di essere localizzato in una delle capitali del fashion, a destra il Factory Outlet di Cinisello, che come spiegato al capitolo precedente, mixa prodotti dalla forte qualità/prezzo ad articoli in promozione.



Figura 25 Punti vendita Bata: a sinistra il Red Concept Store di via Dante (MI), a destra il Bata Factory Outlet di Cinisello

Scendendo nel particolare, i Red Concept Store di Bata hanno registrato (ad un anno dall'apertura), in media, un aumento delle vendite del 5% rispetto ai 12 mesi precedenti al rinnovo degli stessi punti vendita²⁹; vendite trainate principalmente dagli articoli creati appositamente per essere venduti in questo nuovo ed innovativo contesto. A dimostrazione di quanto detto fino ad ora, appare chiaro quanto siano impattanti le vendite di articoli pensati e progettati sulla base di determinate caratteristiche dei consumatori target, per essere inseriti in un determinato contesto di vendita.

Questo a dimostrazione del fatto che un'analisi puntuale dei dati di vendita, unita a visite nei negozi, colloqui con gli area manager e store manager, possono essere la chiave di svolta nel creare collezioni adatte al contesto in cui andranno inserite. In questo modo si risulterà coerenti con l'immagine del brand e rispetto all'idea che il punto vendita può dare.

²⁹ Dati Bata Italia basati sui risultati dei primi otto punti vendita rinnovati

4.2 Pianificazione della collezione: analisi dei trend di mercato

La fase di pianificazione è probabilmente quella in cui il buyer opera maggiormente in autonomia. Questo non significa che debba prendere decisioni senza un fondamento analitico, ma semplicemente che si appresta ad affrontare la parte più creativa della collezione.

Come già anticipato nel primo capitolo, nel retail environment moderno, i consumatori sono sempre più informati, esigenti ed imprevedibili. I retailer che sono in grado di identificare e comprendere le complesse e mutevoli dinamiche di consumo saranno in grado di implementare strategie d'acquisto vincenti. Infatti, grazie all'avvento di Internet e dei social media, ogni persona ha la capacità di scoprire quali siano le tendenze dall'altro capo del mondo, accorciandone i tempi di diffusione (Jacobsen, 2009).

Ecco che diventa necessario per il buyer, iniziare con largo anticipo un'analisi accurata dei trend di mercato, in modo da prevedere ed anticipare quelli che saranno i gusti più diffusi dei clienti al momento del lancio della collezione.

Il *fashion buying circle* ha inizio circa un anno prima della stagione per la quale ci si appresta a lavorare, che porterà successivamente a piazzare gli ordini circa sei mesi prima del lancio del prodotto (Bruce, Daly, 2007).

Un trend o una tendenza³⁰ non sono altro che stili che incontrano il gusto collettivo e che quindi ottengono il favore del mercato per uno o più intervalli temporali diversi. La nozione di gusto collettivo può essere operativamente tradotta nel concetto di marketing di penetrazione, ossia il numero di unità che aderiscono ad un fenomeno di mercato. I trend possono essere identificati e classificati sulla base della loro durata e penetrazione, e quindi essere rappresentati graficamente attraverso curve di tendenza che seguono una distribuzione a campana (*figura 26*).

³⁰ Menzionato in precedenza al paragrafo 1.2

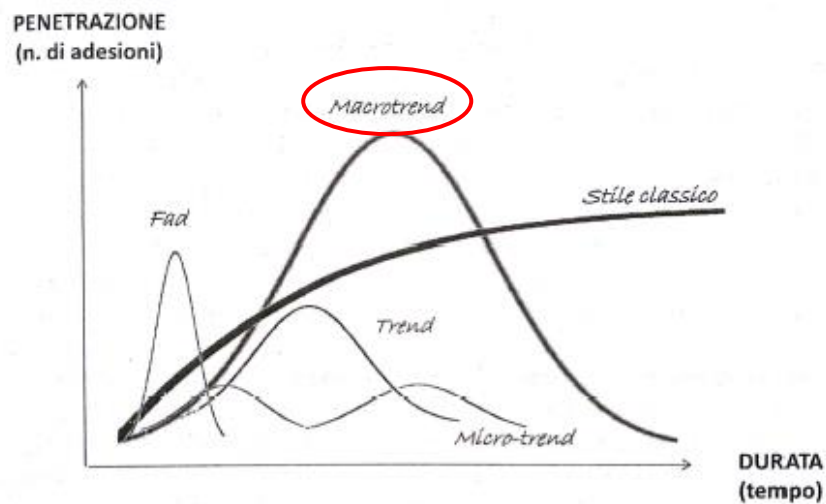


Figura 26 Stili e tendenze secondo le curve di trend. (Ironico, 2014)

La maggior parte delle tendenze è riconducibile a fenomeni socioculturali di ampia portata, in grado di investire ambiti merceologici molto diversi, che nel lessico del *fashion forecasting* sono denominati *megatrend* o *macro-trend* (Ironico, 2014). Ed è proprio su questo tipo di tendenza su cui il buyer dovrà concentrare la propria attenzione.

Scendendo ancor più nel particolare, all'interno dei macro-trend sarà necessario identificare i trend di breve periodo (24 mesi), informandosi sui colori, sulle fantasie, sui materiali provenienti anche da settori adiacenti. Prendendo come esempio l'abbigliamento, un settore adiacente e complementare può essere quello degli accessori. Nello specifico, per Bata il cui core business sono le calzature, il settore adiacente è sicuramente quello degli accessori, andando a focalizzarsi sull'abbinata calzatura-borsa, oltre ovviamente all'abbigliamento. Queste tendenze possono essere rilevate attraverso la frequentazione di fiere di settore e mediante l'analisi delle collezioni presentate durante le fashion week o alle sopracitate fiere (Pitti, Micam, Mipel, Première Vision).

Alle volte, anche delle visite alle principali capitali della moda possono essere d'aiuto: è in città come Milano, Parigi, New York che iniziano a diffondersi le principali correnti di stile.

Il colore è l'elemento principe che attrae il consumatore e lo influenza durante il processo d'acquisto: infatti, è la prima caratteristica che attrae l'attenzione nella presentazione degli articoli in un punto vendita (Kincade, Gibson, 2010).

Ecco perché, una volta individuati i temi e i trend di una stagione, è fondamentale riconoscere quali saranno i colori prevalenti. Spesso, è proprio la scelta di un determinato range di colori che dà inizio al processo di creazione di un prodotto, non si parte quindi da un modello predefinito ma da un colore su cui immaginare un prototipo.

Di pari passo con i trend di colore, ci sono i materiali e le fantasie. Senza dubbio, l'autunno-inverno 2018 è caratterizzato dalla presenza di fantasie a quadri più o meno grandi. Un bravo buyer, un anno in anticipo avrebbe dovuto saper riconoscere questo tipo di tendenza al fine di riportarla nei propri prodotti, se coerenti con la propria clientela target.

Anche per i buyer di Bata, un po' come per i merchandiser, le varie attività si sormontano durante l'anno, anche se in maniera diversa. Mentre il merchandiser deve pianificare e nel frattempo monitorare l'andamento delle vendite, il buyer deve iniziare con l'analisi dei trend un anno in anticipo rispetto alla stagione di riferimento, e nel frattempo gestire campioni e fornitori per la stagione che si appresta ad iniziare, quindi se ora (novembre) la merce nei punti vendita è del Fall/Winter 2018, la gestione del campionario in azienda è quella della Spring/Summer 2019 e la ricerca in atto è per l'Autunno/Inverno 2019.

Nello specifico, i compratori Bata di ogni reparto, alle volte accompagnati anche dai propri merchandiser, partecipano stagionalmente a determinate fiere, che sono fondamentali sia per l'analisi dei trend, sia a livello di networking. Infatti, grazie a queste manifestazioni è possibile prendere contatti con nuovi fornitori e raccogliere informazioni sul lavoro dei competitor.

Tra le fiere più gettonate ci sono sicuramente:

- Micam: la manifestazione si svolge a Milano due volte all'anno, a febbraio e a settembre, presso il quartiere fieristico di Fiera Milano Rho presentando rispettivamente le collezioni autunno/inverno e primavera/estate dell'anno successivo. È il punto di riferimento per gli operatori del settore calzaturiero provenienti da tutto il mondo.
- Mipel: è il più grande evento internazionale (a Milano) dedicato alla pelletteria e all'accessorio moda; si tratta della fiera più rappresentativa della pelle e della borsa. È una vetrina prestigiosa per le aziende di settore, ed offre una strategica opportunità di incontro con buyer, designer e stampa internazionale. Questo evento permette di avere una panoramica sui trend in termini di materiali e fantasie, infatti, molti degli espositori sono solo dei fornitori di pelli, tessuti sintetici o naturali che dovranno poi vendere alle aziende manifatturiere, e per questo essere estremamente coerenti con i trend della stagione per la quale propongono la propria offerta.
- White: marchi consolidati, realtà internazionali e brand di tendenza ne fanno il punto di riferimento per i buyer worldwide, per i quali il salone è un appuntamento immancabile. Oggi il trade show è una realtà sempre più dinamica, in grado di esibire e valorizzare un brand mix che supera i 500 marchi.

- Pitti Uomo: ha luogo a Firenze ed è la piattaforma più importante a livello internazionale per le collezioni di abbigliamento e accessori uomo e per il lancio dei nuovi progetti sulla moda maschile, anche se ormai gli espositori affiancano proposte legate anche al mondo femminile. In occasione del Pitti, vale la pena fare un giro per le vie del centro storico di Firenze, in quanto tutti i punti vendita di spicco offrono delle anticipazioni sulle collezioni a venire.
- Première Vision: due volte l'anno a Parigi le maggiori aziende che forniscono materiali e servizi al mondo fashion si riuniscono per questa manifestazione fortemente innovativa.

Oltre a questi eventi, i buyer di Bata sono soliti visitare le capitali della moda per intercettare i trend emergenti, dando particolare attenzione ai brand del lusso, precursori di tendenze.

Grazie a queste visite è possibile poi stilare dei *moodboard* (esempio in *figura 27*) di riferimento, che vanno poi ad essere completati con le cartelle colore, per la creazione degli articoli più adatti e coerenti con la filosofia del proprio brand. Sono particolarmente utili le fiere dei materiali, in quanto permettono ai buyer di farsi anche un'idea sui costi dei materiali di tendenza e anche di come si possa rendere lo stesso effetto visivo con materiali diversi, sia a livello di costi che di pesantezza o qualità.



Figura 27 Esempio di moodboard FW 2018. (Fonte Bata Italia)

4.3 Definizione della collezione

A prescindere dal modello di business, il sistema di offerta di un fashion retailer si fonda sul concetto di collezione, che si può definire come un insieme di linee di prodotto omogenee in termini di merceologie, mercati di riferimento e occasioni d'uso, ma anche di componenti cromatiche, materiche e stilistiche (Ironico, 2014).

È un momento critico poiché i buyer vanno a declinare i risultati delle ricerche svolte in precedenza sul prodotto vero e proprio.

Prima di procedere a lanciare i primi campioni, anche per compratore può essere utile analizzare l'offerta dei competitor. La competitor analysis del buyer è leggermente diversa rispetto a quella del merchandiser e spesso i risultati sono complementari.

Partendo dal presupposto che un trend, come già accennato, non si limita ad una sola stagione, può essere d'aiuto visitare i punti vendita dei concorrenti e i siti web al fine di intercettare tendenze emergenti che alcuni brand sono stati in grado di cogliere in anticipo rispetto al mercato, osservare i materiali utilizzati sia come tipologia sia come qualità rapportata al prezzo. Infatti, per un buyer, una mossa intelligente è quella di considerare il prezzo medio di mercato per un determinato articolo e relativa qualità dei materiali, per capire poi quanto dovrà negoziare il costo di produzione di un articolo con il fornitore.

Indipendentemente dal fatto che un retailer progetti i propri prodotti internamente o abbia dei buyer che comprino articoli finiti da inserire nei propri punti vendita, in questa fase è necessario scremare le informazioni raccolte a livello generale, al fine di conservare quelle utili e adatte al proprio target.

Con i dati raccolti, il compratore spesso affiancato da grafici o designer inizia a progettare alcuni articoli che verranno poi realizzati dai fornitori sottoforma di campioni provvisori.

In questa fase è importante interfacciarsi con il merchandiser che fornirà delle direttive sul numero di linee da sviluppare e una prima idea del budget a disposizione: infatti, anche il costo di una semplice t-shirt può variare di molto variando materiali o aggiungendo dettagli.

Il buyer deve tenere a mente anche le considerazioni precedentemente fatte sui diversi punti vendita e quindi, nel realizzare i prototipi, dedicare alcuni articoli a specifiche linee di negozi.

È evidente che si tratti di un processo complesso, che necessita di ordine e un'ottima organizzazione della tempistica.

Verranno chiaramente lanciati più campioni (fase di sampling), ad ognuno dei quali corrisponderà una scheda prodotto che contiene l'anagrafica dettagliata di ogni articolo, che verrà poi completata con un codice (una volta scelto definitivamente il prodotto) che

accompagnerà l'articolo fino al punto vendita e che sarà utilizzato nel sistema informativo aziendale per collegare tutte le componenti necessarie per la sua realizzazione (Ironico, 2014). Spesso accade, che lo stesso campione venga fatto realizzare da più fornitori, così da testarne la qualità dei materiali e della manodopera, e avere più margine di manovra sul prezzo.

Una volta ricevuti tutti i samples in azienda, o perlomeno dopo averli visionati tutti, buyer e merchandiser procedono alla scelta degli articoli da inserire in collezione, alla definizione dei prezzi retail, alla classificazione, a stabilire i tempi di consegna, etc.

I buyer di Bata devono tener presente che il loro cliente tipo non è particolarmente innovativo, quindi nel lanciare i campioni è importante considerare sia le esigenze della clientela più classica, sia di quella fascia che ama sperimentare.

Ecco perché per ogni stagione, ci saranno degli articoli che si ripetono, ovvero i best-seller della corrispondente stagione passata. Questo non significa che, ad esempio, un paio di stivali sarà esattamente identico a quello già proposto, ma magari saranno apportate delle piccole modifiche che non vadano a comprometterne il look nel suo complesso. Su questi articoli, che si possono definire sicuri, il buyer si può giocare l'inserimento di un nuovo colore, sfruttando così una struttura collaudata come spinta ad un acquisto di tendenza.

Oltre a questo, sarà necessario sviluppare dei campioni appositamente per i Red Concept Store, quindi articoli di maggiore qualità e dal forte contenuto moda.

Affiancati dai grafici, che aiutano i buyer nella progettazione grafica degli articoli, si invia il prototipo della calzatura (capospalla, borsa) ad uno o più fornitori (determinati come si vedrà al paragrafo successivo), fornendo un target price indicativo e i materiali da utilizzare.

Una volta ricevuti i prototipi, tutti gli articoli vengono passati in rassegna con il merchandiser e vengono fatte le opportune valutazioni incrociando i dati emersi dalle analisi di mercato e dalla pre-season analysis. Si tratta di una fase che porta ad accese discussioni poiché vede da un lato, il merchandiser che pondera le proprie scelte sulla base di valutazioni numeriche e dall'altro lato, il buyer che vede giudicato il proprio operato e vorrebbe dare spazio all'espressione della propria creatività.

Definita la collezione, si inizia con la codifica degli articoli. Questo significa che ad ogni prodotto viene assegnato un codice che sarà identificativo e universale sia per l'azienda che per i punti vendita. È un codice a sette cifre: la prima identifica il gender, la seconda la subcategoria, la terza il materiale, la quarta il colore. Le restanti tre cifre sono generate dal gestionale e si tende a ripeterle per le varianti colore dello stesso articolo, andando così a cambiare solamente la quarta cifra. Si passa poi alla classificazione degli articoli ai fini della distribuzione, secondo i criteri menzionati al capitolo precedente.

Il merchandiser in questo modo ha a disposizione dati sufficienti per iniziare a completare l'assortment plan, citato al capitolo precedente.

4.4 Scelta di fornitori, prezzi, tempi

Il modo di lavorare dei fornitori con cui si relaziona un'azienda è fondamentale per qualsiasi business. Un fornitore che si comporta a dovere può aiutare un'impresa ad essere più efficiente, producendo prodotti di qualità, riducendo i costi e aumentandone i profitti.

Il successo di un buyer dipende molto dalla scelta delle proprie risorse, che contribuiscono alla profittabilità dell'azienda garantendo vendite sicure, senza interruzioni causate da ritardi, scarsa qualità o prodotti che non corrispondano alle caratteristiche richieste (Jacobsen, 2009).

In sostanza, un fornitore deve poter assicurare uno standard di qualità stabile per tutta la produzione; avere dei prezzi equi per i prodotti che va a realizzare/offrire; rispettare tutte le normative in termini di controlli sui materiali; essere in grado di adeguarsi alle tempistiche stabilite al momento degli ordini.

I buyer si troveranno più frequentemente a lavorare con fornitori di fiducia, ma trattandosi spesso di realtà oltreoceano è naturalmente difficile avere un controllo sui cambiamenti che intercorrono in questo tipo di organizzazioni. Ecco perché, se possibile, è utile interfacciarsi con gli agenti che fanno da tramite e hanno un contatto e un controllo diretti sulle aziende estere.

La scelta di nuovi fornitori è critica per definizione, è un po' come un salto nel vuoto; questo è il motivo per cui solitamente si inizia il rapporto di lavoro selezionando pochi articoli e affidando poche quantità. Deve esserci quindi da parte del fornitore la volontà di sacrificare parte dei guadagni per dimostrare la propria affidabilità.

Quando si valuta a quale fornitore assegnare la produzione di un determinato articolo, molteplici sono i fattori da tenere in considerazione. Infatti, oltre alla qualità e al prezzo, bisogna tenere in conto quanto facile e veloce sia lavorare con un fornitore piuttosto che un altro.

Nello specifico, è sì importante che i supplier siano in grado di rispettare quanto richiesto dagli ordini in termini di tempistiche e qualità, ma ci sarà anche un rapporto continuativo durante i sei mesi (circa) che precedono l'arrivo della merce in negozio, finalizzato allo sfoltimento dei prodotti e al controllo qualità. Considerate le distanze che separano le aziende compratrici e le aziende manifatturiere, è necessario che queste ultime non creino problemi nel fornire i campioni di conferma al committente, senza causare così eventuali ritardi causati da merce non conforme.

Anche la negoziazione dei prezzi è un punto delicato, infatti il bravo buyer deve fare gli interessi della propria azienda, anche tenendo conto del rapporto di fiducia creato o che si dovrà creare con il fornitore: infatti, se si mantengono buoni rapporti, spesso si evitano problemi in fase di produzione (Jacobsen, 2009). Se il prezzo d'acquisto per l'azienda committente dovesse essere molto basso, potrebbero verificarsi casi in cui il fornitore cercherà di evadere dai termini prestabiliti, a causa, ad esempio, dell'impiego di una manodopera poco qualificata (e meno pagata) che potrebbe far slittare i tempi di consegna.

Nel momento in cui viene lanciato un campione, ogni fornitore fornirà una quotazione di massima. Una volta selezionato l'articolo e ipotizzate con il merchandiser le quantità per variante colore da ordinare, si potrà procedere alla negoziazione sul prezzo. Spesso, sono i fornitori stessi a fornire dei prezzi più bassi, in fase di quotazione, se l'ordine dovesse essere di grandi quantità. Il fornitore stesso potrà sfruttare economie di scala nell'acquisto dei materiali per realizzare un gran numero di pezzi.

Qualora il prezzo non fosse ancora soddisfacente, il buyer potrà proporre delle modifiche al fine di abbassare il costo per unità, come la sostituzione di determinati materiali con materiali che forniscano lo stesso effetto ma meno costosi: sarà il fornitore a decidere se accettare o meno la proposta.

Una volta stabiliti i prezzi, il retailer procederà con la formalizzazione degli ordini che è necessariamente un altro punto critico. Infatti, non sempre (anzi, molto raramente) un fornitore lavorerà solamente per una determinata azienda; diventa fondamentale quindi riuscire a trasmettere gli ordini con le relative quantità il più presto possibile, per agevolare il fornitore con l'approvvigionamento dei materiali e l'inizio della produzione prima che si venga sorpassati da altre aziende e che la fabbrica sia oberata di lavoro.

Gli ordini sono il documento principe per i fornitori in quanto contengono indicazioni sulle quantità, varianti colore, materiali, tipo di imballo, tempi di consegna e trasporto di ogni articolo.

A proposito di quantità, vale la pena menzionare il processo di determinazione in Bata. Ogni buyer e merchandiser, una volta definita la collezione, vanno a stabilire delle quantità di primo invio sulla base del numero di punti vendita selezionati (quindi basandosi sulla classe assegnata all'articolo), in questo modo si crea l'ordine per i negozi a gestione diretta, con relativa packing list (e quindi modalità di imballo). Si va poi a stabilire una quantità di riassortimento, sempre per gli stessi negozi, che per il fornitore va consegnata a magazzino con le stesse tempistiche dell'ordine di primo invio, ma ai negozi arriverà una volta che l'articolo inizierà a vendere.

Altre quantità da aggiungere ai fini della negoziazione di prezzo, sono quelle dei clienti franchising italiani e internazionali. Infatti, quattro volte l'anno, in sede a Limena si svolgono i Franchising Meeting, durante i quali la collezione definita da ogni department viene esposta e presentata dai collection manager (buyer), e gli affiliati decidono cosa e quanto acquistare di ogni articolo per i propri punti vendita. Queste quantità andranno ad aggiungersi a quelle ordinate per i punti vendita a gestione diretta.

Al momento della già citata creazione del codice articolo, nel gestionale è possibile inserire delle caratteristiche precise del prodotto in questione. Oltre al costo d'acquisto e al retail price, il programma fornisce la possibilità di inserire una breve descrizione del prodotto, specificando il tipo di accessori, i materiali, le composizioni dei tessuti e così via.

Si tratta di uno strumento fondamentale poiché, in ogni ordine che verrà inviato al fornitore, comparirà accanto alle quantità anche questa descrizione. Una volta accettati e firmati gli ordini da parte del supplier, sarà quella descrizione a determinare le linee guida sulla conformità dell'articolo. La sopracitata descrizione viene ripetuta in maniera più concisa e verrà trasmessa anche a tutti i punti vendita, così da agevolare gli addetti alla vendita nella proposta dei prodotti al cliente ed essere preparati a qualsiasi domanda sulla qualità dei materiali; in questo modo il personale di vendita apparirà cordiale e competente, migliorando così l'esperienza d'acquisto³¹.

I fornitori in Bata sono italiani, europei e anche in Asia, principalmente in India e in Cina.

Il controllo della rete di fornitori in questi due paesi, come già accennato, è svolto dai colleghi che si occupano del controllo qualità in loco e che quindi riescono a garantire il rispetto delle tempistiche e dello standard di qualità prestabilito.

Affinché venga dato il via alla produzione, il buyer deve ricevere un campione di conferma per verificarne il fitting e la qualità. Qualora questo campione non fosse conforme, è nelle facoltà del buyer comunicarne i commenti al fornitore o all'agente e richiedere un altro campione. Una volta confermato, quest'ultimo verrà spedito agli uffici del controllo qualità in Cina o in India, al fine di confrontarlo con i pezzi della produzione.

Nel momento in cui il controllo qualità dovesse ravvisare marcate differenze con il campione ricevuto dall'Italia o evidenti difetti nella produzione, dovrà comunicarlo al sourcing manager e al buyer e merchandiser di riferimento per l'articolo in questione per valutare l'entità del problema e prendere provvedimenti in merito.

I provvedimenti già menzionati in precedenza, sono stabiliti dalla policy aziendale di cui il fornitore viene messo a conoscenza nel momento in cui si intraprende un rapporto di lavoro.

³¹ Per il servizio al cliente vedere par. 2.6

Possono andare da vari livelli di scontistica da applicare al costo della merce, a modifiche sulla modalità di spedizione o per finire, alle volte, alla cancellazione dell'ordine.

Nel calcolare l'entità del provvedimento, si va ad includere oltre al ritardo anche la quantità di mancate vendite che i problemi nella produzione hanno arrecato o possono arrecare all'azienda.

4.5 Scelte di distribuzione

Nello spiegare il processo di buying non si può prescindere dal menzionare il processo di distribuzione della merce. Questo compito può essere di competenza del buyer o del merchandiser o essere affidato ad una figura chiamata distributore/allocator, a seconda del tipo di business.

Si tratta di un compito fondamentale e la persona a cui viene affidato deve conoscere molto bene il prodotto che va a distribuire e le sue caratteristiche.

In Bata questa attività spetta ai buyer delle singole categorie o all'allocator assegnato al buying team di riferimento.

Nello specifico, questo tipo di figura si occupa di monitorare tutti gli spostamenti dello stock, coordinandosi con il merchandiser della propria categoria.

Questo significa che il suo compito ha inizio quando la merce arriva ai magazzini (per quanto riguarda le fasi di trasporto della merce prima di arrivare ai magazzini, se ne occupa il reparto della Logistica), e quindi deve andare a verificare che le quantità accordate siano state ricevute dal magazzino corretto.

Successivamente, dovrà occuparsi di verificare che i dati di distribuzione inseriti nel gestionale una volta che sono stati creati gli articoli (al momento di emissione degli ordini) siano corretti, e dare il via alla distribuzione della merce ai punti vendita prestabiliti.

In questa fase, l'allocator dovrà monitorare lo stock totale dei punti vendita, in quanto se ci sono stati dei ritardi nelle consegne delle merci o le vendite sono state molto lente, sarà necessario bloccare la distribuzione di primo invio per evitare di accatastare merce nei magazzini dei negozi. È molto importante che il distributore conosca le caratteristiche fisiche dei punti vendita per capire la capienza dei magazzini e dell'area espositiva, oltre ad avere un confronto più o meno frequente con gli store manager e gli area manager.

Oltre a quanto detto fino ad ora, dovrà gestire l'allocazione della merce ordinata a fini di riassortimento, che potrà essere distribuita secondo quantità prestabilite per ogni punto vendita, a cui corrisponde un tipo preciso di imballo, o by size, il che significa pezzo per pezzo.

La distribuzione by size richiede molto impegno e un monitoraggio costante delle vendite di ogni singolo punto vendita in cui è stato venduto un singolo articolo. Il vantaggio di questo tipo di distribuzione è che è possibile inviare ad un punto vendita la taglia più venduta o il colore più apprezzato e non un riassortimento di tutte le taglie disponibili.

Oltre a queste attività, il distributore si occupa anche di trasferire la merce che non vende a punti vendita dal maggiore potenziale.

Il parere dell'allocator è utile anche nel momento in cui si va a definire la classificazione degli articoli della collezione. Infatti, avendo quotidianamente sotto controllo l'andamento dei punti vendita, potrà dare un giudizio critico sulle potenzialità di vendita di un determinato articolo rispetto a determinati store.

Inoltre, si interfaccia in stagione con il compratore e il merchandiser per stabilire eventuali ordini di riassortimento, se l'OTB lo permette. Toccando con mano quotidianamente l'andamento delle vendite per punto vendita, il distributore potrà essere d'aiuto nel definire le quantità e il tipo di ordine da emettere: prepack (per taglie) o by size.

Insomma, se in ogni punto vendita il cliente riesce a vedere soddisfatte le proprie richieste e quindi trovare sempre (o quasi) la taglia desiderata, è merito di un gioco di squadra che parte dalla pianificazione, passa per gli ordini e trova la finalizzazione nella distribuzione. In questo modo viene sicuramente migliorata l'attenzione e il servizio al cliente³².

L'allocator infine, si occupa anche di riservare la merce per il canale e-commerce, così da rendere efficace anche la vendita online.

³² Per il servizio al cliente vedere par. 2.6

CONCLUSIONI

Molteplici sono le componenti da tenere in considerazione per operare efficacemente nel mondo del fashion retail. Un retailer per sopravvivere oggi deve essere in grado di dare credibilità, continuità e consistenza al proprio brand: è necessario mantenere le promesse e non deludere le aspettative, senza interruzioni temporali³³.

Secondo dati PwC, il 36% dei consumatori sarà disposto a spendere di più nel 2018, il che rappresenta un'opportunità incredibile per i retailer. Questi ultimi si trovano ad operare in un mercato sempre più *consumer-driven*, in cui le aspettative sulla personalizzazione dei servizi al fine di offrire esattamente quello che desiderano i clienti, sono altissime: vi è una forte enfasi sulla componente esperienziale e l'interazione umana gioca un ruolo chiave. Una gran parte dei consumatori preferisce ancora recarsi nei punti vendita per guardare, toccare e testare i prodotti prima di acquistarli, il che dimostra il valore dell'esperienza prima dell'acquisto³⁴.

L'attenzione quindi, deve essere data a tutta la proposta commerciale, che non si limita più al solo prodotto. Ogni aspetto in qualche modo qualificante del valore e della percezione di un brand agli occhi del consumatore, diventa oggi parte integrante dell'offerta commerciale. Qualsiasi fonte di differenziazione che porti un valore aggiunto all'esperienza d'acquisto può aiutare a garantirsi un incremento nelle vendite.

Non è più sufficiente avere solamente dei punti vendita moderni, magari a discapito del prodotto; offrire un prodotto di qualità a basso costo ma senza servizio. Tutti gli elementi diventano imprescindibili e devono essere integrati tra loro al meglio.

È chiaro come questo contesto sia estremamente complesso se messo in relazione al mondo della moda, che grazie all'avvento di Internet ha accorciato ancora di più le tempistiche di diffusione delle tendenze (Jacobsen, 2009).

Si tratta di un equilibrio precario che vede le esigenze dei consumatori cambiare quotidianamente da un lato, e la realtà aziendale che deve far fronte ed essere pronta a reagire ad ogni novità pur sempre generando profitti, dall'altro. Diventa centrale quindi aumentare l'efficienza dei processi e prestare attenzione alla destinazione finale delle risorse di ogni azienda.

Ecco che, ruoli come il merchandiser e il buyer sono destinati ad avere sempre più importanza, e a mantenere questo ruolo strategico solamente se saranno in grado di integrare le proprie attività con una conoscenza sempre più approfondita del mercato e dei propri consumatori.

³³ BAIRD, N., (2018), *The retail customer experience is not an arms race*, Forbes [online]

³⁴ TOW, A., (2018), *Operating in a customer-driven economy*, Retail Customer Experience [online]

La personale analisi delle due funzioni aziendali (corrispondente alla seconda parte dell'elaborato) è stata svolta con lo scopo di evidenziare quanto la figura del merchandiser sia fondamentale per completare la collezione ed evitare che si ripetano errori già commessi. Certamente, i compiti del buyer sono necessari per creare delle linee di prodotto innovative e coerenti con l'identità di brand, ma il merchandiser è sempre presente durante quasi tutte le fasi del processo di creazione dei prodotti e di sampling.

L'esperienza in Bata ha dimostrato come spesso l'ultima parola spetti al merchandiser, trattandosi della figura che monitora quotidianamente i dati di vendita, e allo stesso tempo ha il polso della situazione di tutto quello che riguarda le necessità degli altri reparti collegati al prodotto (pianifica le promozioni, fornisce indicazioni ai visual, etc.).

In sostanza, una collezione non può nascere senza prestare una grande dose di attenzione alle analisi numeriche che mappano quello che è stato e quello che potrà essere, e forniscono le linee guida all'interno delle quali il buyer dovrà muoversi.

Per le aziende del fashion retail come Bata, il prodotto resta sempre al centro della proposta commerciale, poiché esse fondano il proprio modello di business su grandi volumi di vendita. La più grande difficoltà nell'ideare una proposta di prodotto in un settore come quello della moda, sta nella capacità di integrare il contenuto fashion e la componente di qualità con le prerogative che assicurino la profittabilità che l'azienda mira a raggiungere.

È naturale quindi come le due figure già menzionate e prese in analisi nella seconda parte dell'elaborato siano fondamentali per il proseguo dell'attività commerciale del brand.

In particolare, nel declinare tutte le leve del retailing mix (approfondito al capitolo 2) negli attributi di prodotto, è imprescindibile il lavoro che svolge il merchandiser, in quanto getta le forti basi analitiche sulle quali verrà lanciata successivamente la collezione.

Questo ruolo ha anche le competenze necessarie per risolvere ed eventualmente arginare problemi che possono sorgere durante la stagione. È la figura su cui fare affidamento nel momento in cui ci si rende conto che non si è stati capaci di intercettare un trend durante la fase di analisi, per capire se e in quanto tempo sia possibile effettuare degli acquisti in stagione per colmare la mancanza.

Inoltre, è sempre al merchandiser cui fanno riferimento le altre funzioni aziendali in caso necessitino di informazioni precise sulle vendite.

Si può dire quindi, in accordo con l'ipotesi iniziale, che il merchandiser sia l'ago della bilancia nella fase di selezione dei prodotti da inserire in collezione, e anche in tutte le decisioni strategiche in-season. Al pari di un direttore d'orchestra, dirige i componenti del buying team al fine di portare a termine la collezione ogni stagione, cercando di ottenere il massimo risultato possibile.

Il buyer si occupa quindi della parte più creativa della collezione, è la figura che ha un contatto quotidiano con il prodotto fisico e con i fornitori. Si tratta di un ruolo estremamente operativo e che richiede grande flessibilità ed elasticità mentale, deve essere preparato a cogliere i trend emergenti, ad andare incontro a cambiamenti negli articoli che sta campionando e cercare di correggerli senza compromettere l'idea iniziale.

Come già accennato, il lavoro del merchandiser e del buyer si intreccia durante tutta la collezione, e soprattutto, le mansioni di ogni singolo si sovrappongono in determinati periodi dell'anno. Prendendo come riferimento la stagione appena terminata (in termini di prodotto), quindi la Summer 2019, il merchandiser ha iniziato ad agosto con la pre-season analysis, tenendo sempre sotto controllo i dati di vendita della merce in negozio (quindi articoli appartenenti alla stagione Fall/Winter 2018). Contemporaneamente il buyer sonda il terreno per quanto riguarda i trend, analizza i competitor, e allo stesso tempo cerca di risolvere le criticità che possono essere riscontrate nella merce nei punti vendita, o segue lo sfidamento dei campioni che saranno in vendita nei mesi successivi, quindi si parla sempre di articoli dell'autunno/inverno 2018. Tenendo sempre come riferimento la stagione Estate 2019, dall'inizio di settembre il merchandiser sviluppa la propria analisi dei trend e dei competitor per poi incrociare il proprio lavoro con quello del buyer, che nel frattempo ha iniziato a campionare i primi articoli, si arriva quindi a fine settembre. A questo punto inizia a prendere forma l'assortment planning che verrà poi chiuso e definito agli inizi di ottobre.

Per concludere quindi, emerge chiaramente come tutti i player del team di buying e merchandising svolgano funzioni interconnesse tra loro, ma che poggiano sulla forte matrice di dati che supporta a cascata tutto il processo di creazione della collezione.

Si tratta di mansioni strettamente collegate e dipendenti l'una dall'altra, che devono essere calendarizzate al meglio, poiché un ritardo nel lavoro dell'uno, rischia di rallentare fortemente il lavoro dell'altro, correndo il pericolo di realizzare una collezione non adatta agli standard prestabiliti.

BIBLIOGRAFIA

- AIELLO, G., DONVITO, R., (2005), *Comunicazione integrata nell'abbigliamento: strategie di marca e ruolo del punto vendita nella distribuzione specializzata statunitense*, Convegno "Le tendenze del marketing", Ecole Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP, Parigi, 21-22 Gennaio 2005
- AILAWADI, K.L., BEAUCHAMP, J.P., DONTU, N., GAURI, D.K., SHANKAR, V., (2009), *Communication and promotion decisions in retailing: a review and direction for future research*, Journal of Retailing 85 (1): 42-55
- BAIRD, N., (2018), *The retail customer experience is not an arms race*, Forbes [online]. Disponibile su < <https://www.forbes.com/sites/nikkibaird/2018/06/21/the-retail-customer-experience-is-not-an-arms-race/>> [data di accesso: 07/11/2018]
- BATA ITALY, (2018), *L'azienda e il ruolo del merchandiser*
- BATA ITALY, (2017), *Presentazione aziendale*, CUOA
- BATA, T.J., (1990), *Bata: il re della calzatura*, Stoddart Publishing Co. Limited, Toronto
- BERMAN, B., EVANS, J.R., (2013), *Retail Management: a strategic approach*, 12° ed., Harlow: Pearson Education Limited
- BIANCHINI, A., TRICASE, M., (2016), *From financial merchandise planning to supply chain design and execution*, in: Workshop on Business Models and ICT Technologies for the Fashion Supply Chain, p. 215-223, (s.l.): Springer International Publishing
- BRUCE, M., DALY, L., (2007), *Challenges of fashion buying and merchandising*, Fashion Marketing: Contemporary Issues, cap. 3, (s.l.): Routledge
- CAPPELLARI, R., (2016), *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, 2° ed., Roma: Carocci Editore
- CASTALDO, S., GROSSO, M., PREMAZZI, K., (2013), *Retail and channel marketing*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- CENNAMO, D., FORNARO, C., (2017), *Professione brand reporter. Brand journalism e nuovo storytelling nell'era digitale*, Milano: Ulrico Hoepli Editore
- CERVARI, P., GANDINI, C., (2018), *Customer experience instore: come mettere a fuoco le criticità*. Markup: il marketing e il retail, n° 273, ottobre 2018, 50-52
- CIETTA, E., (2008), *La rivoluzione del fast fashion. Strategie e modelli organizzativi per competere nelle industrie ibride*, Milano: Franco Angeli

- CORBELLINI, E., SAVIOLO, S., (2014), *Managing fashion and luxury companies*, 1° ed. digitale Rizzoli
- CORBELLINI, E., SAVIOLO, S., *Fashion market segmentation*, dal corso “Management of fashion luxuries companies”, dell’Università Bocconi. Disponibile su: <<https://www.coursera.org/lecture/mafash/fashion-market-segmentation-PPEm1>> [data di accesso: 2/10/2018]
- CORREIA LOUREIRO, S.M, COSTA, I., PANCHAPAKESAN, P., (2017), *A passion for fashion: the impact of social influence, vanity and exhibitionism on consumer behavior*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 45 Issue 5, pp. 468-484
- COXX, E., (2015), *Retail Analytics: The Secret Weapon*, Hoboken: John Wiley & Sons
- DA SILVA, R., DAVIES, G., NAUDÉ, P., (2002), *Assessing the influence of retail buyer variables on the buying decision-making process*, European Journal of Marketing, Vol. 36 Issue 11/12: 1327-1343
- DAVENPORT, T.H., (2012), *Retail’s winners rely on the service-profit chain* [online], 26 Novembre. Harvard Business Review. Disponibile su: <<https://hbr.org/2012/11/retails-winners-rely-on-the-se>> [data di accesso: 1/10/2018]
- DMG Consulting Group, (2013), estratto da *Retail abbigliamento: strategie di localizzazione territoriale*, Vol. 1, Zara, Milano
- ENTWISTLE, J., (2006), *The cultural economy of fashion buying*, [online] Current Sociology, 54(5), 704–72
- FERNIE, J., FERNIE, S., MOORE, C., (2003), *Principles of Retailing*, Oxford: Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier
- FERNIE, J., FERNIE, S., MOORE, C., (2015), *Principles of Retailing*, 2° ed., Abingdon & New York: Routledge
- FESTINGER, L., (1954). *A theory of social comparison processes*, Human relations. 7 (2): 117–140
- FISHER, M., VAIDYANATHAN, R., (2012), *Which products should you stock?*, Harvard Business Review, from The November 2012 Issue 90(11): 115-124
- GENTILE, C., SPILLER, N., NOCI, G., (2007), *How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with customer*, European Management Journal, 25 (5): 395-410
- GRANDINETTI, R., a cura di., (2014), *Marketing: mercati, prodotti e relazioni*, Roma: Carocci Editore

- HBR TEAM, (2011), *Retail isn't broken, stores are*, Harvard Business Review, Dicembre 2011. Disponibile su < <https://hbr.org/2011/12/retail-isnt-broken-stores-are>>. [data di accesso 10/10/2018]
- IRONICO, S., (2014), *Fashion management: mercati, consumatori, tendenze e strategie di marca nel settore moda*, Milano: Franco Angeli
- JACOBSEN, M.L., (2009), *The art of retail buying: an insider 's guide to the best practices from the industry*, (s.l.) John Wiley & Sons
- JANG, J.Y., BAEK, E., JUNG CHOO, H., (2017), *Managing the visual environment of a fashion store. Effects of visual complexity and order on sensation-seeking consumers*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 46 n°2, 2018
- KINCADE, D.H., GIBSON, F.Y., (2010), *Merchandising of fashion products*, (s.l.) Pearson Education
- KPMG, (marzo 2018), *Global retail trends 2018*. Disponibile su: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/03/global-retail-trends-2018.pdf>>. [data di accesso 12/10/2018]
- KÖK, A.G., FISHER, M. L., VAIDYANATHAN, R., (2015), *Assortment planning: Review of literature and industry practice*. In: Retail supply chain management. Boston: Springer, cap. 8: 175-236.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., (2009), *Principi di marketing*, 13° ed., Milano: Pearson Italia
- KOTLER, P., KELLER, K.L., ANCARANI, F., COSTABILE, M., (2012), *Marketing Management*, 14° ed., Milano: Pearson Italia
- KUNZ, G.I., (2005), *Merchandising: Theory, principles, and practice*, New York: Fairchild Books
- LEVY, M., WEITZ, B. A., (2013), *Retailing Management*, 9° ed. New York: McGraw-Hill/Irwin
- MANTRALA, M.K., LEVY, M., KAHN, B.E., J. FOX, E., GAIDAREV, P., DANKWORTH, B., SHAH, D., (2008), *Why is assortment planning so difficult for retailers? A framework and research agenda*, Journal of Retailing 85 (1, 2009): 71-83
- MARAMOTTI, L., (2018), in *On spaces* di GRASSI, D., Venezia: Marsilio Editori
- MARN, M.V., ROEGNER, E.V., ZAWADA, C.C., (Agosto 2003), *Pricing new products*, articolo tratto da McKinsey Quarterly, disponibile su:

<<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/pricing-new-products> > [data di accesso: 13/10/2018]

- MASSON, J.E., WELLHOFF, A., (1989), *Merchandising: Che cos' è e come lo si pratica*, a cura di Rosanna Purpura. Milano: FrancoAngeli.
- MATTILA, H., KING, R., OJALA, N., (2002), *Retail performance measures for seasonal fashion*, Journal of fashion marketing and management: an International Journal, 6(4): 340-351
- NARDIN, G., MARCHI, G., MARTINELLI, E., (2008), *Innovazione e intermediazione di conoscenza nel sistema moda*, disponibile su ResearchGate
- PANTANO, E., PRIPORAS, C.V., DENNIS, C., (2018), *A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 46 Issue 3: 264-282
- RAVAZZI, C., (2004), *Un visual merchandising su misura per l'abbigliamento*, Milano: Franco Angeli
- RAVAZZI, G., (2012), *Marketing nel punto vendita*, Milano: Franco Angeli
- ROSENAU, J.A., WILSON, D.L., (2014), *Apparel merchandising: The line starts here*, New York: Bloomsbury Publishing
- SABATINI, F., COLETTI, V., (2012), *Dizionario Italiano*, Ed. Sansoni
- SACCHI, S., (2015), *Fashion puzzle: come comporre un'offerta di successo nella moda*, Milano: Franco Angeli
- SACERDOTE, E., (2016), *Retailization*, Milano: Franco Angeli
- SERAM, N., (2013), *Decision Making in Product Development–A Review of the Literature*, International Journal of Engineering 2.4: 2305-8269
- SYCHROVA, L., SIMBEROVA, I., (2012), *Key performance indicators as a basic element for a marketing efficiency measurement*, Vilnius: 7th International Scientific Conference “Business and Management 2012”
- THOMASSEN, L., LINCOLN, K., ACONIS, A., (2006), *Retailization. Brand survival in the age of retailer power*, Londra e Philadelphia: Kogan Page Publishers
- TOW, A., (2018), *Operating in a customer-driven economy*, Retail Customer Experience [online]. Disponibile su <<https://www.retailcustomerexperience.com/blogs/operating-in-a-customer-driven-economy-2/>> [data di accesso: 07/11/2018]
- TREADGOLD, A., REYNOLDS, J., (2016), *Navigating the new retail landscape: a guide for business leaders*, Oxford University Press

- TREVISAN, M., PEGORARO, M., (2007), *Retail design. Progettare la shopping experience*, Milano: Franco Angeli
- TSAN-MING CHOI, a cura di (2013), *Fast Fashion Systems: Theories and Applications*, (s.l.): CRC Press
- TSAN-MING CHOI, (2007), *Pre-season stocking and pricing decisions for fashion retailers with multiple information updating*, International journal of production economics 106.1 (2007): 146-170
- VALDANI, E., ANCARANI, F., (2011), *Marketing metrics: il marketing che conta*, Milano: Egea
- VARLEY, R., (2014), *Retail product management. Buying and merchandising*, Londra: Routledge
- VECCHI, A., BUCKLEY, C., (2016), *Handbook of research on global fashion management and merchandising*, Hershey: Business Science Reference, an imprint of IGI Global
- VERHOEF, P.C., LEMON, K.N., PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, A., TSIROS, M., SCHLESINGER, L.A., (2009), *Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies*, Journal of Retailing, 85(1): 31-41
- VERHOEF, P.C., KANNAN, P.K., INMAN, J.J., (2015), *From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing*, Journal of Retailing 91(2): 174-181

FONTI MINORI

- Materiale gentilmente concesso da Bata Italia
- Sito web Batova Vila: < <https://batova-vila.cz/en/> > [data di accesso: 3/11/18]
- Sito web Retail Customer Experience: < <https://www.retailcustomerexperience.com/> > [data di accesso: 21/10/2018]
- Sito web Bata Corporate: < <https://www.bata.com/corpo/heritage/> > [data di accesso: 3/11/2018]
- Sito web Retail Institute: < <https://www.retailinstitute.it/news/bata-prosegue-lo-sviluppo-retail-del-red-concept-> > [data di accesso: 22/10/2018]
- AICE, Associazione Italiana Commercio Estero
<http://www.aicebiz.com/it/associazioni/categoria/aice/it/trasporti_pagamenti/incoterms/> [data di accesso: 10/11/2018]
- Sito web Micam: < <https://www.themicam.com/micammain/doc.html?id=21308> > [data di accesso: 11/11/2018]
- Sito web White Show: < <https://www.whiteshow.com> > [data di accesso: 11/11/2018]
- Sito web Mipel: < <https://mipel.com/> > [data di accesso: 11/11/2018]
- Sito web Pitti Immagine: < <http://www.pittimmagine.com/corporate/fairs/uomo.html> > [data di accesso: 11/11/2018]
- Sito web Premiere Vision: < <https://www.premierevision.com/en/the-show/premiere-vision-paris/> > [data di accesso: 11/11/2018]
- Sito web Nielsen Communication: < <http://www.nielsencommunication.com/2017/01/18/come-analizzare-il-target-per-garantire-il-successo-di-una-campagna-di-comunicazione/> > [data di accesso: 10/11/2018]
- Sito web The balance small business: < <https://www.thebalancesmb.com/retail-math-formulas-2890409> > [data di accesso: 25/10/2018]

