

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1 – IL SOGGETTO OSPITANTE: GRUPPO COIN

1.1 Gruppo Coin S.p.A.

1.1 La storia del Gruppo

1.2 Mission OVS

CAPITOLO 2 – CAPITOLO SECONDO: LA DIVISIONE COMMERCIALE DI OVS

2.1 L'Acquisto

2.2 La Vendita

2.3 La Business Analysis

CAPITOLO 3 – LE RISTRUTTURAZIONI DEI NEGOZI CON IMMAGINE OVS INDUSTRY

3.1 Analisi delle ristrutturate

3.2 Un caso specifico: Filiale di Padova San Fermo

3.2.1 Intervista a gerente

CAPITOLO 4 – APPENDICE: STRUMENTI PER L'ANALISI DELLA REDDITIVITA' DEGLI INVESTIMENTI

4.1 Il fattore tempo, Payback period

4.2 TIR

4.3 VAN

BIBLIOGRAFIA-SITOGRAFIA

Introduzione

Durante il periodo di stage, che ho scelto di svolgere in conclusione del mio percorso di studi presso la Facoltà di Scienze Statistiche, ho avuto l'opportunità di conoscere una realtà aziendale di prim'ordine nel mercato italiano e non solo, quale è OVS .

Questo mi ha permesso, in primo luogo di capire quali siano le necessità di preparazione richieste dalle aziende, in secondo luogo comprendere le dinamiche di un contesto in linea con le mie aspettative di assunzione per il periodo post-laurea.

La durata dello stage è stata di quattro mesi. Questo mi ha permesso di variare su più campi il mio contributo e soprattutto di poter cogliere un numero elevato di informazioni attraverso il dialogo con i numerosi colleghi, o sfruttando l'opportunità di sperimentare tecniche di analisi apprese lungo il percorso di studi.

La mia preparazione di base, acquisita durante il corso di studi, è stata fondamentale per agevolare la comprensione di ciò che mi veniva quotidianamente richiesto dai colleghi e poter fornire un supporto concreto al loro lavoro.

In questo senso sicuramente la loro disponibilità e predisposizione ad aiutarmi e farmi sentire utile e di grande aiuto alle funzioni dell'ufficio è stato altresì importante e di questo li vorrei ringraziare; direi che sono stati semplicemente straordinari dal primo all'ultimo giorno.

Entrando più nel dettaglio la mia principale attività era di base fondata sulla redazione della reportistica aziendale e tali report erano spesso destinati alle figure dirigenziali più importanti presenti in azienda quali l'amministratore delegato e il direttore generale.

Tale reportistica riportava, come riprenderemo più avanti, l'andamento dei punti di vendita e in sintesi, analisi delle vendite e dei principali indicatori forniti

quotidianamente dai negozi, principalmente quelli che avevano appena subito una modifica radicale nella loro immagine. Questo significava ad esempio valutare le performance dei negozi recentemente convertiti in OVS, acquisiti da altre catene commerciali e allo stesso tempo valutare i punti di vendita che avevano appena subito una parziale o totale ristrutturazione, tenendo conto delle numerose variabili che in seguito vedremo.

Oltre a questo tipo di lavoro ho potuto fornire il mio contributo anche nel lavoro di previsione, funzione fondamentale dell'ufficio, e conoscere software di cui non ero a conoscenza. Il lavoro di previsione veniva gestito da un gruppo di persone maggiore rispetto alle altre funzioni dell'ufficio, esso comportava una mole notevole di lavoro e spesso passaggi lunghi e dispendiosi a causa dei tempi di elaborazione dei dati da parte dei software.

Non erano sicuramente di minore rilevanza gli altri settori dell'ufficio all'interno dei quali ci si occupava di budget, controllo e pianificazione dei costi, redazione del conto economico, analisi mercantile e analisi della redditività degli investimenti.

Tra queste, un'attività che ha attirato più delle altre la mia attenzione è stata l'attività di analisi dei costi e in particolare quella relativa alla determinazione dei costi di marketing e attività di comunicazione. Probabilmente dovuto per l'affinità con alcuni degli esami svolti, ho infatti potuto riscontrare molte analogie tra il piano di marketing adottato in azienda e quelli suggeriti dai professori quali principali e migliori vie di comunicazione aziendale.

L'obiettivo principale di questo lavoro tiene conto proprio di questa mia attività svolta e vuole presentare le modalità con cui vengono effettuate alcune di queste analisi, le variabili di cui tenere conto e in particolare come viene scelto un progetto di investimento quando si opera la scelta tra la ristrutturazione, la conversione o l'apertura di un negozio ex novo.

CAPITOLO PRIMO: L'AZIENDA

1.1 La Storia

Gruppo Coin S.p.a.

Gruppo Coin è leader italiano nel fashion retail che opera nel settore della vendita di abbigliamento. E' quotata nella Borsa di Milano nel segmento standard.

Viene fondata nel 1916 da Vittorio Coin che ottiene la licenza di venditore ambulante in particolare per la vendita di tessuti e articoli di merceria a Pianiga, in provincia di Venezia. E' un'epoca pionieristica, durante la quale Vittorio Coin, prima da solo poi insieme ai suoi figli, interpreta in modo personale la tradizione mercantile veneziana proponendosi alla stregua di un moderno "marketer" che fa il mercato con una assidua presenza fisica sulla piazza.

Il 1926 è l'anno dell'apertura del primo negozio a Mirano sempre dedicato alla vendita di tessuti, filati e biancheria, ma soprattutto segna una svolta nelle scelte delle strategie di sviluppo dell'azienda: si inizia a dare vita a una catena di negozi caratterizzati da un giusto mix in grado di rispondere alle esigenze primarie delle famiglie nel mercato dell'abbigliamento, ossia la vendita di generi primari per la persona e per la casa.

Tutto ciò ebbe inizio come detto nella provincia di Venezia e mano a mano si espanse in tutta Italia. I negozi di Dolo e Mirano più altri cinque negozi contribuirono a formare la SACMA SPA (Società Associativa Commercio Manifatture e Affini): prima che la Seconda Guerra Mondiale interrompesse le attività imprenditoriali della famiglia Coin, i negozi erano già 7, tutti poi distrutti dagli eventi bellici. Nel 1946 la presidenza della società passa nelle mani del figlio di Vittorio, Alfonso, che con i fratelli Aristide e Giovanni era da molti anni impegnato nello sviluppo dell'azienda paterna.

Il nuovo settore merceologico della confezione pronta trovò con Alfonso Coin il suo più dinamico e convinto sostenitore. Con l'apertura di un negozio a Venezia città la famiglia Coin pose nell'immediato dopoguerra le basi dello sviluppo della rete di vendita al dettaglio, proseguito nel 1947 con il ripristino delle attività nei negozi di Mirano, Dolo, Mestre e successivamente Padova. Fondamentale in questo periodo risulterà l'acquisizione nel 1957 del primo grande emporio della catena, gli ex magazzini austriaci Ohler, e l'apertura di un magazzino di deposito e smistamento del prodotto a Venezia Mestre con la costituzione di Coin SpA in Trieste.

Sono anni di crescita e sviluppo economico in Italia e coincidono con l'espansione dell'azienda veneziana capace di uscire dai confini del territorio veneto con l'apertura di un grande negozio di 1400 mq a Bologna.

Gli anni Sessanta rappresentano l'inizio di una terza fase della storia mercantile del gruppo, quella dei grandi magazzini con vendita a reparti. Si evolve il concetto di negozio e viene ampliata la gamma dei prodotti al consumo con l'introduzione degli articoli casalinghi, sportivi, giocattoli e pelletteria.

A seguito del conferimento del titolo di filiale a tutte le attività appartenenti al gruppo, fra il 1962 e 1965 vengono aperti ulteriori negozi tra cui l'imponente filiale di piazza V giornate a Milano di 5000 mq disposta su ben 8 piani.

Nel 1966 alla scomparsa di Vittorio Coin assume la presidenza il fratello Aristide, il quale punta ad una progressiva capillarizzazione della rete distributiva. L'apertura di 13 nuove filiali, alcune delle quali in piazze importanti quali Genova e Napoli, non lasciano dubbi riguardo le mire espansionistiche societarie.

L'anno 1972 porta alla nascita, sotto il nome di Oviessa, di una divisione autonoma che in futuro risulterà di fondamentale importanza per il gruppo.

Nel 1974 entra in scena la terza generazione: Piergiorgio Coin, figlio di Aristide, assume la guida della società coadiuvato dal fratello Vittorio e all'inizio degli anni '80 la sede del gruppo torna a Venezia, nel centro storico della società, quasi a simboleggiare un indissolubile legame con il passato e un forte attaccamento alla tradizione sancito dall'apertura di un nuovo Coin nella zona di Rialto nel 1986.

La costante attenzione ai bisogni del consumatore porta Coin a elaborare la strategia di "negozio nel negozio", la soluzione più innovativa adottata nella grande distribuzione italiana degli anni 80. Siamo nella fase contemporanea della storia di Gruppo Coin che oltre agli aspetti mercantili si è arricchita di iniziative sociali e culturali promosse principalmente attraverso Fondazione Coin.

Ma è verso la metà degli anni 90 che si compie uno dei passi più importanti nel capitolo riguardante la definizione societaria. Proprio in questo periodo infatti attraverso una profonda revisione strategica e organizzativa il gruppo passa progressivamente da un classico sistema di gestione familiare ad una impostazione prettamente manageriale, che culmina nel 1997 con la definizione di una strutturata linea di management. Il processo inizia nel 1995 con l'avvio del processo di Business reengineering ed ha una prima significativa tappa nel 1997 con la fusione per integrazione di Coin s.p.a. e Oviessa s.p.a. in Gruppo Coin s.p.a. e la contestuale nomina di un Amministratore Delegato di Gruppo, Paolo Ricotti. Nasce così l'attuale struttura, che vede concentrate in Gruppo Coin s.p.a. la definizione delle strategie di sviluppo industriale e finanziarie delle insegne del gruppo, implementate a livello di rete di negozi dalle divisioni Coin, Oviessa e Bimbus. Alla fine del 1997 si mette mano alla revisione strategica dei format delle insegne, con particolare riguardo ai negozi Coin: nasce in questo contesto il negozio flagship, massima espressione del posizionamento di Coin, luogo di incontro, di cultura e di socialità, oltre che di acquisto.

Il 1998 segna l'apertura delle flagship Coin di Milano e Genova - cui seguiranno nel '99 quelle di Catania e Roma - ed è caratterizzato dall'acquisizione dei negozi La Standa operanti nel settore tessile e abbigliamento, perfezionata alla fine dell'anno, che consente al gruppo di consolidare ulteriormente la propria leadership in Italia.

Il 1999 è un anno decisivo per il gruppo. Dal punto di vista industriale prende corpo il processo di integrazione della rete Standa con un piano triennale di conversione in negozi Ovs, Coin e altri formati del gruppo.

Inoltre viene stretto un accordo con la ditta francese Pinault-Prinmtemps-Redoute per l'apertura in Italia di una rete di negozi di libri, dischi, elettronica e fotografia sotto l'insegna FNAC. Altro passo molto importante avviene sul piano finanziario dove vengono quotate con successo le azioni del Gruppo Coin S.p.a sul Sistema Telematico della Borsa Italiana.

Dal punto di vista istituzionale avviene il passaggio di consegne alla Presidenza del Consiglio di Amministrazione tra Piergiorgio Coin e Vittorio Coin.

L'anno 2000 coincide con il concretarsi del processo di internazionalizzazione di Gruppo Coin, che acquisisce la rete di negozi, grandi magazzini e centri commerciali ad insegna Kaufhalle in Germania e avvia un importante programma di espansione in Svizzera, posizionandosi quindi definitivamente quale polo aggregante a livello europeo e unico gruppo italiano player globale del settore. L'anno 2001 si caratterizza invece per due importanti eventi. Il primo è la definitiva conversione dei punti vendita Standa in negozi Coin e Oviessse. Al giorno d'oggi rimangono solo sei esercizi operanti sotto la vecchia insegna. Il secondo grande evento è stato l'accordo commerciale con il distributore svizzero ABM-GLOBUS per la somministrazione dei suoi trenta punti vendita e l'apertura di venti nuove filiali Oviessse nel Paese Elvetico. In questo modo Gruppo Coin continua la sua politica di espansione in Europa, anche se i risultati del primo anno di attività in Germania si sono mostrati alquanto deludenti.

E' nel maggio del 2005 che intervenne, investendo nel capitale di Gruppo Coin, uno dei principali fondi di Private Equity europei, "PAI Partners", diventando quell'anno socio di maggioranza. Si prospetta così per il Gruppo una nuova vita, attraverso il team management guidato dal nuovo Amministratore Delegato Stefano Beraldo, il quale pone come obiettivi la crescita di Oviessa e il rilancio di Coin, attraverso un piano di turnaround ed il rinnovo sia del prodotto che dell'immagine del negozio.

Il 2006 è stato caratterizzato dal riposizionamento dell'insegna Oviessa in "OVS industry" tramite il lancio del nuovo marchio e lo sviluppo di una nuova immagine, con l'obiettivo di evolvere il linguaggio in un modo più fresco e giovane, senza perdere i valori chiave:

- massima convenienza: spendere il giusto per capi di qualità;
- libero servizio: poter guardare e scegliere in tranquillità senza sentirsi osservati;
- garanzia di trovare un continuo rinnovo nell'assortimento;
- possibilità di vestire tutta la famiglia;
- clima familiare: cortesia, affidabilità, serietà;
- esposizione della merce e impatto visivo/estetico chiari e accattivanti.

E proprio in questo contesto di ringiovanimento nasce una partnership con lo stilista italiano Elio Fiorucci che porterà allo sviluppo di una nuova linea di prodotti. Una sorta di brand extension in cui Baby Angel si propone come sinonimo di abbigliamento vivace per giovani che mira ad ampliare la quota mercato relativa all'universo femminile.

Nel 2007 Oviessa ha lanciato un piano di espansione all'estero aprendo ben 17 punti di vendita nei Paesi dell'Europa dell'Est e del Medio Oriente; mentre Coin ha continuato il suo piano di restyling con 3 ristrutturazioni in città chiave.

L'efficacia delle strategie implementate dal Gruppo stanno trovando tutt'ora un significativo riscontro nei risultati economico-finanziari che vedono una redditività in crescita.

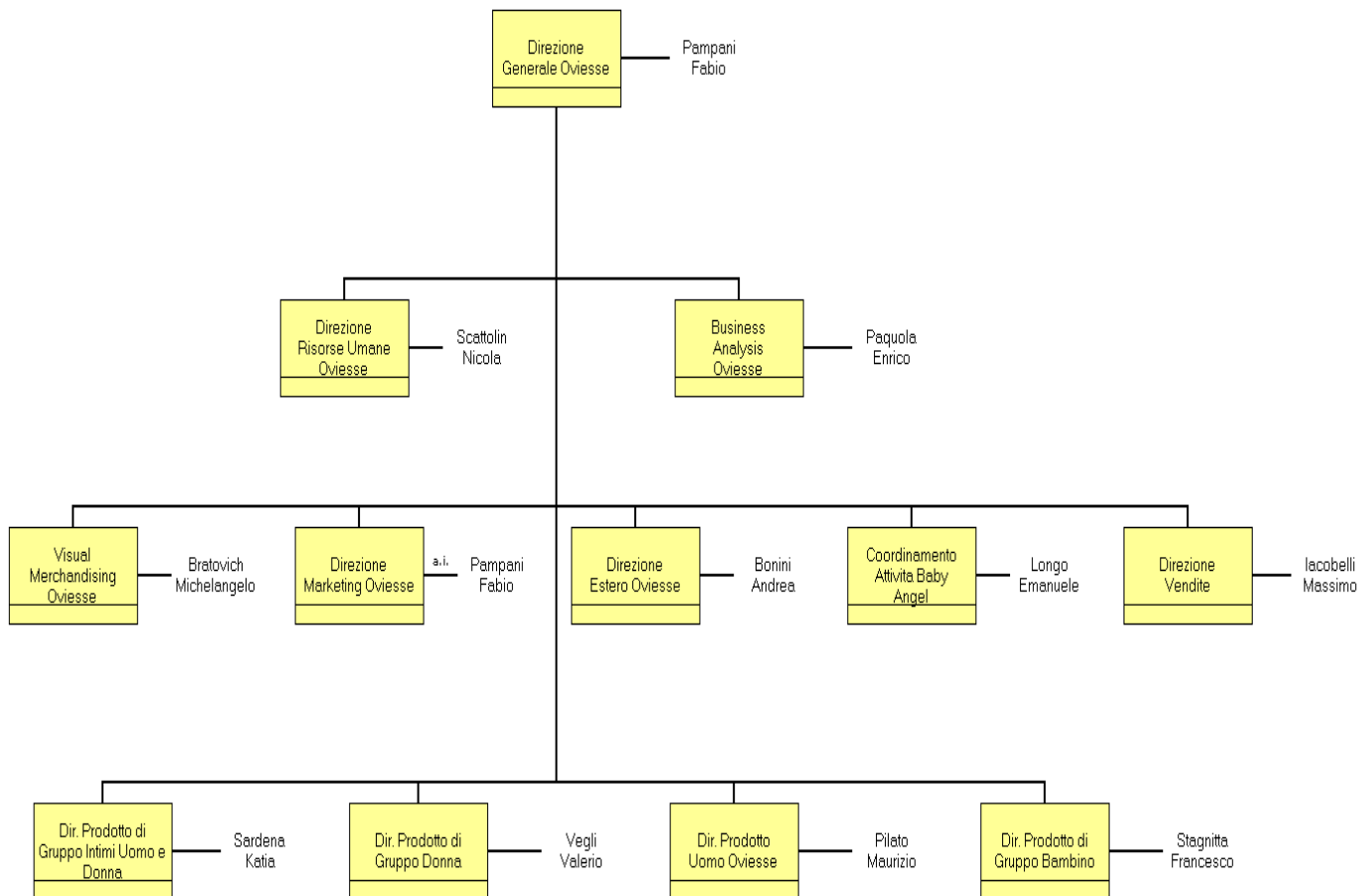
Mission OVS

"Creare, produrre, sviluppare e vendere direttamente e indirettamente marchi d'insegna, marchi di prodotto e servizio, relazioni e scambi con i consumatori, capaci di stimolare un'esperienza d'acquisto e di consumo unica e coinvolgente, generatrice di soddisfazione" Gruppo Coin

Negli anni questo si è tradotto in una continua evoluzione degli stores, che hanno portato OVS a una nuova identità di marca passando da Oviessa a OVS industry. Nell'ultimo anno la rete di negozi Oviessa ha intrapreso un rapido percorso di rinnovamento con la creazione dei nuovi **Concept Store OVS industry**. L'ambizioso progetto, come tutto il rebranding dell'insegna, è stato concepito e sviluppato interamente dalle risorse interne dell'azienda. Il negozio è stato progettato come fosse calato in uno spazio industriale, dove contrasti materici, giochi di luce e linearità dei percorsi hanno trasformato i volumi in un loft luminoso e di gusto.

CAPITOLO SECONDO: LA DIVISIONE COMMERCIALE DI OVS

Fig.1 Oviess: struttura divisione commerciale



2.1 L'ACQUISTO

I ruoli e le competenze

L'organizzazione degli acquisti è di fondamentale importanza affinché l'approvvigionamento dei materiali e servizi di cui l'azienda ha bisogno avvenga alle migliori condizioni possibili, in termini di prezzi, condizioni di pagamento, qualità e puntualità delle consegne.

Ovviamente in aziende di grosse dimensioni, quali OVS, la funzione dell'acquisto viene delegata a un ufficio centralizzato, dedicato esclusivamente a tale compito.

Quello che si cerca di ottenere da questa funzione è una professionalità specifica nella materia, ossia una capacità di migliorare le prestazioni dell'azienda compresa la capacità di trattativa commerciale, da un miglioramento delle condizioni di pagamento e di trasporto, al controllo delle prestazioni dei fornitori, in termini di prezzo, qualità e servizio, all'ottenimento di consegne puntuali, ed al mantenimento di magazzini puliti e leggeri, pur senza far mai mancare quello che serve. La suddivisione dei ruoli all'interno dell'ufficio acquisti OVS è definita secondo la seguente scala gerarchica; in ordine crescente di responsabilità si trovano merchandise controllers, operatrice d'acquisto, commercial assistant, assistant product manager, product manager, category manager.

La figura del category manager si occupa della gestione, anche dal punto di vista operativo, di una serie di prodotti che portano lo stesso marchio ovvero fanno parte dello stesso mercato. Nel caso OVS la distinzione è tra i category Uomo, Donna e Bambino.

Vediamo nel dettaglio:

La figura del Category Manager

Il Direttore Generale fissa gli obiettivi e le strategie globali di Oviessa ma non potendo materialmente entrare nei dettagli delle diverse linee di prodotto deve delegare tale attività al Category Manager.

Quest'ultimo è responsabile di un intero Category aziendale in particolare del prodotto, del raggiungimento degli obiettivi in termini di vendite, fatturato e soprattutto di profitto.

Questo ruolo prevede la stesura di un piano di prodotto, la ricerca costante di miglioramenti nella propria attività, il controllo dei risultati e l'esecuzione di eventuali azioni correttive. Nel dettaglio, il Category Manager deve essere in grado di stendere un piano commerciale, descrivendo gli obiettivi da raggiungere in termini di vendite, fatturato e profitti, di mettere in pratica le giuste strategie per sviluppare la crescita del prodotto, di raccogliere informazioni sull'andamento degli articoli proposti, di risolvere eventuali problemi che si presentano a livello di fornitura o di vendita per stimolare l'azione di tutti i soggetti coinvolti volta al miglioramento o al perfezionamento.

Il Buyer o Product Manager

Il Buyer è responsabile dell'intero processo di acquisto di un singolo reparto. Egli segue ciascun articolo in ogni fase del processo, dalla selezione all'arrivo nei punti vendita, garantendo che ogni persona coinvolta in tale percorso svolga al meglio il proprio compito, con l'obiettivo di garantire che la qualità del prodotto offerto sia rispondente agli standard qualitativi stabiliti.

Il Buyer deve essere attento alle opportunità di introduzione di nuovi prodotti e di miglioramento di quelli esistenti, anche analizzando le aziende concorrenti o gli avvenimenti che potrebbero influenzare il mercato. Proprio per questo non può dimenticare che nello svolgimento della sua attività deve necessariamente operare in un'ottica estremamente vasta e riferita all'intera realtà aziendale. Non può, infatti, prescindere dall'esaminare e soddisfare tutte le esigenze connesse agli altri servizi che assumono aspetti qualitativi, economici, tecnologici, finanziari, informativi e di marketing.

Il Buyer deve essere capace di percepire e di porre nella giusta prospettiva il grado di importanza dei problemi da risolvere e deve essere inoltre in grado di organizzare il proprio lavoro in modo ordinato, pratico e razionale così da poter raggiungere i propri

obiettivi senza perdite di tempo. Egli deve, inoltre, avere piena comprensione circa i problemi dei fornitori, dei colleghi d'ufficio, facendo capire che tali questioni prese nella giusta considerazione e si stia facendo di tutto per risolverle.

Il Buyer si occupa principalmente dell'Assortment Planning¹ del reparto in cui lavora, garantendo la presenza di articoli alla moda, che soddisfino le tendenze del momento ma anche le richieste del consumatore finale al quale è destinato. Egli deve assicurare che i prodotti acquistati arrivino entro i termini prefissati nei punti vendita, stabilendo rapporti intensi con i fornitori con cui lavora, elemento indispensabile anche per garantire una relazione collaborativa di lungo termine. La conoscenza delle capacità e dei limiti dei fornitori consente al Buyer di sfruttare al massimo le potenzialità del sistema e rappresentano una fonte per ideare e sviluppare nuovi prodotti.

Un altro compito del Buyer è quello di controllare settimanalmente il profitto effettivo del proprio reparto comparandolo al budget e all'ultima previsione di vendita, valutando i motivi dello scostamento e, se quest'ultimo è presente, intraprendendo da subito eventuali azioni correttive per riportare il proprio profitto alla pari con quanto previsto.

Proprio per questo motivo il Buyer deve essere in grado di riassumere e sintetizzare le diverse situazioni che si vengono man mano presentando durante l'intero processo di acquisto per prendere, ove occorre, decisioni sicure ed immediate volte a stabilizzare la situazione del reparto.

Deve essere inoltre molto abile nell'individuare le fonti alternative di informazione che gli consentono di sbloccare nel minor tempo possibile le situazioni critiche che si presentano.

Controllando periodicamente l'andamento delle vendite dei propri prodotti, le analisi effettuate su di essi dal Merchandise Controller e sull'andamento del mercato, il

¹ Per *Assortment Planning* si fa riferimento all'assortimento in termini di tipologie e varianti di articolo oltre che di quantitativo da ordinare e di tempistiche relative all'emissione dell'Ordine di Acquisto, dell'arrivo della merce in deposito e della presenza in vendita dei prodotti.

Buyer è in grado di proporre ed intraprendere in un arco di tempo limitato le azioni adeguate.

L'Assistant Product Manager

Il Product Manager, non potendo svolgere tutte le attività da solo, deve delegare una parte di potere al suo assistente. Quest'ultimo ha il compito di supportare il Buyer in ogni decisione riguardante il processo di acquisto e, se necessario, sostituirla nella fase decisionale.

L'Assistant Product Manager sostiene il Buyer nella selezione degli articoli e nella stesura delle specifiche di ciascun prodotto, assicurando il giusto grado di mobilità a queste ultime per ottenere il prodotto desiderato. Valuta inoltre le offerte per garantire il costante rifornimento dei beni al giusto prezzo in rapporto alla qualità definita dalle specifiche di prodotto e controlla l'andamento di mercato. L'Assistant Product Manager si occupa della politica di acquisto e analizza le documentazioni relative ai materiali utilizzati nella produzione. L'Assistant Product Manager svolge una funzione di supporto nella selezione dei fornitori con cui lavorare, controlla che le condizioni di fornitura corrispondano a quelle stabilite dall'azienda e pretende assicurazioni formali e scritte in merito alle clausole contrattuali.

Una delle competenze che un buon assistente deve possedere è quella di saper intrattenere un dialogo molto stretto con i propri fornitori, per instaurare un legame lavorativo di stima e comprensione reciproca che duri nel tempo.

La Commercial Assistant

Una delle barriere che ciascun reparto deve superare nella negoziazione con i fornitori esteri è rappresentata dalla conoscenza della lingua straniera. Per risolvere

questo ostacolo in ciascun reparto aziendale è presente una Commercial Assistant, esperta di lingua inglese, costantemente in contatto con il personale degli uffici esteri. La Commercial Assistant si occupa dei rapporti con i fornitori stranieri, non direttamente ma utilizzando come tramite gli uffici presenti nelle sedi estere dell'azienda collocate a Hong Kong, Nuova Delhi, Dhaka, Karachi, Istanbul in cui ad oggi lavorano 170 colleghi. Invia loro le Richieste di Offerta, necessarie al Buyer per la scelta del fornitore ideale alla produzione di un determinato articolo e in seguito le modifiche apportate ai prodotti in lavorazione, in termini di prezzo ma anche di assortimento, di qualità e di struttura.

La Commercial Assistant segue tutte le fasi del processo di acquisto degli articoli prodotti dai fornitori esteri, dall'invio dell'Ordine di Acquisto all'arrivo delle merce al deposito.

L'Operatrice d'Acquisto

L'Operatrice d'Acquisto svolge una funzione di supporto al Product Manager nelle attività di pianificazione e gestione della merce, nonché nella definizione della struttura di assortimento degli articoli in termini quantitativi.

L'intero processo di acquisto viene seguito direttamente dall'Operatrice d'Acquisto, la quale si occupa:

- dell'archiviazione della "scheda articolo", in seguito alla sua compilazione da parte del Buyer, in raccoglitori divisi per funzione (ad esempio sciarpe, guanti, bigiotteria, ecc.) e per sub funzione (nel caso delle sciarpe esse sono ulteriormente divise in leggere e pesanti);
- dell'inserimento dell'articolo nella collezione del reparto utilizzando un apposito programma informatico aziendale che, attraverso diverse videate,

raccoglie tutti i dati e le informazioni relative a ciascun articolo e le salva nel sistema del reparto;

- della codifica oltre che delle eventuali modifiche dell'articolo in corso di lavorazione in termini di assortimento, quantità, prezzo e data di consegna;
- della stesura dell'Ordine di Acquisto sempre utilizzando un programma informatico aziendale e dell'invio dello stesso al fornitore;
- dell'archiviazione dell'Ordine di Acquisto controfirmato dal fornitore nell'archivio "ordini a fornitori" solo dopo aver controllato l'esattezza dei dati inseriti. Ciascun ordine viene stampato attraverso il sistema informatico interno, firmato e re-immesso nel sistema tramite uno scanner per il successivo utilizzo interno.

L'Operatrice d'Acquisto segue anche l'arrivo della merce nei depositi, di Milano e Roma, controllandone la puntualità e intervenendo in caso di ritardi con l'invio di solleciti ai fornitori e cura la distribuzione della merce nelle diverse filiali italiane o estere.

L'Operatrice d'Acquisto si occupa, inoltre, dell'elaborazione e sintesi delle analisi quali - quantitative in corso di stagione concernenti l'andamento delle vendite per classe di negozi e per classi merceologiche. Settimanalmente aggiorna le vendite di ciascun articolo sulla rispettiva "scheda articolo" analizzandone l'andamento e discutendo con il Buyer gli eventuali provvedimenti da prendere per migliorare o mantenere i risultati ottenuti.

Qualsiasi anomalia riscontrata deve essere segnalata immediatamente al Buyer per arginare il problema nel più breve tempo possibile, agli uffici coinvolti oltre che al fornitore per avere chiarimenti al riguardo.

La Merchandise Controller

La Merchandise Controller lavora a stretto contatto con il Buyer occupandosi della parte “numerica” del suo lavoro. Essa deve tradurre in termini finanziari i progetti e le previsioni del budget; quest’ultimo incide sugli acquisti esercitando una funzione di controllo tendente a verificarne l’efficacia o l’inefficacia rispetto alle previsioni.

Attraverso controlli periodici infatti, la Merchandise Controller è in grado di individuare e localizzare le deviazioni rispetto agli standard prefissati, avvisare il Buyer e quindi intervenire con misure correttive.

Deve perciò mettere a disposizione del reparto rapporti periodici affinché gli operatori abbiano la possibilità di intervenire tempestivamente qualora gli obiettivi sintetizzati dal budget non vengano costantemente conseguiti.

Il suo obiettivo è quello di pianificare il fabbisogno finanziario del reparto accessori nella stagione in corso e in quella futura, inoltre, la Merchandise Controller gestisce la distribuzione della merce in termini di assortimento e di destinazione nei punti vendita sulla base delle necessità espresse da questi ultimi e in relazione alle dimensioni e quindi alla capacità dei locali.

La classificazione merceologica

I dati delle vendite in Oviessa seguono una classificazione merceologica precisa, che parte da un livello di dettaglio elevato fino ad arrivare alla suddivisione per Category.

La scala dei livelli di classificazione si presenta come segue:

- articolo;
- funzione;
- sub-reparto merceologico;
- reparto merceologico;

- Category.

Il problema principale di cui bisogna tener conto nell'esaminare i dati consiste nel fatto che la classificazione merceologica, soprattutto a livello di dettaglio elevato, ha subito negli anni delle variazioni causando, di conseguenza, una certa disomogeneità dei dati disponibili.

2.2 LA VENDITA

2.2.1 La Direzione Vendite

La divisione vendite è responsabile dell'acquisizione dei volumi di vendite indicati nei piani aziendali, a prezzi che producano un margine di contribuzione lordo accettabile. Sulla base della pianificazione aziendale, il direttore delle vendite diventa responsabile del raggiungimento degli obiettivi e previsioni che l'azienda si è proposta di raggiungere. In generale si prevedono variabili quali i volumi e i prezzi dai quali dipendono parecchi altri programmi collegati dell'organizzazione. Un più elevato volume di vendite infatti è funzione di un incremento distributivo come pure di accresciuti livelli di smercio da parte dei punti vendita serviti.

Volume e distribuzione sono entrambi fattori variabili del programma di vendita e marketing, che hanno influenza sull'intero marketing mix, inclusi politiche di fissazione dei prezzi, attività pubblicitaria e promozionale, struttura del prodotto e altri programmi rilevanti per suscitare l'attenzione e l'accettazione da parte della clientela, tutte responsabilità che rientrano tra quelle più tradizionali del reparto marketing non a caso in Oviessa fisicamente dislocato all'interno della direzione vendite.

2.2.2 I Ruoli

Responsabile/Direttore Vendite

E' la persona a capo dell'organizzazione vendite, direttamente collegato al consiglio di amministrazione o con accesso ad esso tramite l'amministratore delegato.

Tra le sue funzioni principali: la previsione dei volumi di vendita potenziali e dei prezzi praticabili; identificazione, fissazione e perseguimento degli obiettivi, dei traguardi, dei budget e dei piani di profitto relativi alle vendite e l'assegnazione degli incarichi alla forza vendite, in ordine di precedenza in linea con gli obiettivi ed i piani.

Responsabili Vendite operativi

Capizona

E' il primo livello di responsabile operativo, riferisce in modo gerarchico al direttore vendite. Sono responsabili regionali, in concreto fanno visite alle filiali e le loro principali funzioni includono:

- il collegamento tra i responsabili superiori e gli addetti alle vendite, gerenti, nella fissazione degli standard dei risultati di vendita e dei traguardi, in termini di volume per prodotto e per cliente nell'ambito della proprio sfera geografica di responsabilità;

- la responsabilità del raggiungimento di tali traguardi, previsioni, budget assegnati;

Gerenti

Nell'ambito OVS, indica colui che è incaricato della gestione delle attività, esercizio della filiale. Il seguente argomento verrà trattato approfonditamente, con una intervista diretta al gerente della filiale di Padova San Fermo, nelle pagine successive.

2.2.3 Clusterizzazione dei negozi

Con il termine “cluster” si intende un gruppo di unità simili o vicine tra loro, dal punto di vista della posizione o della composizione.

Area Geografica

La divisione vendite tiene conto di questo criterio, come di una semplice divisione delle aree di vendita in regioni, zone e territori di uguale dimensione, sia in termini di popolazione, superficie territoriale, numero di negozi per prodotto, sia per delle sofisticate analisi del carico di lavoro, come ad esempio la misurazione del tempo occorrente all'effettuazione di un numero sufficiente di visite per ottenere un volume di vendite ottimale.

Immagine

Come si è potuto vedere nei capitoli precedenti l'immagine di OVS ha subito dei cambiamenti del corso del tempo dovuti a scelte strategiche di rinnovo delle filiali. Come sottolineato, la più recente e forse anche la più importante è quella che riguarda il passaggio all'immagine OVS Industry con un radicale cambiamento non solo per quanto riguarda l'immagine ma anche nell'impostazione di base del negozio.

2.3 BUSINESS ANALYSIS

Funzione dell'ufficio

L'attività di stage è stata svolta all'interno dell'ufficio Business Analysis presso la Divisione Oviessa. Tale ufficio svolge un ruolo fondamentale nello svolgimento delle previsioni di vendita, e non solo; a livello gerarchico si posiziona tra le funzionalità della Direzione Acquisti e della Direzione Vendite (figura2).



Fonte: Materiale interno Oviesso

Fig.2 Organigramma Ovs

La Business Analysis è un ente di staff che risponde direttamente alla Direzione Generale, quindi il ruolo fondamentale di questo ufficio all'interno dell'azienda risulta essere quello di supporto alla Direzione, tramite anche l'interfaccia con le altre aree aziendali.

Oltre a questo, la Business Analysis partecipa anche alle varie attività progettuali programmate dalla Direzione Generale: proprio perché è un ente di collegamento partecipa primariamente ai vari progetti, di filiale, di sede, e in generale di tutti i più

diversi processi aziendali.

Infine è l'ente che deve rispondere a tutte le esigenze delle diverse filiali.

2.3.1 Struttura dell'ufficio

L'ufficio Business Analysis in Oviessa è diviso in più settori, che si adoperano per assicurare:

- la raccolta dei dati e il processo di budgeting annuale. Il budget è un obiettivo annuale fornito per punto vendita, ed indica la volontà aziendale di crescita in quell'anno;
- la corretta programmazione commerciale della Divisione, armonizzando gli specifici obiettivi di vendite e acquisti, tramite
 - a. la raccolta e l'analisi dei dati sulle vendite,
 - b. il confronto con la programmazione degli acquisti,
 - c. la formulazione delle previsioni finali di vendita;
- il controllo e la pianificazione di tutti i costi dell'azienda, sia di sede che dei punti di vendita, quindi il monitoraggio di tali costi affinché siano raggiunti i risultati prefissati;
- l'analisi mercantile tra le vendite e i costi: si decide il piano di scontistica quindi le svalorizzazioni, il piano di immissione della merce da passare all'area Acquisti in base alla copertura ed il piano di rotazione della merce in magazzino;
- la redazione del conto economico, che risulta dall'aggregazione dei dati per tutti i vari negozi italiani ed esteri, sia in gestione diretta che affiliata. La

Business Analysis monitora e tiene sotto controllo il risultato di utile di Ovieste;

- il costante controllo dell'avanzamento e l'analisi degli scostamenti tra previsioni e consuntivi, tramite l'attività di reporting. La reportistica effettuata nell'ufficio Business Analysis fornisce alle persone addette al controllo, quindi ai dirigenti aziendali, sia dei valori assoluti che dei valori percentuali, ossia gli incrementi o i decrementi conseguiti rispetto ai periodi precedenti;
- l'analisi di redditività degli investimenti.

2.3.2 La formulazione del budget delle vendite

Il budget (o piano annuale) è un programma di gestione che pone in evidenza i risultati economico-finanziari che l'azienda intende raggiungere nel successivo esercizio, vale a dire nei successivi dodici mesi. Esso è caratterizzato dalla definizione di obiettivi quantitativi, così una delle difficoltà che si incontrano nella sua stesura è quella di dover "tradurre" gli obiettivi – come ad esempio il creare valore (oggi e nel tempo) o l'aumentare il valore economico dell'azienda – in termini di unità monetarie.

Va precisato che il budget non è inteso come una semplice previsione, con carattere sostanzialmente passivo, ma è concepito come un programma di gestione, che comporta perciò uno sforzo continuo di miglioramento organizzativo e gestionale.

La formulazione del budget e l'attività previsionale dunque vanno in parallelo, mantenendo obiettivi diversi:

- il budget è un indicatore, fornito annualmente per negozio, della volontà aziendale di crescita;
- le previsioni di vendita servono per inquadrare le varie filiali, sono quindi indicatori di cosa può fare mediamente ogni punto vendita.

Si possono individuare alcune caratteristiche che contraddistinguono il processo di formulazione del budget:

- il punto di partenza è definito dal cosiddetto “piano di marketing”, che si effettua una volta all’anno e rappresenta una prima informazione fornita dai capizona, negozio per negozio, su quale potrebbe essere il budget secondo loro;
- la stesura del budget si svolge in un arco di tempo variabile ma dovrebbe comunque concludersi entro i primi mesi dell’anno per cui si sta realizzando il budget, in modo da guidare tempestivamente il comportamento dei managers;
- vengono coinvolti nella stesura del programma un numero elevato di “organi”, ciascuno dei quali dà il suo contributo con le informazioni che gli competono;
- il processo ha un carattere iterativo in quanto sono necessari molti aggiustamenti e una gran mole di informazioni prima che il budget diventi esecutivo. Questo è dovuto al fatto che i singoli programmi (di produzione, di vendita, di funzioni, ecc...) devono essere mutualmente compatibili e, nel loro insieme, compatibili con gli obiettivi generali dell’azienda.

Si arriva così alla stesura definitiva del budget, che una volta approvato non può

essere modificato. Ci sono però nel corso dell'anno commerciale continui controlli sull'andamento reale rispetto al dato indicato, ed in particolare esistono due momenti intermedi: la stima 05 a maggio e la stima 09 a settembre, in cui ci si confronta col dato di budget; l'obiettivo rimane comunque quello già definito, si può solamente far notare alla Direzione ed anche agli azionisti se la stima è ancora attendibile o meno, e in caso non lo sia è opportuno dare delle appropriate giustificazioni.

2.3.3 Le previsioni di vendita

La previsione delle vendite è uno dei pilastri su cui è fondata la pianificazione di tutta l'attività aziendale. Dalle previsioni possono derivare i piani finanziari, i tempi per gli acquisti, la definizione del livello della produzione e delle scorte, la direzione dei programmi di vendita e altre fasi dell'attività aziendale.

Nell'ufficio Business Analysis il complesso sistema di previsioni delle vendite di Oviessa prende inizio dalle considerazioni dei vari gerenti di filiali, cioè i direttori dei negozi, i quali, avvalendosi delle informazioni che essi hanno raccolto ed elaborato sulla "scheda di filiale", formulano le prime proposte di previsione. Dopodiché tali proposte vengono modificate più volte in modo tale da mettere d'accordo le esigenze di filiale con quelle di Direzione.

Alla fine, tenendo conto di tutte le analisi, osservazioni e valutazioni fatte, si cercherà di valorizzare e quantificare le vendite realizzabili nel semestre in esame.

I due motivi principali per cui si effettuano le previsioni di vendita appaiono questi:

- decidere il mix merceologico adeguato per ogni filiale, quindi pianificare gli

acquisti con il giusto anticipo ed evitare il rischio di un accumulo eccessivo di merce nei magazzini: dando le indicazioni sulle previsioni all'area

Acquisti, questa si potrà organizzare per poter fornire alla filiale le merci necessarie per poter realizzare le vendite stimate;

- capire la redditività di ogni singolo punto vendita e all'interno di ognuno di questi la redditività di ogni category/reparto/sub-reparto, attraverso l'analisi degli scostamenti tra previsioni e consuntivi.

2.3.4 Teoria sulle previsioni di vendita

Una delle attività fondamentali svolte dall'ufficio Business Analysis Divisione Oviessa è la formulazione delle previsioni di vendita.

La previsione delle vendite è uno dei pilastri su cui è fondata la pianificazione di tutta l'attività aziendale; essa si basa su fatti (i volumi di vendita realizzati) e giudizi (le stime delle persone coinvolte). Da quest'attività possono essere derivati i piani finanziari, i tempi per gli acquisti, la definizione del livello della produzione e delle scorte, la direzione dei programmi di vendita e altre fasi dell'attività aziendale.

La previsione delle vendite deve essere effettuata rispettando alcuni principi; tali principi hanno la funzione d'identificare le fasi di sviluppo della previsione e stabilirne

la successione logica:

- la definizione dei fini per i quali la previsione è effettuata. Se il fine è, ad esempio, quello di pianificare tutta l'attività aziendale può essere preferita una previsione di medio o lungo termine, suddivisa per grosse categorie di prodotti.

Se la previsione, invece, è indirizzata ai problemi di acquisto o di magazzino è più indicata una previsione di breve termine, che consideri particolari categorie di prodotti;

- la divisione dei prodotti dell'azienda in gruppi omogenei;
- la determinazione dei fattori che influenzano le vendite di ciascun gruppo di prodotti. L'individuazione e la valutazione di tali fattori sono operazioni indispensabili per fare le previsioni.
- la scelta del metodo di previsione o dell'insieme dei metodi che meglio si prestano agli scopi prefissati. Tale scelta dipende da molti fattori, tra cui lo scopo per cui la previsione è effettuata e l'arco di tempo previsto;
- la raccolta di tutti i dati necessari per effettuare le previsioni;
- la formulazione di ipotesi sugli effetti dei fattori che non possono essere misurati. Il giudizio e l'esperienza dell'esecutore delle previsioni contribuiranno alla formazione di tali ipotesi;
- effettuazione delle previsioni;
- controllo, ove possibile, dei dati previsti. Tale controllo è possibile, ad esempio, quando i dati storici a disposizione sono divisi in due parti. La seconda parte serve per controllare i dati previsti sulla base di quelli della prima parte;
- la revisione e l'aggiornamento periodico delle previsioni.

2.3.5 L'analisi dei costi e la redazione del conto economico

La determinazione e l'analisi dei costi costituiscono elementi informativi

fondamentali, in sede di pianificazione, sia ai fini della definizione del sistema budgetario sia per la redazione del conto economico.

L'attività effettuata nell'ufficio Business Analysis è un lavoro di stima, che comprende:

- il costo del lavoro, quindi gli stipendi del personale;
- il costo degli spazi (pulizie, sicurezza, luce, riscaldamento, ...)
- il costo degli operativi (i costi di manutenzione, per esempio degli ascensori, gli shoppers, le divise del personale, il costo del viaggio dell'eventuale allievo, ...)
- gli investimenti di marketing, che comprendono attività di comunicazione fuori dal punto vendita (radio, tv, affissioni, volantaggio, ...), messe in campo per attirare clienti ai negozi, e attività di Visual Communication e di cartellonistica all'interno dei punti vendita per informare i frequentatori sulle promozioni ed iniziative presenti in negozio;
- altri costi: il premio assicurativo per ciascun punto vendita (necessario nel momento in cui subiscono un danno e/o furto), il costo generato dai movimenti della merce, le ricreative quindi ad esempio il costo della cena per una nuova apertura, ...

2.3.6 L'attività di reportistica

Il reporting è un'attività fondamentale per un'azienda come Oviessa, la quale provvede costantemente al monitoraggio delle vendite giornaliere, settimanali,

mensili, nonché semestrali, con lo scopo di conoscere gli andamenti e le performance aziendali e quindi verificare gli scostamenti positivi o negativi rispetto ai valori previsti.

Da questa attività ci si può attendere un duplice contributo: da un lato, la capacità di segnalare alla Direzione, nei tempi e nei modi dovuti, se l'azienda è allineata ai corsi d'azione predefiniti in sede di programmazione annuale; dall'altro, un aiuto nella valutazione delle prestazioni manageriali.

Così sulla base dei dati raccolti attraverso il reporting e delle direttive impartite dalla Direzione Generale e dall'Amministratore Delegato, i managers e i responsabili coinvolti nello sviluppo dell'azienda saranno in grado di elaborare importanti informazioni per l'azienda. Pertanto, qualora i risultati del reporting rilevassero aspetti negativi, si provvederà all'attuazione di manovre correttive per rettificare tale situazione; se invece il reporting dimostrerà una crescita dell'azienda, si cercherà la miglior strategia per mantenere, o meglio incrementare, tali risultati.

Tramite la reportistica, Oviessa analizza non solo gli scostamenti tra previsioni e consuntivi, bensì pure gli incrementi o decrementi rispetto all'anno precedente e alle volte anche rispetto a due anni precedenti il periodo corrente. Di conseguenza, grazie a questo continuo confronto, i valori che si ottengono, sia assoluti che percentuali, sono della massima utilità per chi deve dirigere l'azienda.

Infine il reporting effettuato presso l'azienda Oviessa consente non solo analisi sui dati concernenti il fatturato conseguito, ma permette anche uno studio del processo

d'acquisto del proprio cliente, poiché sintetizza dati finalizzati alla quantificazione della spesa media e del numero di scontrini emessi nel periodo o per area geografica a cui si riferisce la singola analisi.

2.3.7 Concetto di parità filiali

Le aperture di nuovi punti di vendita che non avvengono necessariamente ad inizio anno forniscono dati parziali che non coprono l'intero anno e per questo non possono servire come base di confronto per l'anno successivo. Una filiale entra perciò a far parte della parità filiali dal primo anno in cui può fornire dati di consuntivo che coprono almeno un intero anno.

CAPITOLO TERZO: LE RISTRUTTURAZIONI DEI NEGOZI CON IMMAGINE OVS INDUSTRY

3.1 Analisi delle ristrutturare

La scelta di rinnovarsi con delle opportune ristrutturazioni ha preso piede a partire dal 2005 anno in cui si è dato il via alla volontà aziendale di rinnovamento attraverso delle, ristrutturazioni appunto, oculate e mirate, decise a dare una svolta ai negozi visti in maggiore difficoltà ed incapaci ormai di soddisfare le esigenze sempre maggiori dei clienti. Il punto di svolta si ha tuttavia nel 2007 con una massiccia presa in carico di lavori di rinnovo dei negozi. Ad esempio nel periodo 2007-2009, l'azienda ha operato, complessivamente, 64 ristrutturazioni, ridisegnando il format del negozio con l'immagine OVS Industry. Il fine che l'azienda si proponeva di perseguire con la ristrutturazione era l'acquisizione di una maggiore quota di mercato nel segmento giovane, con particolare riferimento ad una clientela femminile, attraverso un negozio dal taglio più moderno e accattivante.

Tabella.1 report ristrutturazioni indicante il valore progressivo delle vendite successivo alla ristrutturazione.

RISTRUTTURATE 1° SEM. 2009 - PROGRESSIVO post lavori al mese di settembre 2009

Cod.	Periodo	fine lav.	Vendite	% incr.	delta su par.	Scontrini	% incr.	delta su par.	Spesa Media	% incr.
44	LA SPEZIA	26/02/09	2.695.465	3,8	12,0	85.897	9,6	14,2	31,38	-5,3
140	GENOVA	26/02/09	2.559.907	3,1	11,4	93.170	5,8	10,4	27,48	-2,5
193	LATINA FI	25/02/09	4.281.690	1,5	9,7	136.347	9,1	13,8	31,40	-7,0
244	CASALEC	24/02/09	3.079.273	8,1	16,3	98.161	5,1	9,8	31,37	2,8
260	CAMPI BIS	25/02/09	4.505.516	6,2	14,5	139.735	9,8	14,5	32,24	-3,3
307	VERONA	25/02/09	2.792.456	5,0	13,2	99.687	7,2	11,9	28,01	-2,1
PAR.FIL.2009 218 pdv			369.552.048	-7,9		12.898.049	-4,1		28,65	-4,0
PAR.FIL. shistr e sovr -			249.802.137	-8,3		8.789.548	-4,7		28,42	-3,8
Tot. Ristr. 1° 2009			19.914.306	4,5	12,8	652.997	7,9	12,6	30,50	-3,1
										0,6

La tabella 1 mostra un report di riferimento per l'analisi delle ristrutturazioni; sfruttando alcune variabili quali il numero totale degli scontrini ed il valore totale delle vendite, (sommati mese per mese), è possibile realizzare un confronto a parità dei negozi. Oltre a questo viene anche determinata la spesa media per acquisto attraverso l'uso di semplici calcoli. Tale report veniva poi inviato settimanalmente al direttore vendite Ovs.

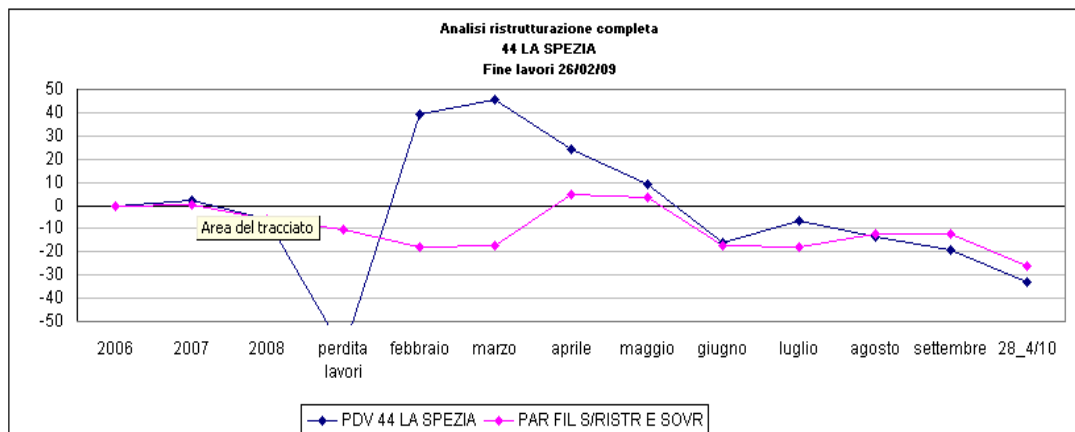
Concentrate nei periodi gennaio-febbraio e luglio-agosto, le ristrutturazioni sono state più numerose nel primo semestre che nel secondo. Come possiamo notare sempre dalla tabella1, numerose sono state le ristrutturazioni concluse nel periodo di febbraio. La volontà aziendale è stata quella di concentrare i lavori in un periodo più breve, facendo maggiormente ricorso alla chiusura totale al pubblico del punto di vendita; questa scelta è dovuta all'intenzione di terminare prima la ristrutturazione ed evitare, al tempo stesso, il danno di immagine derivante da un negozio-cantiere (le chiusure al pubblico, che nel 2007 avevano interessato soltanto il 30% dei negozi ristrutturati, si sono estese, nell'anno in corso, al 70%). I lavori hanno interessato prevalentemente negozi in centro città (gran parte dei quali punti di vendita ex-Standa) e si sono concentrati prevalentemente al nord (50% del totale). In collegamento al report riguardante l'andamento delle filiali ristrutturate veniva allegato il grafico presente in figura 4. Tale grafico, di supporto all'analisi, fornisce una sintesi migliore dell'andamento. Esso permette infatti di notare a colpo d'occhio qualsiasi eventuale anomalia nell'andamento. I dati utilizzati per determinare le due curve presenti si riferiscono alle percentuali di vendita del punto di vendita (pdv) preso in considerazione e della parità filiali. Le prima cosa che si nota osservandolo riguarda la parte centrale di tale grafico; come è facile notare infatti vi è dapprima una netta flessione delle vendite dovuta alla chiusura totale della filiale e successivamente un vero e proprio exploit di tali vendite al momento della riapertura.

PDV 44 LA SPEZIA

Cons. 2008 5.128
 Bdg 2009 5.070
 Prev und 2009 5.257

mq.pre ristr. 1.181
 mq.post ristr. 1.220

Grande ristr.:
 val.invest.= 504



PDV 44 LA SPEZIA

incr. % vendite
 incr. % scontrini
 incr. % spesa media

PAR FIL S/RISTR E SOVR

incr. % vendite
 incr. % scontrini
 incr. % spesa media

DELTA SU PAR. FILIALI

delta % vendite
 delta % scontrini
 delta % spesa media

	2006	2007	2008	perdita lavori dal 25/01 al 26/02	febbraio dal 27/02	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	28_4/10	media pesata 2006 - 2008	montante post interv.	delta post intervento
PDV 44 LA SPEZIA																
incr. % vendite	-0,6	2,3	-5,9	-62,3	39,0	45,9	24,4	9,1	-16,2	-6,8	-13,5	-19,3	-33,0	-2,9	1,0	3,9
incr. % scontrini	-2,8	-0,2	-7,4	-35,3	53,7	52,5	22,8	11,6	-6,5	0,8	2,0	-11,0	-25,0		7,5	
incr. % spesa media	2,2	2,5	1,6	-41,8	-9,6	-4,3	1,3	-2,3	-10,4	-7,5	-15,2	-9,3	-10,6		-6,1	
PAR FIL S/RISTR E SOVR																
incr. % vendite	-0,2	0,4	-5,8	-10,1	-17,7	-17,4	4,5	3,2	-17,1	-17,7	-12,1	-12,1	-26,0	-3,4	-9,4	-6,1
incr. % scontrini	-1,6	-0,5	-7,4	-3,7	-6,6	-11,8	4,0	4,8	-9,4	-13,0	-6,2	-7,3	-20,6		-5,6	
incr. % spesa media	1,4	0,9	1,8	-6,6	-11,9	-6,3	0,5	-1,5	-8,5	-5,4	-6,3	-5,2	-6,7		-4,1	
DELTA SU PAR. FILIALI																
delta % vendite	-0,4	1,9	-0,1	-52,2	56,7	63,3	19,9	5,9	0,8	10,9	-1,5	-7,2	-7,0	0,5	10,5	10,0
delta % scontrini	-1,2	0,3	0,0	-31,6	60,3	64,2	18,8	6,8	2,9	13,8	8,2	-3,7	-4,4		13,1	
delta % spesa media	0,8	1,6	-0,2	-35,2	2,3	2,0	0,8	-0,8	-1,9	-2,1	-9,0	-4,1	-3,9		-1,9	

* filiale chiusa al pubblico dal 09/02/09 al 26/02/09

Tabella2 Grafico a linee: andamento filiale rispetto alla parità.

A completamento dell'analisi si è deciso infine di aggiungere al report visto in tabella2 una piccola analisi per location dei punti di vendita ristrutturati. La clusterizzazione era definita in questo modo: quartiere, centro città, centro commerciale urbano e centro commerciale extraurbano.

Anche questo tipo di analisi permetteva di definire quali erano state le ristrutturazioni più efficaci e avrebbero determinato dove sarebbero dovute cadere le scelte future di ammodernamento dei negozi (tabella 3).

RISTRUTTURATE 1° SEM. 2009: PROGRESSIVO DA FINE LAVORI AL 14/10/09

Cod	Descrizione	Per fine lav.	Vendite	% incr. s.a.	delta su par.	Scontrini	% incr. s.a.	delta su par.	Spesa Media	% incr. s.a.	MQ	Location
44	LA SPEZIA	26/02/09	2.963.234	1,2	10,2	93.317	7,6	12,8	31,75	-5,9	1220	quartiere
140	GENOVA FIL	26/02/09	2.774.582	0,4	9,4	99.897	3,7	8,8	27,77	-3,1	1350	c. c. urbano
193	LATINA FIO	25/02/09	4.665.105	-0,4	8,6	146.742	7,8	12,9	31,79	-7,6	1774	c. c. urbano
244	CASALECO	24/02/09	3.370.722	7,3	16,2	106.010	4,6	9,7	31,80	2,5	1376	c. c. extraurbano
260	CAMPI BISE	25/02/09	4.901.323	4,1	13,1	150.166	8,4	13,6	32,64	-4,0	1856	c. c. extraurbano
307	VERONA VI	25/02/09	3.051.851	3,9	12,9	107.572	6,5	11,7	28,37	-2,4	1565	centro città
PA.FIL.2009 - 218 pdv			405.719.454	-8,9		13.971.603	-4,7		29,04	-4,4		
PAR.FIL.09 S/RIST E SOVR			271.414.356	-9,0		9.439.046	-5,1		28,75	-4,0		
TOT. RISTR. 1° SEM. 09			21.726.816	2,7	11,6	703.704	6,6	11,8	30,87	-3,7		
											0,3	

N.B. 044 La Spezia in sovrapposizione dal 02/05/09 con la filiale 1615 S. Stefano M.

Per location

n° pdv

n°	Location	Vendite	% incr. s.a.	delta su par.	Scontrini	% incr. s.a.	delta su par.	Spesa Media	% incr. s.a.
1	Quartiere	2.963.234	1,2	10,2	93.317	7,6	12,8	31,75	-5,9
1	Centro città	3.051.851	3,9	12,9	107.572	6,5	11,7	28,37	-2,4
2	C. c. urbano	7.439.687	-0,1	8,9	246.639	6,1	11,2	30,16	-5,8
2	C. c. extraurbano	8.272.045	5,4	14,3	256.176	6,8	12,0	32,29	-1,4

Tabella 3. analisi per cluster location delle ristrutturazioni

A seguito del rinnovarsi delle ristrutturazioni si è sempre più sentito il bisogno di fornire un più dettagliato rapporto, circa quali fossero le variazioni subite dai consuntivi, in particolare quelli riguardanti l'abbigliamento donna. Questo in quanto, come detto in precedenza si è cercato con questi interventi di acquisire una maggiore quota di mercato giovanile e soprattutto femminile (figura 3).

A tal fine, la figura seguente mette in luce, per i principali reparti dell'esterno donna, la variazione del consuntivo in termini percentuali tra il pre-ristr. e il post-ristr., indicata sulle barre rosa. Sugli indicatori viola, invece, si è ritenuto opportuno visualizzare il peso di ogni raggruppamento sul fatturato totale del category a fronte dei consuntivi realizzati.

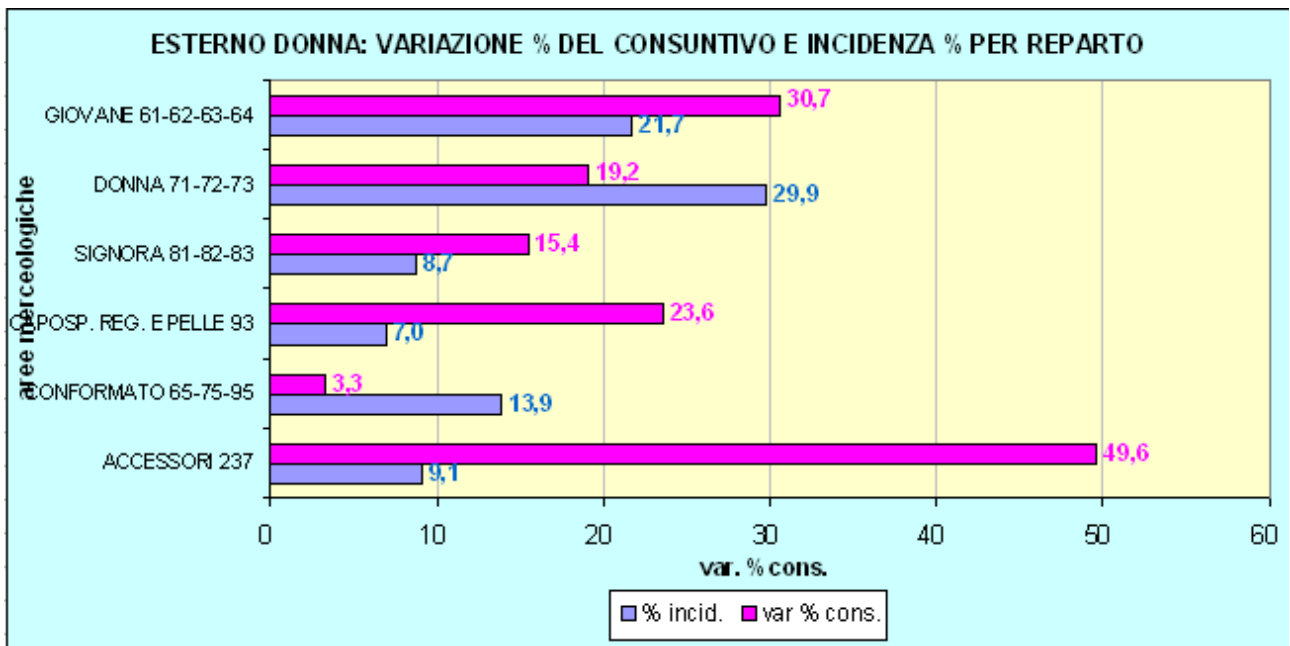


Fig.3 variazione incidenza dei reparti che costituiscono “esterno donna” pre e post ristr.

Dall’immagine e da altre analisi effettuate si è potuto rilevare come il comparto degli accessori sia stato quello che ha risentito di più dell’effetto ristrutturazione, andando ad incidere, a valore, quasi quanto il comparto della donna.

La giovane cresce, in termini percentuali, di 30,7 punti rispetto al pre-ristr, andando ad apportare, a valore, il contributo maggiore. Ottimi risultati, anche se meno influenti sul fatturato, anche dal capospalla regolare. Molto contenuti, viceversa, gli incrementi nel conformato.

Raggruppando gli incrementi per semestre di ristrutturazione, si è notato, inoltre, che la donna giovane ha manifestato un trend di crescita costante, passando da un miglioramento di 18,1 punti nel 1° semestre 2007, ad un miglioramento di 31,9 punti nel 2° semestre 2007, fino ad arrivare, nel 1° semestre 2008, ad una crescita di 49,1 punti in più, segno che l’obiettivo dell’azienda di conquistare con la nuova immagine una cliente più giovane è stato raggiunto con efficacia sempre maggiore.

3.2 Un caso specifico: Filiale di Padova San Fermo

Di seguito alcune immagine della filiale Padova San Fermo prima e dopo i lavori di ristrutturazione:









3.2.1 INTERVISTA A GERENTE

RESPONSABILE DI VENDITA NEGOZIO PD SAN FERMO SIG. PIERO PICCHI

Tema dell'intervista: l'attività di Gerente

Domanda: chi è il gerente e qual è il suo percorso formativo?

Piero Picchi: gerente è un termine commerciale, indica il responsabile della gestione di un'attività. Il percorso per diventare gerente è articolato in diverse fasi suddivisibili in 2 macroaree distribuite nell'arco di 18 mesi. La prima fase viene sostenuta in aula nella sede aziendale di Mestre e durante questo periodo vengono trattate le aree del marketing, prodotto, visual merchandising, amministrazione e contabilità(in particolare della tutela del patrimonio aziendale ,e fornisce gli strumenti di gestione di base. Inoltre viene trattato il tema della logistica, ossia del flusso delle merci tema non meno importante per il futuro gestore di una filiale. La seconda fase avviene in negozio, c'è un contatto diretto quindi con l'ambiente nel quale ci si troverà ad operare in futuro e proprio a tal fine vengono avviate le procedure di inserimento del futuro gerente. Il direttore della filiale descrive la giornata tipo e le procedure di negozio nella loro completa applicazione all'allievo .Vengono indicati e spiegate l'utilizzo dei principali strumenti di gestione. Si vede nel dettaglio la contabilità d'ufficio e le varie operazioni di cassa. Infine con l'assistenza del magazziniere si vede l'argomento logistica sul campo.

Domanda: quanto può influire la preparazione del gerente sull'andamento del pdv?

P.P. : lo spiegherò tramite un esempio: durante la preparazione al futuro lavoro di gerente una notevole importanza viene dedicata alle nozioni di visual merchandising. Questo argomento è di fondamentale importanza e fornisce gli strumenti per riuscire a essere determinanti nell'impostazione del negozio che si dovrà gestire in futuro. Gli argomenti trattati riguardano la valorizzazione dell'assortimento attraverso l'analisi

della clientela tipo e la gestione degli spazi. Come si può intuire questo lavoro ha un ruolo strategico perché ha un impatto diretto sulla cifra d'affari dell'azienda e sulla soddisfazione del cliente.

Gli obiettivi richiesti sono quelli di ottimizzazione della redditività degli spazi, e di rendere attraente l'immagine del prodotto e del negozio con una giusta collocazione delle esposizioni in vetrina. Tutto questo è reso possibile dalle competenze e dalla preparazione del gerente.

Domanda: quali sono le maggiori interazioni tra gerente e dirigenza aziendale?

P.P. : perlopiù avvengono con il diretto responsabile dell'area locale. Si tratta del Capozona, esso è responsabile del raggiungimento degli obiettivi di vendita e sviluppo assegnati alla zona di competenza. Assicura il coordinamento dei direttori di negozio verificandone le attività in un'ottica di continua ricerca di opportunità commerciali e di messa in atto di azioni volte a garantire la soddisfazione del cliente.

Domanda: quali sono state le maggiori variazioni derivate dalla ristrutturazione del negozio?

P.P. : si è trattato soprattutto di un ampliamento della clientela potenziale. Si può dire che mentre prima si mirava a un target definibile "low cost", ora ci si è assicurati una fetta della clientela dei negozi avente target leggermente più alto. Per dirlo in maniera semplice il nuovo cliente è ora "a cappello" del vecchio che prima passava solamente davanti al negozio osservando con aria distaccata le esposizioni.

Tutto questo in linea con la nuova strategia aziendale.

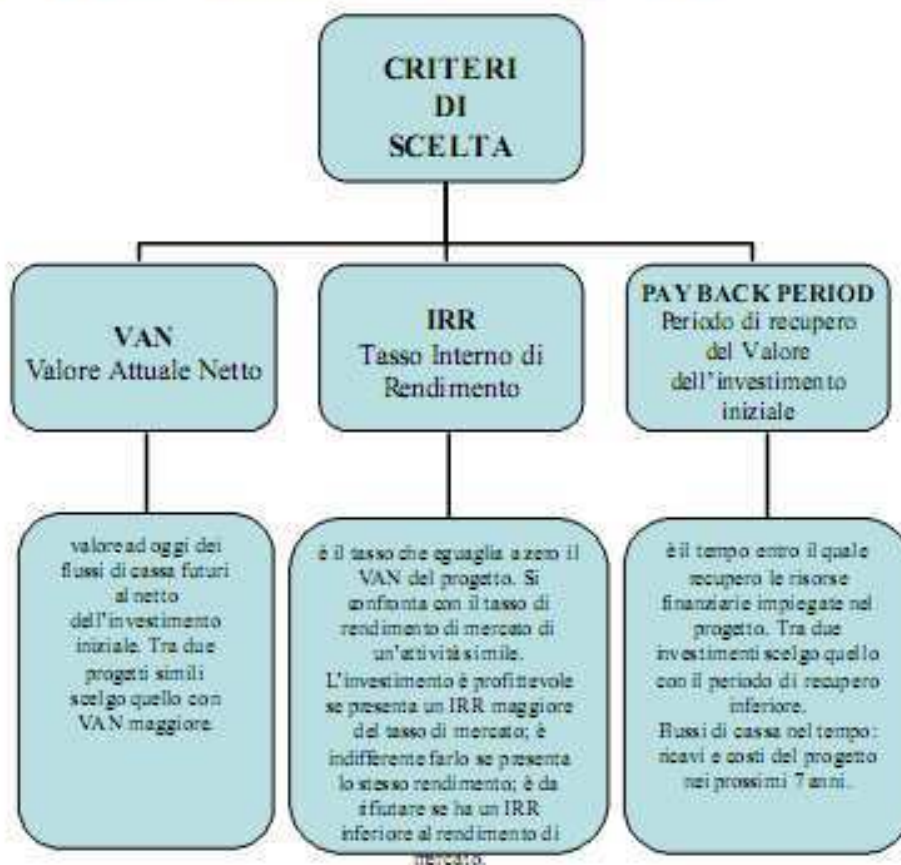
Domanda: come influisce il direttore di negozio sulla creazione del piano di comunicazione e quali suggerimenti può dare a riguardo;

P.P. : il piano di comunicazione è prevalentemente gestito dalla sede aziendale. Noi possiamo mettere il nostro valore aggiunto attraverso contatti, organizzando eventi interni al negozio. Eventi di festa e grande attrazione. Facendo leva sulle festività si cerca di attirare il maggior numero di clienti. Un esempio è una festa organizzata poco tempo fa nella filiale da me gestita. Ho potuto invitare il campione di gran turismo professionistico(abbiamo portato addirittura un modello della Ferrari campione nazionale all'interno del negozio) che ha coinvolto la clientela, soprattutto i più giovani, e stimolato la curiosità attirando un grande numero di famiglie.

APPENDICE: STRUMENTI PER L' ANALISI DELLA REDDITIVITA' DEGLI INVESTIMENTI, MISSION E TEORIA SULLE PREVISIONI

Strumenti Finanziari e Criteri di decisione

Figura 4: Criteri di scelta nella scelta di un progetto di investimento



Fonte: Materiale interno Oviesso

Il fattore tempo, Payback Period

Quando ci si trova a dover rinnovare gli impianti nasce la necessità di decidere su quale tra investimenti alternativi è da orientare la scelta. Le ragioni che possono far propendere verso un tipo di impianto piuttosto che altri sono molteplici; il costo dell'impianto, le modalità di pagamento, le sue specifiche tecniche, le difficoltà che si

possono incontrare nel collocare l'impianto nel reparto, i costi annuali di gestione, sono solo alcuni dei problemi che influiscono sulla scelta tra investimenti alternativi.

In ogni caso tutte le scelte di tipo strategico di medio-lungo periodo, richiedono una attenta valutazione anche sotto il profilo economico-finanziario.

Esistono diversi metodi di calcolo, più o meno raffinati ed attendibili, che possono essere di aiuto nella scelta tra diverse alternative di investimento, uno di questi è il **PAYBACK PERIOD**, ossia il periodo di ritorno dell'investimento.

Il **PAYBACK PERIOD** è un metodo che viene frequentemente utilizzato dalle aziende per la sua semplicità di calcolo esso consente di calcolare il tempo entro il quale il capitale investito nell'acquisto di un fattore produttivo a medio-lungo ciclo di utilizzo viene recuperato attraverso i flussi finanziari netti generati; tra investimenti alternativi, si sceglierà quello con un "periodo di recupero" più breve, in quanto da tale momento in poi, il bene strumentale contribuirà alla formazione di utili lordi.

OVS sfrutta le potenzialità di questo strumento per scegliere tra le possibili strategie di investimento, effettuando così una decisa scrematura degli scenari.

VAN

L'apprezzamento del grado di convenienza di un progetto richiede il confronto tra:

- valore dell'investimento (valore attuale lordo **VAL**)

- ammontare di risorse richieste per la sua realizzazione (**I**)

La differenza tra il valore attuale lordo e il costo sostenuto per l'attuazione dell'iniziativa ($VAL - I$) esprime il **valore attuale netto (VAN) dell'investimento** e quindi la sua qualità economica.

Analiticamente il VAN è dato dalla somma algebrica dei flussi di cassa attesi attualizzati all'appropriato costo opportunità del capitale, ossia corrisponde al valore attuale dei flussi monetari in entrata al netto dell'esborso complessivamente sopportato.

Il VAN rappresenta una misurazione in termini assoluti del valore creato da un investimento. Un valore positivo quantifica l'incremento di valore prodotto dall'investimento come se fosse disponibile in un'unica soluzione all'atto della sua valutazione; se negativo misura invece la distruzione di valore provocata dall'investimento nel caso in cui venisse accettato.

Il criterio del VAN è coerente con l'obiettivo gestionale dei manager di massimizzare la ricchezza degli azionisti e quantifica il maggior valore che l'impresa verrebbe ad avere con l'accettazione dell'investimento.

TIR

Data un'operazione finanziaria si dice *Tasso Interno di Rendimento* (T.I.R.) dell'operazione stessa quel tasso di valutazione in corrispondenza del quale il valore attuale dei suoi flussi di cassa si annulla.

In pratica il TIR o IRR (*Internal Rate of Return*) è il tasso di attualizzazione dei flussi per il quale il VAN è nullo, ed è un indicatore sintetico, espresso in percentuale e riferito alla redditività intrinseca del progetto stesso.

Bibliografia

Siti internet consultati:

- www.gruppocoin.it
- www.oviesse.it
- www.coin.it

Materiale informativo fornito dall'azienda Oviessa.

Libri:

- BRASINI S., FREO M., TASSINARI F. e TASSINARI G., *Statistica aziendale e analisi di mercato*, Bologna, il Mulino, 2002.
- DI CASTALDO, MAURI, *Innovazione, experience, partnership. Casi di innovazione nel retail*, Franco Angeli, 2007
- DIZIONARIO DELLA MODA 2010, di Guido Vergani
- TEORIE E CASI AZIENDALI DI CHANGING MANAGEMENT, Maurizio Bortali, Antonella Grana
- SERIE STORICHE ECONOMICHE: ANALISI STATISTICHE E APPLICAZIONI, Tommaso Di Fonzo, Francesco Lisi