



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Facoltà di Scienze Statistiche

Corso di Laurea in

Statistica e Gestione Delle Imprese

LE PREVISIONI DI VENDITA:

il caso Oviesse

Relatore: Ch.mo Prof. Tommaso Di Fonzo

Tutor aziendale: Dott. Enrico Paquola

Laureanda: Paola Cecchetto

Matr. n°556491

Anno Accademico 2008/2009

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1 – IL SOGGETTO OSPITANTE: GRUPPO COIN	
1.1 <u>Gruppo Coin S.p.A.</u>	7
1.1.1 <u>La storia del Gruppo</u>	7
1.1.2 <u>L’acquisizione della rete Melablu</u>	12
1.1.3 <u>Mission e Valori</u>	13
1.2 <u>Le insegne del Gruppo</u>	13
1.2.1 <u>Oviessa</u>	14
1.2.2 <u>Coin</u>	16
CAPITOLO 2 – L’ATTIVITA’ DI STAGE: l’ufficio Business Analysis	
2.1 <u>Funzione dell’ufficio</u>	19
2.2 <u>Struttura dell’ufficio</u>	20
2.2.1 <u>La formulazione del budget delle vendite</u>	21
2.2.2 <u>Le previsioni delle vendite</u>	22
2.2.3 <u>L’analisi dei costi e la redazione del conto economico</u>	23
2.2.4 <u>L’attività di reportistica</u>	25
2.2.5 <u>L’analisi di redditività degli investimenti</u>	26

CAPITOLO 3 – LE PREVISIONI DI VENDITA in Business Analysis	
3.1 <u>Teoria sulle previsioni di vendita</u>	31
3.2 <u>Il calendario commerciale</u>	32
3.3 <u>La classificazione merceologica</u>	34
3.4 <u>Il metodo usato per prevedere le vendite</u>	36
3.4.1 <u>Filiali in parità (Italia)</u>	36
3.4.2 <u>Filiali estere</u>	38
3.4.3 <u>Nuove aperture (fuori parità)</u>	40
CAPITOLO 4 – LE CONVERSIONI MELABLU	
4.1 <u>Le analisi preliminari</u>	43
4.1.1 <u>Analogie e differenze tra una nuova apertura ed una conversione</u>	44
4.2 <u>La creazione dell’allestimento dei punti vendita</u>	46
4.3 <u>L’apertura e la nuova offerta: OVS industry</u>	47
4.3.1 <u>La verifica dei risultati</u>	48
4.3.2 <u>Analisi relativa a due conversioni Melablu-OVS industry</u>	50
CONCLUSIONI	57
BIBLIOGRAFIA	59

INTRODUZIONE

Per il conseguimento della laurea triennale, ho ritenuto opportuno completare il mio percorso di studi mediante lo svolgimento di un periodo di stage presso una struttura aziendale, dove avrei seguito uno specifico progetto che sarebbe divenuto fonte di analisi per la stesura dell'elaborato finale.

L'opportunità, per svolgere questo stage, mi è stata offerta da una grande azienda di retail, Gruppo Coin S.p.A., leader nazionale nel mercato dell'abbigliamento con sede a Mestre. In particolare, ho svolto uno stage di circa tre mesi presso la Divisione Oviessa, nell'ufficio *Business Analysis*.

Presso questo ufficio ho potuto assistere al processo di previsione delle vendite per i negozi ad insegna Oviessa. Di fatto la Business Analysis svolge un ruolo fondamentale all'interno dell'azienda: tramite le attività di formulazione del budget e previsione delle vendite, l'analisi dei costi, l'attività di reportistica e l'analisi della redditività degli investimenti; in definitiva questo ufficio risulta essere l'ente di supporto alla Direzione Generale.

Il presente elaborato si concentra soprattutto sul processo previsionale, in quanto è stata l'attività che ha maggiormente occupato le mie giornate all'interno di Oviessa S.p.A.; durante la mia esperienza di stage, infatti, ho potuto seguire le numerose analisi e apprendere i principali strumenti che compongono il processo di previsione delle vendite.

L'ufficio Business Analysis, in particolare, utilizza due fondamentali strumenti per le previsioni delle vendite:

- un software denominato *Pcx*, creato ad hoc per Oviessa al fine di elaborare le previsioni, che agevola il processo previsionale in quanto esegue tutti i vari calcoli, dopo essere stato alimentato con tutte le molteplici informazioni utili. Esso riesce a garantire sia una funzionalità di reportistica sia la possibilità di interventi manuali dell'utente per modificare i dati a proprio piacimento;
- un programma denominato *Host 30-90*, che è uno strumento di raccolta dati, con cui l'ufficio Business Analysis riesce a comunicare con gli altri enti aziendali e con l'esterno, quindi con i responsabili dei vari punti vendita.

Oltre alla descrizione "pratica" di come le previsioni di vendita sono articolate nell'azienda, descrizione sviluppata nel *terzo capitolo*, il presente elaborato contiene anche una descrizione dell'azienda Gruppo Coin S.p.A. e un excursus sulle conversioni Melablu: di fatto il Gruppo a dicembre 2008 ha acquisito l'intero capitale sociale di Tre.Bi. S.p.A., società che gestiva la catena di negozi di abbigliamento Melablu; ed ora a partire da febbraio 2009 sta convertendo i 60 negozi, che contava tale catena, in negozi OVS industry.

In particolar modo, nell'elaborato, il *primo capitolo* è dedicato alla storia dell'azienda ed alle sue due insegne: Oviessa e Coin; il *secondo capitolo* tratta dell'ufficio Business Analysis, di com'è strutturato e della sua funzione all'interno dell'azienda. Infine nel *quarto capitolo* compare il caso Melablu, quindi le analisi preliminari elaborate al fine di acquisire tale catena, i lavori di ristrutturazione delle diverse filiali e l'apertura di queste con la nuova insegna OVS industry.

PRIMO CAPITOLO

IL SOGGETTO OSPITANTE: GRUPPO COIN

1.1 Gruppo Coin S.p.A.

Gruppo Coin S.p.A. è l'azienda leader nel mercato italiano nel fashion retail e nella vendita di abbigliamento al dettaglio. Ha alle spalle quasi cento anni di storia, a partire dal lontano 1916 quando Vittorio Coin iniziò la sua attività di commercio ambulante di tessuti e mercerie in un piccolo paese del veneziano per poi espandersi in tutta Italia e, in parte, anche all'estero.

Oggi siamo alla terza generazione di imprenditori e managers che, dall'anno della prima comparsa del nome Coin nel mondo dei traffici e dei commerci nel veneziano fino ad oggi, sono state animate dai medesimi principi e dallo stesso spirito mercantile. Uno spirito che ha saputo evolversi nel tempo in sintonia con il mutare delle esigenze del consumatore e con gli sviluppi del mercato, senza perdere le originali caratteristiche, e che rappresenta il filo conduttore della storia di Gruppo Coin.

Ad oggi è un'azienda che opera attraverso due marchi distinti: OVS Industry e Coin.

Il Gruppo attualmente è il più grande department store in Italia con i suoi 441 negozi per un totale di 479.000 mq di superficie di vendita.

1.1.1 La storia del Gruppo

La generazione capostipite fu quella di Vittorio Coin, che nel 1916 ottenne la licenza di ambulante per la vendita di tessuti e mercerie a Pianiga; era un'epoca pionieristica, in Italia si era nel pieno della prima Guerra Mondiale, e Vittorio Coin, prima da solo poi insieme ai figli, diede un'interpretazione personale alla tradizione mercantile veneziana proponendosi alla stregua di un moderno

“marketer” (colui che “fa” il mercato) tramite una assidua presenza fisica sulla piazza.

Il 1926 è stato l’anno dell’apertura del primo negozio a Mirano, dedicato alla vendita di tessuti, filati e biancheria; anno che segnò gli albori di quella che sarà la seconda fase di vita dell’azienda, caratterizzata da una precisa scelta di sviluppo: dare vita ad una catena di negozi in grado di fornire un efficiente servizio per la vendita di prodotti per la persona e per la casa. Si trattava dei centri commerciali di quegli anni, che si distaccavano dalle boutiques elitarie degli anni '30 senza per questo rinunciare a criteri e principi di ricerca, già allora professionale, di qualità intrinseca nell’offerta di prodotto e servizio. Dolo nel 1929 e Venezia-Mestre nel 1933, furono le sedi dei successivi negozi che, assieme al primo, contribuirono a costituire, nel 1934, la SACMA S.p.A. (Società Associativa Commercio Manifatture e Affini). Prima che la Seconda Guerra Mondiale interrompesse le attività imprenditoriali della famiglia Coin, i negozi erano già 7, e tutti furono distrutti dagli eventi bellici.

Nel 1946 la presidenza della società passò nelle mani del figlio di Vittorio, Alfonso Coin, 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 negli anni della ricostruzione 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 dell’attività nei negozi di Mirano, Dolo, Mestre e successivamente Padova. Il ciclo di ricostruzione post-bellica si concluse per i Coin nel 1950 con l’apertura di un magazzino di deposito e smistamento del prodotto a Venezia-Mestre e con la costituzione della Coin S.p.A a Trieste, in seguito all’acquisizione, nel 1957, del primo vero grande emporio della catena, gli ex-magazzini austriaci Öhler.

Gli anni dello sviluppo economico italiano coincisero con l’espansione della Coin e culminarono nel 1958 con l’uscita della Coin dai confini regionali e l’apertura a Bologna di un grande negozio di 1.400 mq.

All'inizio degli anni Sessanta, anche in coincidenza con la progressiva crescita di responsabilità della nuova generazione rappresentata da Piergiorgio e Vittorio Coin, si aprì la terza fase della storia mercantile dell'azienda, caratterizzata da un'evoluzione del concetto di negozio, che oltre ai settori merceologici già trattati, approfondiva ed ampliava le gamme di prodotti, dando vita ai grandi magazzini con vendita a reparti. E fu sull'onda di questo successo che, nel 1968, venne lanciata una nuova catena di magazzini, le "Coinette", pensata per le aree periferiche delle città, dove non erano presenti i negozi Coin. L'obiettivo delle "Coinette" non era quello di puntare ad un differente settore di mercato e differenziarsi profondamente dai magazzini Coin, bensì quello di espandersi e di conseguenza acquisire notorietà sul territorio nazionale. L'idea non si mostrò però molto vantaggiosa in quanto i nuovi punti di vendita proponevano in uno spazio limitato un assortimento forzatamente ridotto, con evidente difficoltà ad evidenziare i tratti positivi della merce. Si decise quindi di chiudere le "Coinette" e aprire invece i negozi dalla nuova insegna "O.V.S." (Organizzazione Vendite Speciali), che offrivano al pubblico le rimanenze di magazzino di Coin a veri e propri prezzi di svendita. Il modello del negozio che vendeva in piccole superfici merce a basso prezzo diede risultati talmente positivi da indurre ben presto l'azienda ad investire su una struttura d'acquisto "O.V.S." autonoma: così da questa attività, che inizialmente era solo un sostegno alla gestione delle scorte per i magazzini Coin, nacque nel 1972 la divisione autonoma Oviessa. L'obiettivo di quest'ultima era quello di soddisfare le esigenze di una clientela con un reddito medio/medio-basso.

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

Verso la metà degli anni Novanta fu adottata la scelta strategica, rivelatasi in seguito decisiva, che ha portato Oviessa ad essere, oggi, un'azienda di

abbigliamento. Infatti in quegli anni la difficoltà a competere con il forte potere detenuto dagli ipermercati nel campo delle merci varie (casalinghi, giocattoli, cancelleria, hobbistica, piccoli elettrodomestici, ecc...) spinse l'insegna a scegliere di passare da *variety store* (negozi che tratta una molteplicità di merceologie) a *speciality store* (negozi che tratta un unico tipo di merce) del settore tessile ed a focalizzarsi nell'abbigliamento. Tale cambiamento è stato possibile grazie ad:

- una qualità di prodotto più elevata;
- un recupero nella competitività del prezzo;
- una chiara focalizzazione merceologica;
- una maggior cura dell'immagine del punto di vendita;
- un'evoluzione nel mix merceologico.

Inoltre il trascorso storico di Oviessa come magazzino permise il posizionamento dell'insegna, in modo naturale, nel segmento di mercato denominato "Every Day Low Price" (ogni giorno il prezzo più basso) composto da tutte quelle persone che, avendo a disposizione un reddito contenuto, prestano particolare attenzione al fattore economico e sono orientate quindi verso un tipo di abbigliamento attuale ma non fashion.

Nel gennaio del 1997 dalla fusione per incorporazione di Coin S.p.A. e Oviessa S.p.A. nacque Gruppo Coin S.p.A., ed in questa occasione fu nominato un Amministratore Delegato di Gruppo, Paolo Ricotti. La nuova struttura vedeva concentrate, quindi, la definizione e l'orchestrazione delle strategie di sviluppo industriale e finanziarie delle due insegne. Fu in questi anni che, attraverso una profonda revisione strategica e organizzativa, Gruppo Coin passò progressivamente da un classico sistema di gestione familiare ad un'impostazione manageriale, che si completò entro la fine del '97 con la definizione di una strutturata linea di management.

In quegli anni si mise mano anche alla revisione strategica dei format delle insegne, con particolare riguardo ai negozi Coin: nacque 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 segnò l'apertura delle flagships Coin di Milano e Genova – cui seguiranno nell'anno successivo quelle di Catania e

Roma – e fu caratterizzato dall'acquisizione dei negozi “La Standa” operanti nel settore tessile e abbigliamento; l’acquisizione fu perfezionata alla fine dell'anno, e consentì al Gruppo di consolidare ulteriormente la propria leadership in Italia.

Probabilmente l’anno 1999 fu uno dei più importanti per l’azienda, la quale con una serie di significative mosse strategiche compì un deciso salto di qualità; dal punto di vista industriale prese infatti corpo il processo di integrazione della rete di negozi “La Standa”, con un piano triennale di conversione in negozi Oviess e Coin. Inoltre Gruppo Coin espanse la propria attività al settore della vendita dei prodotti culturali, stringendo un accordo con il gruppo francese Pinault-Primtemps-Redoute per l'apertura in Italia di una rete di negozi di libri, dischi, elettronica e fotografia ad insegna Fnac. Ma il principale salto di qualità avvenne sul piano finanziario e istituzionale: nel giugno '99 Gruppo Coin S.p.A. venne quotato, con successo, sul Sistema Telematico della Borsa Italiana.

L'anno 2000 coincise con l’avvio di una fase di espansione verso l’estero: Gruppo Coin acquisì la rete di negozi, grandi magazzini e centri commerciali ad insegna “Kaufhalle” in Germania e avviò un importante programma di espansione in Svizzera; tuttavia, in seguito ai risultati poco promettenti, tutte le aperture in Germania furono dismesse nel 2004 e terminò anche il rapporto di affiliazione in Svizzera.

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 Oviess 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 Oviess 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.

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.

1.1.2 L'acquisizione della rete Melablu

Il 15 dicembre 2008 Oviessa S.p.A. ha acquisito il 100% del capitale sociale di Tre.Bi. S.p.A., società che gestiva la catena di negozi di abbigliamento Melablu, con un giro di affari di circa 100 milioni di Euro: Gruppo Coin infatti sta puntando molto sulla rete "OVS industry", e ha siglato questo accordo che gli consentirà di espandere ulteriormente il numero di punti di vendita del brand. La rete Melablu contava 60 negozi (con superficie media di 1.000 mq) collocati prevalentemente in centri commerciali del nord ovest d'Italia con minime sovrapposizioni rispetto a Oviessa e Coin, caratterizzati da un'offerta di posizionamento giovanile e facilmente accessibile.

Obiettivi dell'acquisizione sono stati:

- l'opportunità di allargare l'attuale network "OVS industry" con ulteriori location interessanti e di qualità;
- consolidare la presenza nel segmento fast fashion;
- sfruttare la leva operativa del Gruppo apportando le competenze gestionali ed operative dell'insegna.

1.1.3 Mission e Valori

La mission aziendale è indirizzata nel "*creare, produrre, sviluppare e vendere direttamente ed 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*". L'obiettivo è quindi quello di dare al cliente la miglior shopping experience che può trovare in città in un ambiente aperto e multi-esperienziale, sia per l'ampiezza di gamma che per la varietà di offerte e di servizi.

I negozi del Gruppo si basano sul concetto di luogo aperto in cui il cliente può fare shopping, rilassarsi, muoversi liberamente, scoprendo e scegliendo prodotti, agevolato dalla flessibilità degli orari e dei giorni di apertura.

I valori perseguiti sono:

- **Etica:** onestà e sicurezza, lealtà, rispetto delle persone e dell'ambiente;
- **Imprenditorialità:** orientamento al mercato, iniziativa e propositività, sistema organizzativo;
- **Efficienza:** attenzione ai costi, velocità e tempestività e pianificazione;
- **Efficacia:** orientamento al risultato, confronto e competizione, coerenza organizzativa;
- **Relazione:** trasparenza, interfunzionalità, riconoscimento.

L'azienda ricerca, quindi, la soddisfazione del cliente curando i propri prodotti, scelti secondo le evoluzioni delle tendenze dai product manager, e i marchi, selezionati tra quelli di maggior successo in linea con il gusto del cliente.

1.2 Le insegne del Gruppo

Gruppo Coin opera attraverso due brand: OVS Industry e Coin, che si posizionano in segmenti di mercato tra loro differenti.

La tabella seguente riporta, in numeri, cosa rappresentano per il Gruppo le due insegne (dati aggiornati al 13/2/2009):

I numeri del Gruppo: OVS industry e Coin a confronto

	Anno di nascita	Vendite nette (milioni di Euro)	Quota di Mercato in Italia	Dipendenti	Negozii	
					Italia	Estero
OVS Industry	1972	820,7	3,17%	3.795	320	40
COIN	1926	351	1,03%	2.264	69	12

Fonte: www.coin.it

1.2.1 Oviessa



“Creiamo, selezioniamo e produciamo abbigliamento di qualità in maniera responsabile, sempre al giusto prezzo.”

La posizione storica di Oviessa è stata rafforzata dal lancio, nel 2006, del nuovo marchio “OVS industry” e dalla creazione di una nuova immagine, al fine di sviluppare un approccio più giovane senza però perdere i punti di forza tradizionali, quali l’ampiezza dell’offerta e la convenienza. Il nuovo marchio vuole trasferire un’immagine più moderna soprattutto ai nuovi potenziali clienti, ed anche, tramite l’aggiunta di “industry” al tradizionale marchio Oviessa, trasferire concretezza, senso di industria che pensa e produce il prodotto prima della commercializzazione.

OVS industry, leader nel mercato italiano dell’abbigliamento, è oggi il punto di riferimento dell’abbigliamento fast fashion, grazie alla straordinaria capacità di stare al passo coi tempi e seguire le tendenze della moda, al fine di rispondere al meglio alle esigenze della clientela, specie quella femminile; inoltre è un’azienda giovane e dinamica caratterizzata da linee di prodotti studiate da un team interno di stilisti e product manager.

Layout di un negozio OVS industry



Il target cui Oviessa si rivolge è la famiglia giovane con bambini che cerca abbigliamento conveniente ma di qualità, si ha così che il cliente:

- è prevalentemente una donna di età compresa tra i 25 e i 45 anni con figli piccoli e/o grandi;
- è un cliente aggiornato e attento ai fenomeni moda che cerca comunque funzionalità e praticità;
- spesso è un cliente con limitato potenziale di spesa, attento alla convenienza e all'economicità;
- può essere anche un cliente che diversifica i suoi acquisti, alternando "marchi" con prodotti per i quali decide di contenere la spesa.

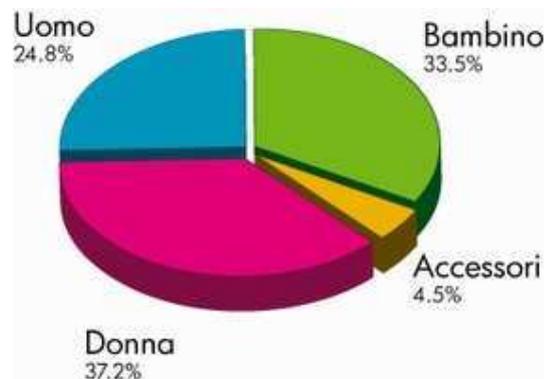
Nei punti di vendita Oviessa si riscontra un ambiente piacevole e moderno, che comunica semplicità. Grazie al nuovo concept degli store OVS industry, oggi, i negozi sono caratterizzati da vetrine più luminose e da ambientazioni innovative che si sono dimostrate in grado di attirare nuovi clienti.

I negozi sono stati progettati come fossero calati 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; infatti i criteri espositivi e la concezione degli spazi all'interno dei punti vendita sono stati del tutto rivisti con l'obiettivo di valorizzare al meglio la merce e offrire al cliente che entra in negozio un ambiente più stimolante e ricco di spunti interessanti.

Il format ideale del negozio OVS industry Italia ha una superficie totale di 1.000-1.500 mq per i punti vendita diretti (che costituiscono circa l'80%) e di 500-1.000 mq per i punti vendita affiliati. Come location si prediligono i centri commerciali e le aree densamente popolate.

La fig. 1 mostra la ripartizione merceologica nei punti vendita (dati aggiornati all'8/10/2008) in cui risulta evidente la preponderanza dei category della donna e del bambino.

Figura 1: Ripartizione merceologica delle vendite Ovieste (in valore)



Fonte: www.coin.it

1.2.2 Coin



“Proponiamo al cliente la miglior shopping experience della città in un luogo aperto multi-esperienziale.”

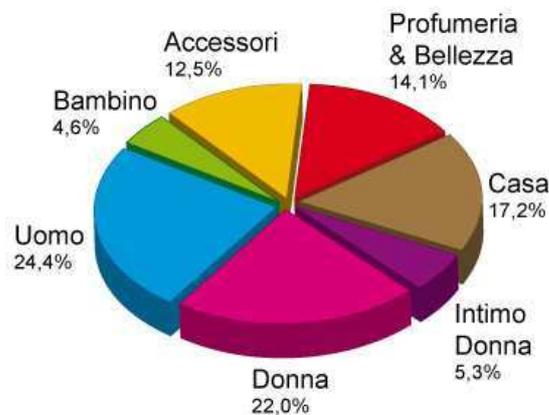
Coin è il più esteso department store italiano dedicato al mondo dell'abbigliamento, home decoration, accessori e bellezza ed è da sempre riconosciuto come punto di riferimento dello shopping .

La mission è quella di offrire una vasta gamma di prodotti in un ambiente aperto e dinamico, in cui il cliente può rilassarsi, scoprire e provare ciò che viene offerto.

Il target cui Coin si rivolge è principalmente una clientela femminile con una disponibilità economica che rientra nella fascia di prezzo alta/medio-alta.

Dalla ripartizione merceologica nei punti vendita (vedi fig. 2 con dati aggiornati all'8/10/2008) si evince come tutti i vari segmenti siano fonte d'interesse per il consumatore medio.

Figura 2: Ripartizione merceologica delle vendite Coin (in valore)



Fonte: www.coin.it

Coin cerca sempre di distinguersi dai competitors attraverso un assortimento selezionato che integra con stile e competenza marchi housebrand (tra gli altri JCT, Luca D'Altieri, Coincasa, Twiddy,...) con marchi fortemente conosciuti sia a livello nazionale che internazionale; infatti l'offerta di prodotto è stata, di recente, completamente rinnovata ed ampliata per dare spazio ad un'importante selezione di marchi, rivolti al mondo degli adulti e del bambino, in grado di soddisfare le necessità e i desideri dei consumatori più esigenti.

Il format ideale del negozio Coin è collocato in best location nei centri storici e nelle più importanti aree di shopping delle principali città; l'offerta aziendale consiste nel proporre prodotti delle diverse categorie all'interno di un punto di vendita a più piani (in media tre).

I punti vendita diretti italiani (circa il 65%) hanno una dimensione media di 2.800 mq contro gli 800 dei punti vendita indiretti (franchising o outlet).

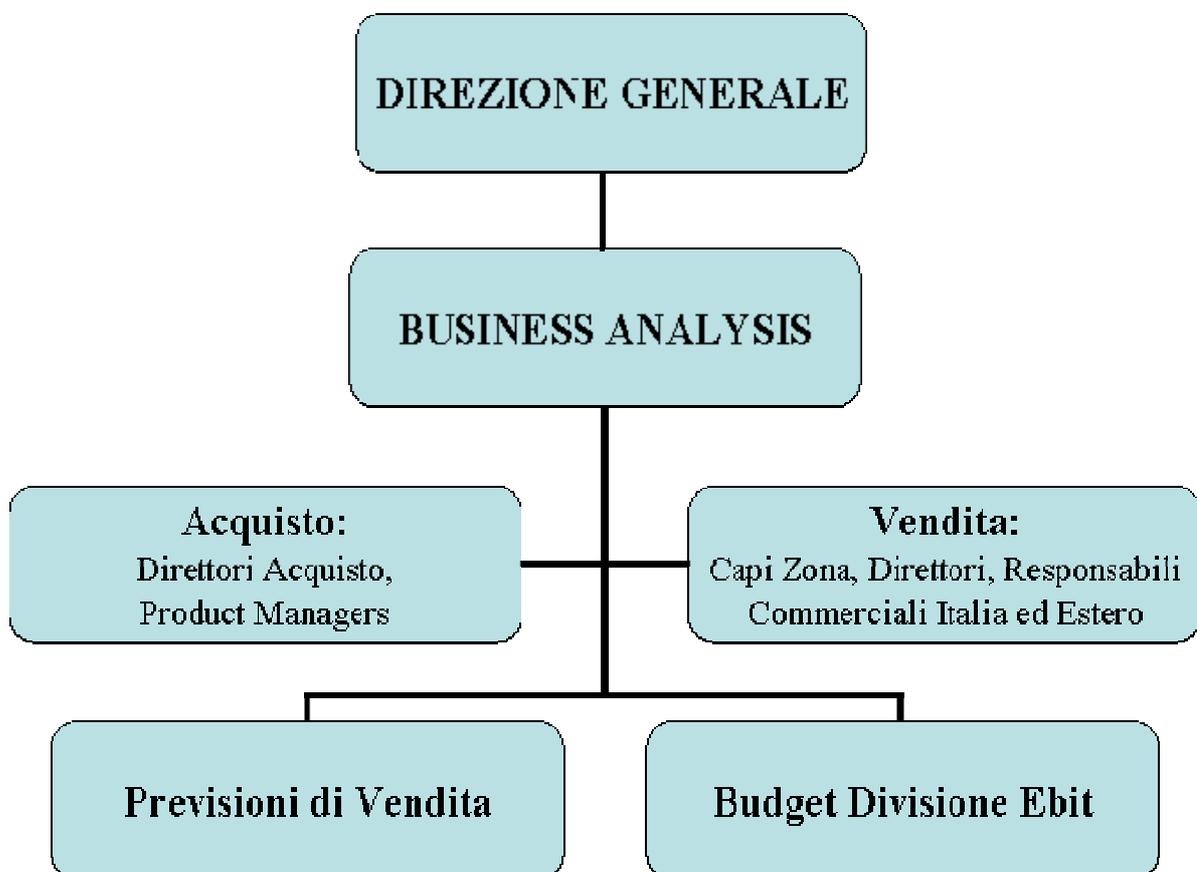
SECONDO CAPITOLO

L'ATTIVITA' DI STAGE: L'UFFICIO BUSINESS ANALYSIS

2.1 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.

Figura 3: Organigramma Business Analysis Oviessa



Fonte: Materiale interno Oviessa

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.

2.2 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.

2.2.1 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

capizona¹, 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.

2.2.2 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.

¹ Per capozona si intendono i responsabili di un'area, quindi di un determinato numero di punti di vendita Ovieste.

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 nel mio ufficio 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 essa 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/subreparto, attraverso l'analisi degli scostamenti tra previsioni e consuntivi.

2.2.3 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, ...

Tabella 1: Parte della struttura di conto economico usata in Oviessa

PROFIT & LOSS STATEMENT
OVIESSE S.P.A. DIVISION EURO
GROSS SALES DOS GROSS SALES FRANCHISING DISCOUNT DOS DISCOUNT FRANCHISING GROSS SALES NET DISCOUNT VAT
NET SALES % vs LY
DOMESTIC FOREIGN TOTALE PURCHASE INVENTORY DIFFERENCE /AV/ROTT DEPRECIATE
COSTS OF MERCHANDISE SOLD
GROSS MARGIN BEFORE CONTRIBUTE AND BONUS
SUPPLIERS CONTRIBUTE BONUS AND OTHER COMPLETE FRANCHISING
GROSS MARGIN
PERSONNEL COST INCENTIVE LEASE DEPRECIATION SPACE COSTS OTHER OPERATING COSTS PARTNERS REVENUE TOTAL STORES COSTS
STORE MARGIN

Fonte: Materiale interno Oviessa

2.2.4 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, i managers e i responsabili coinvolti nello sviluppo dell'azienda, sulla base delle direttive impartite dalla Direzione Generale e dall'Amministratore Delegato, 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.

2.2.5 L'analisi di redditività degli investimenti

L'ufficio Business Analysis risulta responsabile anche degli investimenti, quindi dell'analisi della loro redditività.

La capacità di valutare economicamente diverse opzioni all'interno di un processo decisionale, ossia di un range di possibili alternative, è un aspetto rilevante per la crescita e lo sviluppo di qualsiasi organizzazione. In particolare, ritrovarsi più volte in una situazione decisionale davvero delicata, sia essa in una fase di costituzione o in una fase di sviluppo del suo ciclo di vita. Si tratta della possibilità di poter effettuare un investimento. La logica del processo decisionale, infatti, è proprio quella di rinunciare all'attuazione di un'altra attività per ottenere, da quella effettivamente realizzata, due tipi di ritorni:

- il recupero, dilazionato su un certo numero di anni, dei capitali impiegati all'inizio;
- un margine di profitto adeguato e tale da compensare la scelta di aver attuato proprio quell'investimento e non un altro.

Una qualsiasi decisione di investimento riguarda l'impiego di risorse economiche ad oggi, in vista di ottenere benefici differiti nel tempo. L'investimento è perciò definito come il raffronto tra un esborso iniziale, da sostenere per realizzare o dare avvio all'investimento stesso, ed i flussi monetari che ci si attende da esso, a condizione che abbiano un valore monetario maggiore di quello delle risorse impiegate. In generale gli investimenti manifestano i loro effetti su di un arco temporale di riferimento più o meno lungo a seconda dei casi e si caratterizzano per il fatto che per i primi anni, in particolare per quei progetti riguardanti la realizzazione di infrastrutture o immobili, gli esborsi saranno elevati e le entrate praticamente nulle.

Caratteristica fondamentale dell'investimento è il rischio, rappresentato da qualsiasi fattore che può metterne in pericolo la remunerazione, o, nei casi estremi, lo stesso ammontare di investimento. Molti sono i fattori che possono agire in tal senso; uno è rappresentato dall'inflazione. Altre possibili cause di svalutazione nel tempo del capitale investito sono: la congiuntura economica,

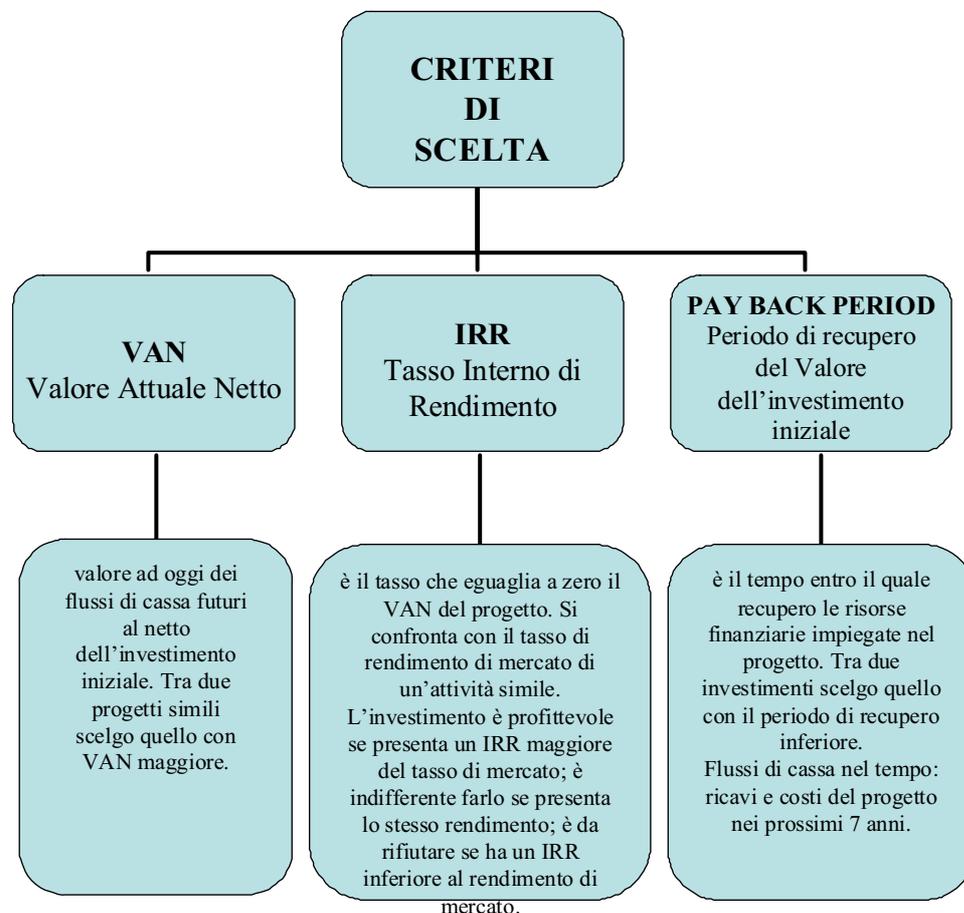
le caratteristiche del settore, la posizione competitiva dell'azienda e il profilo del progetto. Pertanto il rischio diventa peculiarità secondo la quale maggiormente l'azienda deve valutare un progetto, in quanto la dose di rischio racchiusa in ciascun investimento determina la possibilità per l'investitore di poter ottenere un certo rendimento.

A questo punto il primo passo da fare consiste nell'individuare le diverse forme di investimento e di conseguenza definire e valutare le spese nonché le risorse finanziarie ad esso legate.

Individuate quindi, le diverse tipologie di investimento possibili, occorre decidere se e quali investimenti attuare; inoltre è necessario conoscere quali sono i criteri di scelta sui quali si basano le decisioni.

In fig. 4 compaiono gli indicatori che è utile valutare al fine di stabilire se un'iniziativa sia conveniente o meno.

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



Fonte: Materiale interno Oviessa

Il criterio del Valore Attuale Netto (VAN) si basa sul principio secondo il quale un'iniziativa merita di essere presa in considerazione solo se i benefici che ne possono derivare sono superiori alle risorse utilizzate. Questo metodo, infatti, pone in confronto il costo iniziale con i futuri flussi di cassa generati da un investimento, e indica così il saldo finanziario del progetto; se quest'ultimo è positivo significa che l'investimento rende di più di quanto costa. I flussi futuri, per essere comparabili con l'esborso iniziale, sono espressi al netto del valore finanziario del tempo, ossia debitamente attualizzati, in pratica riportati ad un medesimo istante temporale. La somma di tutti questi importi scontati, costituisce il Valore Attuale Netto del progetto: netto perché è composto dalla differenza tra i ricavi e i costi, sia quelli dell'investimento iniziale sia quelli legati alla gestione dell'opera realizzata; attuale perché è riportato ad un medesimo anno di riferimento. E' un metodo che tiene conto dei tre elementi fondamentali:

- flussi di cassa;
- tempo;
- rischio.

L'idea sulla quale si fonda, invece, il Tasso Interno di Rendimento (IRR) è quella di cercare di individuare un solo numero per sintetizzare i meriti di un progetto. Il Tasso Interno di Rendimento è quel tasso di sconto che, nella formula del Valore Attuale Netto, rende la sommatoria dei flussi di ritorno dell'investimento pari all'esborso iniziale. In pratica il TIR o IRR 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.

Nella valutazione di un investimento, nel caso in cui le due metodologie appena descritte si analizzino singolarmente possono portare a risultati analoghi; nell'eventualità, ad esempio, che il medesimo costo del capitale impiegato venga utilizzato, come tasso di paragone per l'IRR e come tasso di sconto per il VAN, i due metodi porteranno allo stesso risultato.

Altre volte invece, i due metodi, messi a confronto, possono portare a

risultati divergenti. Questo accade qualora si debba scegliere tra investimenti alternativi², poiché è necessario formulare ipotesi diverse circa i tassi ai quali si concludono le operazioni finanziarie integrative e la loro eventuale diversa durata temporale.

Un ulteriore metodo per l'analisi della redditività degli investimenti ma avente carattere aritmetico e tradizionale è il *Pay Back Period*. Questo metodo è basato sul punto di pareggio, e viene applicato per lo più per l'analisi di investimenti caratterizzati da un elevato rischio di obsolescenza o in un qualsiasi momento in cui occorre avere una stima immediata dei tempi di rientro.

Questo metodo si propone di determinare il numero di anni o mesi necessari per il recupero dell'esborso sostenuto inizialmente, ossia il tempo necessario affinché i flussi di cassa netti generati dall'investimento eguaglino i flussi iniziali negativi.

Conoscere il tempo necessario per il recupero del capitale investito inizialmente, è un'informazione di fondamentale importanza, specie in ipotesi di confronto fra progetti. In ogni caso, la conoscenza della dinamica dei flussi in entrata e in uscita generati da un investimento, è utile per determinare, oltre al punto di pareggio (periodo in cui si stima l'equilibrio tra le entrate e le uscite), anche la redditività finanziaria del progetto, ossia la capacità di autofinanziamento.

Tuttavia, spesso nella pratica, accade che l'applicazione del metodo sia molto meno elegante, poiché i flussi positivi sono difficilmente atualizzabili. Il *Pay Back Period* infatti, non tiene conto del valore finanziario del tempo, a differenza degli altri metodi citati in precedenza, per la valutazione degli investimenti. Secondo tale metodologia, un progetto di investimento è tanto fruttifero quanto minore ne risulta il suo periodo di rimborso, cioè l'intervallo di tempo necessario affinché i ricavi coprano i costi.

Questi sono alcuni dei possibili criteri utilizzati a supporto del processo decisionale

² Si definiscono investimenti alternativi due progetti A e B, tali che uno o entrambi possono essere respinti ma non possono essere accettati insieme.

nella valutazione di uno o più progetti di investimento. Sarà compito quindi del management stesso quello di scegliere la tecnica più adeguata per poter effettuare la decisione più razionale ma al tempo stesso ottimale per la crescita dell'azienda e del suo valore nel tempo.

Si giunge così alla fase finale della valutazione degli investimenti. Essa consiste nell'esecuzione dei diversi piani o programmi; una volta prese le decisioni, infatti, è necessario provvedere anche al loro finanziamento.

TERZO CAPITOLO

LE PREVISIONI DI VENDITA IN BUSINESS ANALYSIS

3.1 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.

Tabella 2: Il contributo delle previsioni di vendita in azienda

Attività aziendale	Contributo delle previsioni di vendita
Direzione	Pianificazione generale e controllo delle operazioni
Finanza	Bilanci finanziari e controllo delle spese
Marketing	Guida alla formulazione delle strategie, alla misurazione dell'attività di vendita, alla retribuzione delle forza di vendita e al controllo degli sforzi di vendita
Produzione	Programmazione delle produzione e controllo delle scorte
Acquisti	Programmazione degli acquisti e pianificazione del mix merceologico
Ricerche e sviluppo	Definizione dei tempi per l'introduzione dei nuovi prodotti

Fonte: Guidi, P., 1998. *La previsione delle vendite*. Milano: Franco Angeli

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.

3.2 Il calendario commerciale

Nell'ufficio Business Analysis Divisione Oviessa le previsioni di vendita sono divise in due semestri; le vendite di Oviessa infatti, in quanto vendite di capi ed accessori di abbigliamento, sono caratterizzate da un andamento stagionale. In particolare il primo

semestre inizia dal primo giorno del mese di febbraio e termina nel mese di luglio, mentre il secondo inizia con il mese di agosto e termina alla fine di gennaio. Quello commerciale è un calendario particolare in quanto i mesi devono essere composti da settimane complete, quindi, per esempio, aprile 2009 inizia lunedì 30 marzo e si conclude domenica 26 aprile; inoltre i mesi per essere confrontabili negli anni sono sempre costituiti dallo stesso numero di settimane: gennaio da 5, febbraio da 4, marzo da 4, e così via.

Dalla tab. 3 possiamo notare la composizione delle settimane per il primo semestre dell'anno 2009/2010.

Tabella 3: Calendario anno 2009/2010 1° semestre (1 febbraio–26 luglio)

	FEBBRAIO 2009		MARZO 2009		APRILE 2009		MAGGIO 2009		GIUGNO 2009		LUGLIO 2009	
	Sett. 6		Sett. 11		Sett. 15		Sett. 19		Sett. 24		Sett. 28	
lunedì			2		30		27		1		29	
martedì			3		31		28		2 Repubblica		30	
mercoledì			4		1		29		3		1	
giovedì			5		2		30		4		2	
venerdì			6		3		1 Festa lavoro		5		3	
sabato			7		4		2		6		4	
domenica	1		8		5		3		7		5	
	Sett. 7		Sett. 12		Sett. 16		Sett. 20		Sett. 25		Sett. 29	
lunedì	2		9		6		4		8		6	
martedì	3		10		7		5		9		7	
mercoledì	4		11		8		6		10		8	
giovedì	5		12		9		7		11		9	
venerdì	6		13		10		8		12		10	
sabato	7		14		11		9		13		11	
domenica	8		15		12 Pasqua		10		14		12	
	Sett. 8		Sett. 13		Sett. 17		Sett. 21		Sett. 26		Sett. 30	
lunedì	9		16		13 Dell'Angelo		11		15		13	
martedì	10		17		14		12		16		14	
mercoledì	11		18		15		13		17		15	
giovedì	12		19		16		14		18		16	
venerdì	13		20		17		15		19		17	
sabato	14		21		18		16		20		18	
domenica	15		22		19		17		21		19	
	Sett. 9		Sett. 14		Sett. 18		Sett. 22		Sett. 27		Sett. 31	
lunedì	16		23		20		18		22		20	
martedì	17		24		21		19		23		21	
mercoledì	18		25		22		20		24		22	
giovedì	19		26		23		21		25		23	
venerdì	20		27		24		22		26		24	
sabato	21		28		25 Liberazione		23		27		25	
domenica	22		29		26		24		28		26	
	Sett. 10						Sett. 23					
lunedì	23						25					
martedì	24						26					
mercoledì	25						27					
giovedì	26						28					
venerdì	27						29					
sabato	28						30					
domenica	1						31					

Fonte: Materiale interno Oviesso

Esistono poi dei mesi all'anno in cui i negozi si trovano a gestire abbigliamento che non è propriamente della stagione in corso, ossia la merce cosiddetta

“controstagionale”, nei mesi di luglio-agosto e di gennaio-febbraio. Proprio in tali periodi l’azienda, come ogni unità aziendale, provvede alla realizzazione dei principali eventi di sconti e saldi di fine stagione.

Il calendario usato dall’area Acquisti invece è composto da due periodi più lunghi rispetto ad un semestre, i cosiddetti periodi gestionali: dal mese di novembre a quello di ottobre dell’anno successivo per la Primavera/Estate e dal mese di giugno al mese da maggio dell’anno successivo per l’Autunno/Inverno; questo perché comprendono *anticipi* e *code*. Facendo riferimento al periodo Primavera/Estate nel 2009: l’area Acquisti non può utilizzare soltanto le previsioni fornite loro dall’ufficio Business Analysis per il primo semestre, e quindi per il periodo febbraio-luglio, ma a queste deve aggiungere gli anticipi, ossia le previsioni dedicate alla Primavera/Estate nel secondo semestre del 2008; questo per poter gestire la merce primaverile già dal mese di gennaio. Infatti le previsioni di vendita realizzate dalla Business Analysis prevedono per ogni tipologia di merce la ripartizione tra Primavera/Estate P/E ed Autunno/Inverno A/I in ognuno dei due semestri; naturalmente nel primo semestre vi sarà una prevalenza di valori riferiti alla P/E mentre nel secondo all’A/I. Dopodiché sono da aggiungere le code, che vengono quantificate direttamente dall’area Acquisti in quanto fanno riferimento ai primi mesi del periodo successivo ossia all’inizio del secondo semestre del 2010, periodo per il quale le previsioni non sono ancora state definite. Per stabilire la quota di code per una determinata filiale, per le filiali che hanno una storia (vale a dire che sono già aperte da diversi anni), si guardano i consuntivi realizzati da questa durante gli esercizi precedenti nel periodo agosto-settembre che è il periodo di interesse al fine di quantificare le code per la Primavera/Estate, mentre si utilizzano i consuntivi di punti vendita con caratteristiche simili per quantificare le code per le nuove aperture.

3.3 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.

Tabella 4.A: Classificazione merceologica 2009, Category donna

64	TAGLIATO GIOVANE
62	TRICOT GIOVANE
63	CONFEZ. REG. D. GIOVANE
65	CONFORMATA GIOVANE
61	FITNESS D. GIOVANE
67	PREMAMAN D. GIOVANE
71	TAGLIATO DONNA
72	TRICOT DONNA
73	CONFEZ. REGOLARE DONNA
75	CONFORMATA DONNA
81	TAGLIATO SIGNORA
82	TRICOT SIGNORA
83	CONFEZ. REG. SIGNORA
93	CAPOSPALLA REGOLARE D.
95	C.SPALLA CONFORMATO D.
237	ACCESSORI DONNA
205	CALZE DONNA
200	PROFUMERIA/COSMESI
218	OMBRELLI
278	BABY ANGEL DONNA
	TOT. CAT. ESTERNO DONNA

Fonte: Materiale interno Oviessè

Tabella 4.B: Classificazione merceologica 2009, reparti 200-218-278

5901	TRATTAM.& TOILETRIES T/A
5902	PROFUMI T/A
5903	MAKE-UP T/A
5904	COMPLEMENTI T/A
<i>200</i>	<i>PROFUMERIA/COSMESI</i>
17	OMBRELLI
<i>218</i>	<i>OMBRELLI</i>
7801	TOP BABY A. P/E
7802	BOTTOM BABY A. P/E
7803	ABITI BABY A. P/E
7804	VARIE BABY A. P/E
7809	BE CURIOUS P/E
7805	TOP BABY A. A/I
7806	BOTTOM BABY A. A/I
7807	ABITI BABY A. A/I
7808	VARIE BABY A. A/I
7813	BE CURIOUS A/I
<i>278</i>	<i>BABY ANGEL DONNA</i>

Fonte: Materiale interno Oviessè

La scala dei livelli di classificazione si presenta come segue:

- articolo;
- funzione;
- subreparto 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.

Nell'ufficio Business Analysis della Divisione Oviessa le previsioni di vendita sono effettuate per semestre e a livello di subreparto.

Nella tab. 4.A è riprodotto il totale Category donna, scomposto nei suoi venti reparti, secondo la classificazione merceologica dell'anno 2009; mentre nella tab. 4.B compaiono alcuni reparti (colorati in blu chiaro), scomposti nei propri subreparti.

Il subreparto (Top Baby Angel P/E, Top Baby Angel A/I,...) permette di individuare la stagione; il reparto (Baby Angel Donna, ...) individua la merceologia; ed i quattro Category (donna, uomo, bambino, intimo e varie) sono delle macroaree omogenee per merceologia.

3.4 Il metodo usato per prevedere le vendite

3.4.1 Filiali in parità (Italia)

Per quanto riguarda le filiali in parità¹, appena concluso un semestre, quindi una volta che si ha il dato dei consuntivi per l'intero periodo, viene chiesto ai gerenti, ossia ai responsabili dei negozi, di realizzare un *13° mese* per lo stesso semestre dell'anno successivo, in cui essi propongono a livello di totale semestre per subreparto una loro prima stima di previsione di vendita, e lo fanno in base a:

¹ 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.

- i consuntivi;
- l'andamento generale della filiale;
- il mercato locale;
- possibili lavori nella zona che potrebbero rendere difficoltoso l'accesso al negozio; ...

Il 13° mese è una prima stima della previsione delle vendite realizzata per ogni punto vendita, e viene chiesta ai direttori dei negozi perché sono loro che conoscono il negozio e la zona circostante meglio di tutti.

Inoltre, al fine di ottenere le previsioni finali di vendita, sono importanti le indicazioni dell'area Acquisti, quindi i "commenti commerciali".

Sono elencati, qui di seguito, i vantaggi e gli svantaggi del metodo di previsione che utilizza la forza di vendita (Guidi, P., 1998):

- Vantaggi:
 - usa l'esperienza degli uomini più vicini al mercato;
 - pone la responsabilità delle previsioni nelle mani di coloro che devono produrre i risultati;
 - dà maggior fiducia ai venditori nelle quote di vendita ricavate da queste previsioni;
 - tende a dare una buona attendibilità alle stime dovuta all'ampiezza del campione usato;
 - si presta bene alla previsione delle vendite distinte per territorio, clienti e venditori.
- Svantaggi:
 - i venditori possono fare delle cattive previsioni, in quanto possono peccare di eccessivo ottimismo o pessimismo;
 - i venditori spesso si trovano in grande difficoltà nel prevedere le conseguenze che un determinato sviluppo dell'economia potrà provocare sulle proprie vendite;
 - richiede un notevole dispendio di tempo alla forza di vendita.

Durante questa prima fase di decisione si stabilisce anche se eliminare dei subreparti, se nell'anno appena trascorso non hanno raggiunto i livelli previsti.

Quindi si raccolgono i vari dati, e quando si ha il 13° mese completo per tutti i punti vendita si passa l'informazione all'area Acquisti; che procede con l'organizzazione della Programmazione Commerciale. In questa sede vengono alla luce le due proposte:

- la proposta della Vendita, che coincide con il 13° mese;
- la proposta dell'Acquisto, che si basa su loro valutazioni.

Si cerca quindi un accordo: la Programmazione Commerciale rappresenta infatti il momento di incontro tra capizona (la Vendita) e buyers (l'Acquisto).

Le previsioni che scaturiscono da quest'incontro vengono riviste dai gerenti; e, una volta definite, si mensilizzano. Fin'ora infatti sia 13° mese che previsioni facevano riferimento al totale semestre, e solo alla fine si suddivide il totale semestre nei vari mesi in base alla curva di mensilizzazione fornita alla Business Analysis dall'area Acquisti.

3.4.2 Filiali estere

Le filiali estere si possono distinguere, in base al clima, in:

- filiali temperate (o filiali "fredde");
- filiali mediterranee ed hot (o filiali "calde").

Per le filiali mediterranee ed ancor più per le filiali hot vi è una forte prevalenza della stagione primaverile/estiva rispetto alla stagione più fredda. Questa informazione assume una rilevanza strategica nel determinare le curve di mensilizzazione per tali punti vendita, quindi il diverso peso dei vari mesi dell'anno. Per le filiali hot/mediterranee esistono tre tipi di curve:

- curva mussulmana;
- curva cristiana;
- curva indiana.

Tutte queste curve di vendita vedono una stagione estiva più forte rispetto alla stagione invernale; la distinzione è dovuta alle diverse religioni presenti in quelle zone. Un esempio è la festività, per i fedeli mussulmani, del Ramadam: tale festività scala di 15 giorni ogni anno, ed è da considerare l'importanza di tale festa nell'effettuare le previsioni di vendita per quei negozi.

Le filiali estere sono tutte aperture recenti, a partire dall'anno 2007, perciò sono filiali che non hanno una loro base storica. Il processo previsionale ha così inizio con il cosiddetto *Monte Merci*: esso rappresenta una prima stima effettuata circa dodici mesi prima rispetto al semestre a cui si riferisce, quindi il Monte Merci per la stagione Primavera/Estate 2010 vede un primo passaggio di dati ad aprile 2009, mentre quello relativo alla stagione Autunno/Inverno 2010 sarà iniziato ad ottobre 2009. Serve agire un anno in anticipo perché bisogna dare all'area Acquisti i valori stimati, in modo che, dopo aver scisso i dati forniti loro in funzione ed articolo, comincino già ad acquistare la merce. Per realizzare questa stima iniziale si usano, se la filiale è una nuova apertura estera, le previsioni effettuate gli anni precedenti per punti vendita con caratteristiche simili, se invece la filiale è già aperta, si tiene in considerazione l'andamento che sta avendo il negozio (se, per esempio, sta andando meglio l'uomo rispetto alla donna, viene applicato al Monte Merci questo correttivo). Il Monte Merci è comunque un dato provvisorio, fatto molto in anticipo e basato su poche informazioni.

Con la chiusura di un semestre si passa a fare il 13° mese; infatti finito il semestre si ha il dato del consuntivo per l'intero periodo appena chiuso da poter utilizzare. Di fatto ad agosto si inizia a redigere la stima di 13° mese per la stagione Primavera/Estate dell'anno successivo (quindi il semestre che va da febbraio e luglio), mentre a febbraio quella per la stagione Autunno/Inverno dello stesso anno (quindi il semestre che va da agosto a gennaio).

Tale stima provvisoria va ad affinare il dato del Monte Merci ed è redatta dal capozona; di fatto i responsabili dei punti vendita sono coloro che conoscono i fenomeni che si sono verificati durante il semestre appena concluso, quali per esempio:

- la rottura di stock, ossia se nel negozio non c'era più merce disponibile per una determinata tipologia di prodotto e quindi si sono perse delle possibili vendite;
- la cattiva gestione delle attività di saldo, quindi l'eventuale prolungarsi di tale attività per troppo tempo, fenomeno che nel prossimo anno si vuole magari ridurre;

- un cambiamento di viabilità nella zona attigua al negozio, che può aver inibito il sistema delle vendite; ...

I capizona allora, dopo aver preso atto dei fenomeni verificatisi, devono normalizzarli al fine di formulare il 13° mese.

Monte merci e 13° mese sono entrambe anticipazioni delle previsioni finali; il primo risulta avere una veridicità dell'80%, e il secondo del 90%.

Nel momento in cui i capizona consegnano il 13° mese all'ufficio Business Analysis, questi lo controllano e lo danno all'area Acquisti, in modo che possa distribuire la merce che ha già comprato alle varie filiali in base ai nuovi dati.

Una volta fatta la Programmazione Commerciale per le filiali italiane in parità, può essere che vengano applicati degli incrementi o decrementi scaturiti durante tale riunione anche alle filiali estere; in particolare:

- le filiali “calde” presentano un andamento del mercato molto diverso dalle filiali italiane, di fatto l'area Acquisti compra la merce ad hoc per esse, per cui non vengono applicati i dati di rettifica della Programmazione Commerciale;
- le filiali europee cosiddette “fredde”, invece, sono più simili alle filiali italiane, per cui in alcuni casi si applicano gli incrementi/decrementi evidenziati in Programmazione.

Infine, dal dato di 13° mese rettificato, si ottengono le previsioni finali a totale semestre; ed in base al peso dei vari mesi dell'anno si mensilizzano le previsioni in modo da ottenere il dato per filiale per mese.

3.4.3 Nuove aperture (fuori parità)

Per quanto riguarda le nuove aperture, o conversioni da altrui gestioni a Oviessa, le previsioni di vendita sono effettuate a partire dalle indicazioni che si riescono ad ottenere per ogni nuovo punto vendita; informazioni fondamentali sono:

- il totale di metri quadri della nuova superficie di vendita;
- il potenziale annuo ipotizzato;
- la resa di filiale, che si ottiene dal rapporto tra potenziale e metri quadri;

- la location;
- il tipo di mercato;
- i competitors (negozi similari aperti nelle vicinanze).

Inizialmente l'ufficio Store Design assieme al capozona effettua un'analisi finalizzata alla decisione su come distribuire la merceologia, ossia si decide quanti metri quadri assegnare ad ogni area: donna, uomo, bambino, intimo.

Successivamente il capozona fornisce una prima indicazione relativa al potenziale di vendita e per farlo si basa sulle sue conoscenze, quindi guarda alla piazza in cui sta aprendo il nuovo negozio, ai competitors presenti,... Inoltre dopo aver fatto un sopralluogo, prepara una prima bozza di pianta, e stabilisce quali saranno per quel negozio i punti di vendita similari: questo è un passo molto importante in quanto tutta l'analisi previsionale, almeno nella sua fase iniziale in cui il nuovo negozio deve ancora aprire, si basa molto sulle filiali con caratteristiche simili, sia per quanto riguarda la pianta del negozio che per la piazza in cui questo opera. Saranno poi aggiunte delle considerazioni specifiche per quel negozio.

Il potenziale fornitoci dal capozona viene allora ripartito secondo la suddivisione nei due semestri; generalmente si tende ad attribuire un'incidenza di vendita maggiore nel secondo semestre anziché nel primo: generalmente la percentuale di incidenza del primo risulta essere 45% contro il 55% del secondo semestre. Per quanto riguarda invece il mix merceologico, quindi la distribuzione dei quattro category principali, non c'è una percentuale fissa su cui ci si basa, ma ci si appoggia alle informazioni derivate dalla pianta e all'associazione con i punti vendita simili.

Il processo previsionale della Business Analysis ha così inizio, con il Monte Merci. Esso rappresenta una prima stima realizzata tramite le informazioni date dal capozona, la piantina del negozio e le previsioni effettuate gli anni precedenti per punti vendita con caratteristiche simili.

Per le nuove aperture anche il 13° mese è redatto dall'ufficio Business Analysis, grazie al dato dei consuntivi delle filiali simili.

La differenza, allora, tra le due stime della previsione finale sta nel fatto che il Monte Merci è fatto con le sole previsioni, mentre per fare il 13° mese si utilizzano

i consuntivi. Per redigere quest'ultimo infatti si aspetta anche in questo caso che finisca il semestre, in modo da avere l'intero dato di vendita per i punti vendita simili da poter utilizzare.

Alla fine, come per le analisi precedenti, si mensilizza la previsione.

QUARTO CAPITOLO

LE CONVERSIONI MELABLU

4.1 Le analisi preliminari

Al giorno d'oggi le incessanti perturbazioni economiche e monetarie, che colpiscono con intensità variabile tutti i settori, impongono alle imprese una continua e attenta osservazione dell'ambiente al fine di cogliere, con la dovuta tempestività, i segnali di cambiamento. Perciò sia se le aziende si limitano ad adeguare le loro scelte gestionali ai mutamenti, sia che cerchino di anticipare questi ultimi, lo sforzo di analisi e di individuazione delle risposte strategiche deve rimanere costante. Il saturarsi di molti mercati, il restringersi di altri e l'espandersi di pochi, pertanto, impongono alle imprese non solo lo sfruttamento dei punti di forza preesistenti, ma il tentativo di costruirne dei nuovi e di rafforzare quelli esistenti per consolidare e magari potenziare la posizione assunta.

Così, in un anno, il 2009, caratterizzato dalla recessione economica e in un momento di crisi per il retail in generale, Gruppo Coin, quale azienda che vuole espandere la propria rete, avendo il margine per poterlo fare, decise di acquisire la rete Melablu. Uno dei metodi più facili ai fini dell'espansione di un'azienda, infatti, è proprio l'acquisizione di catene.

Il Gruppo di fatto si mise in contatto con altre aziende in possibilità di vendita e, tramite l'analisi dei conti economici di queste ultime, in opportune sedi (definite *data-room*), scelse la migliore in un rapporto di qualità-prezzo.

Si è quindi proseguita l'analisi realizzando un probabile conto economico per i nuovi negozi, una volta convertiti in OVS industry, valutando i costi che si sarebbero dovuti sostenere per convertire i vari punti di vendita più il costo dell'acquisizione dell'insegna Melablu, quindi i ragionevoli ricavi che si sarebbero ottenuti. Attraverso

valutazioni di questo tipo si è capito anche qual'era il margine disponibile nella trattativa.

I 60 negozi Melablu erano stati aperti a partire dall'anno 2000, perciò nelle analisi relative ai costi per le ristrutturazioni delle filiali è subito apparso evidente il risparmio che si avrebbe avuto sull'impiantistica, che sostanzialmente era nuova e rispondente alle leggi vigenti.

4.1.1 Analogie e differenza tra una nuova apertura ed una conversione

Entrambi i processi rappresentano momenti particolarmente importanti per un'azienda come Oviessa. Essi richiedono, innanzitutto, una mole consistente di informazioni che provengono non solo dall'analisi dell'ambiente esterno all'azienda, ma bensì anche di informazioni raccolte ed elaborate dai diversi organi interni aziendali coinvolti in tali processi. In particolare gli enti coinvolti sono:

- la Direzione Generale, la quale esamina le location nel caso di nuove aperture, quindi guarda ai dati di affitto, inoltre analizza il mercato potenziale ed il mix merceologico;
- la Direzione Vendite, la quale esamina anch'essa il mercato potenziale, ed anche il potenziale annuo di vendita;
- la Direzione Immobiliare, che ha il compito di fornire la descrizione del negozio e i parametri d'affitto e, nel caso di nuove aperture, anche di proporre e ricercare nuova location;
- la Direzione Servizi Tecnici e Store Design: effettuano sopralluoghi, progettano l'allestimento, simulano costi d'investimento e realizzano il lay out del punto vendita;
- la Direzione Acquisti, la quale definisce il piano di immissioni delle merci, attiva i rapporti con i fornitori e provvede alla gestione della rete logistica.

Il processo di apertura di un nuovo negozio si sviluppa in più fasi, in ciascuna delle quali si necessita del supporto di informazioni diverse e del coinvolgimento di enti diversi.

Nel caso il negozio che ci si appresta ad aprire sia totalmente nuovo, le fasi che si susseguono sono le seguenti:

- la proposta della richiesta;
- la valutazione della location;
- la valutazione tecnica-commerciale;
- la valutazione economica;
- la decisione;
- l’attivazione dei lavori dedicati alla preparazione ad all’allestimento del negozio e l’attivazione degli enti d’acquisto per la forniture delle merci;
- l’apertura della nuova filiale.

Nel caso, invece, di una conversione, il processo d’apertura del nuovo punto di vendita risulta “semplificato” in quanto la location è già definita nel momento in cui si sceglie qual è il marchio che si vuole convertire, e poi il nuovo negozio che aprirà sarà agevolato se, come nel caso di Melablu, la vecchia gestione vendeva anch’essa abbigliamento.

Per quanto riguarda la location, i negozi Melablu erano quasi tutti situati in centri commerciali del nord Italia.

Una volta definita la location e i relativi costi di affitto, è possibile eseguire per ogni nuovo punto vendita una valutazione economica. Questa avviene mediante la definizione di un potenziale di vendita, sulla base della resa al metro quadro. La resa al metro quadro dipende da una serie di fattori:

- la resa obiettivo per il tipo di location, viste le filiali già aperte;
- l’assortimento merci che si intende assegnare alla filiale;
- il tipo di superficie (piccola, media o grande);
- la zona.

L’ufficio Store Design provvede poi ad una simulazione della progettazione del nuovo punto vendita nella sua parte commerciale e tecnica, definendone l’investimento necessario. Tali simulazioni avvengono in sede, presso spazi chiamati *show room*.

Dopodiché vengono stimate le vendite nette del primo anno di apertura del nuovo negozio, quindi viene simulato il Conto Economico nel rispetto dei parametri imposti e viene individuato il valore ottimo del progetto di investimento. Solamente quando si avranno tutte queste informazioni sarà possibile presentare il

tutto all'Amministratore Delegato e al Consiglio d'Amministrazione sottoforma di proposta d'investimento; qualora essi riterranno opportuno ed economicamente fattibile l'apertura del nuovo punto vendita, allora, si concluderà la fase contrattuale e si stipulerà il contratto di affitto con i soggetti titolari della proprietà e, nel caso delle conversioni, anche il contratto con i responsabili dell'azienda che si vuole comprare.

Infine, si comunicherà la data di apertura affinché sia possibile avviare i lavori e consentire l'approvvigionamento delle merci.

4.2 La creazione dell'allestimento dei punti vendita

Vanno innanzitutto fatti notare i tempi da record con cui i negozi ex Melablu sono stati riaperti con la nuova gestione OVS industry: i lavori vengono fatti durare meno di un mese, come si può notare dalla tab. 5 in cui compare la data di chiusura di alcune filiali col marchio Melablu e la data di riaperture delle stesse col nuovo marchio OVS industry.

Tabella 5: Tempi di riapertura, dopo essere state ristrutturare, per alcune filiali

ANNO APERTURA	TOTALE NEGOZI	INDIRIZZO	DATA CONVERSIONE OVIESSE	DATA CHIUSURA MELABLU
2001	MILANO	Viale Umbria ang. Via Colletta c/o C.C. Piazzalodi	21-feb-09	24-gen-09
2002	CURNO (BG)	Via E. Fermi, 2	20-feb-09	24-gen-09
2002	SARMEOLA DI RUBANO	Via della Provvidenza, 1 c/o C.C. Le Brentelle	21-feb-09	24-gen-09
2003	BREMBATE (BG)	Via Vittorio Veneto	20-feb-09	24-gen-09
2002	MONTANO LUCINO (CO)	Via E. Ratti, 1/D	21-feb-09	24-gen-09
2005	CASTELLETO (NO)	S. S. 3 del Sempione - Località Tre strade	21-feb-09	25-gen-09
2005	PARMA (PR)	Via San Donato ang. via Emilio Lepido, 66	28-feb-09	31-gen-09
1998	NOVARA (NO)	L.go Cavour, 3	02-apr-09	28-feb-09
2002	ESTE (PD)	Via Versori, 59 c/o C.C. Extense	26-mar-09	28-feb-09
2003	SETTIMO MILANESE (MI)	Via Reiss Romoli, 12	03-apr-09	07-mar-09

Fonte: Materiale interno Oviesse

Tenendo conto del periodo in cui è stata definita la data di apertura per un determinato negozio, circa trenta giorni prima ci si attiva per la realizzazione dei lavori; durante la fase di creazione del nuovo allestimento e di gestione e acquisto delle merci, si procede con lo stanziamento dei fondi necessari all'allestimento e all'apertura del negozio.

Nel periodo precedente all'apertura di un punto vendita, Oviessa lancia al suo target un messaggio finalizzato a far sapere che in quella città, a quel dato indirizzo, tra breve aprirà un nuovo negozio la cui insegna sarà OVS industry e che venderà abbigliamento uomo, donna e bambino. Questo tipo di messaggio è istituzionale-informativo, poiché vuole informare sull'evento apertura, ma allo stesso tempo, vuole far conoscere l'insegna.

4.3 L'apertura e la nuova offerta: OVS industry

Le aperture sono iniziate a febbraio 2009, e si pensa di finire di convertire tutte le 60 filiali entro la fine dell'anno.

I nuovi negozi OVS industry si presentano come moderni open space con mattoni a vista e travi in acciaio arredato con disegni ricercati dal gusto vintage.

Per ognuno di questi punti vendita l'interno del negozio viene organizzato in più reparti; vi saranno degli spazi dedicati all'abbigliamento formale ed informale, donna e uomo, degli altri destinati ai vestiti per i più piccoli e, ancora, spazi dedicati all'intimo e altri agli accessori.

Si tratta di negozi con già un avviamento, in quanto Melablu era una catena di abbigliamento; tuttavia si è potuto notare che in un periodo piuttosto breve il nuovo cliente non è più il cliente-tipo Melablu, ossia la donna giovane, bensì il comune cliente di Oviessa. Il mix merceologico del nuovo negozio allora, che inizialmente era stato avvicinato al mix dei negozi Melablu rispetto alle altre filiali OVS industry (per esempio, era stato tenuto più basso il peso del Category bambino in quanto per Melablu tale categoria pesava l'8% sul totale), si sta man mano modificando verso una normale situazione (ad oggi, il bambino dei negozi già convertiti pesa un 27% sul totale delle vendite).

Oltre che sulle linee tradizionali, infatti, OVS industry ha concentrato la sua attenzione sulla linea bambino e su linee più giovani, con le quali cerca di legare più a sé questa fascia di consumatori. Una linea di abbigliamento per le teenagers, creata di recente da Elio Fiorucci e Oviessa, è la linea "Baby Angel": è caratterizzata da piccoli pezzi raffinati e femminili da combinare e ricombinare per ottenere ogni giorno uno stile glamour e originale; di fatto è stata disegnata per le ragazze grintose, che amano

ricreare ogni giorno il proprio stile, per poter vivere la moda con leggerezza, seguendo solo il proprio istinto.

I negozi OVS industry offrono, oltre a queste nuove linee, una scelta di articoli di qualità per tutta la famiglia e sono caratterizzati da un rinnovo costante dell'assortimento: quello che Oviessa si propone non è di "fare moda", bensì di offrire al consumatore un abbigliamento conveniente e attuale per quel che riguarda tendenze, colori e linee.

Inoltre, tutti i nuovi punti vendita sono organizzati secondo la formula del libero servizio per garantire una libertà di scelta senza condizionamenti al consumatore e allo stesso tempo per consentire ad Oviessa di contenere l'incidenza dei costi di vendita.

4.3.1 La verifica dei risultati

A seguito dell'apertura di un nuovo punto vendita, Oviessa provvede fin dai primi giorni a monitorare le vendite realizzate. Di fatto l'ufficio Business Analysis verifica gli scostamenti rispetto alle vendite pianificate; verifica, inoltre, il mix merceologico realizzato e lo stock di merci disponibile. Seguendo la medesima logica, si procederà con verifiche periodiche, mediante le quali si analizzeranno l'andamento delle vendite e il conto economico in ogni suo punto, ridefinendo il fatturato potenziale annuo ove necessario.

Il momento in cui si compie la verifica dei risultati ottenuti permette quindi un controllo a posteriori della correttezza con la quale si è proceduto a dare atto nella fase decisionale. I soggetti coinvolti nel processo di apertura di un nuovo punto vendita avranno, infatti, effettuato una buona previsione solo se avranno saputo stabilire correttamente i seguenti elementi:

- la resa al metro quadro;
- l'utile netto;
- i costi di gestione;
- i costi di investimento.

Di conseguenza, durante la verifica dei risultati potranno sussistere più ipotesi:

- 1° ipotesi: conferma dei dati di redditività ipotizzati;

- 2° ipotesi: realizzazione di un potenziale superiore/inferiore al previsto, a parità degli altri parametri;
- 3° ipotesi: conferma del potenziale ipotizzato ma ottenuto con uno scostamento degli investimenti.

Fintanto che si realizzerà la prima ipotesi, l'azienda dovrà provvedere esclusivamente al mantenimento dei dati ottenuti e garantire un incremento delle vendite nel tempo. Qualora si verifichi l'ultima ipotesi, l'azienda avrà realizzato dei risultati differenti da quelli previsti; con lo scopo di rettificare e di conseguenza allineare i dati ottenuti con quelli previsti a budget, l'azienda dovrà attuare una serie di manovre correttive a seguito dell'individuazione di quelli che possono essere le eventuali cause che hanno provocato lo scostamento. In questa particolare situazione sarà necessario rivedere la gestione delle merci, provvedendo a successivi invii o smistamenti ad altre filiali; si cercherà pertanto di contenere i costi.

Va prestata particolare attenzione al caso in cui valga la seconda ipotesi; uno, infatti, dei principali problemi che l'azienda deve affrontare durante il processo di apertura di un nuovo negozio, consiste proprio nella definizione del potenziale di vendita. In particolare, nel caso in cui il potenziale effettivo si rivelasse inferiore al previsto, ci si ritroverebbe a dover gestire una filiale con dei costi fissi dati dal costo di affitto e dal costo di gestione degli spazi (luce/acqua/gas/pulizie), di fatto non riducibili, quindi a dover intervenire con:

- manovre sul personale;
- riduzione della superficie di vendita;
- riduzione delle previsioni di vendita;
- nuova trattativa sui costi di affitto;
- aumento degli incentivi nella comunicazione aziendale e stimolo a migliori e maggiori comunicazioni di marketing;
- eventuale sostituzione del direttore del negozio, se ritenuto privo delle competenze necessarie per la gestione della filiale.

Le prime tre manovre, in particolare, sono finalizzate ad aumentare la resa al metro quadro e, di conseguenza, a razionalizzare i costi.

In conclusione, fintanto che il nuovo punto vendita rimarrà aperto, sarà necessario continuare a svolgere controlli e verifiche periodiche dei dati realizzati, allo scopo di monitorare:

- l'andamento delle vendite;
- l'incidenza dei costi sulle vendite nette;
- il margine di filiale;
- la capacità di crescita del negozio negli anni;
- la sua redditività dato l'investimento realizzato.

4.3.2 Analisi relativa a due conversioni Melablu-OVS industry

L'analisi presente in tab. 6 riguarda due conversioni Melablu-OVS industry, un'apertura del 20/02/09 e una del 26/03/08.

Nell'ufficio Business Analysis si effettua uno studio continuo delle vendite, giorno per giorno, ad iniziare dal giorno di apertura. Considerando le vendite dello scorso anno, realizzate con la gestione Melablu, e quelle di quest'anno, si confrontano tra loro i risultati ottenuti in giorni assimilabili; inoltre viene calcolata la percentuale di crescita rispetto allo scorso anno.

È un lavoro quindi che confronta costantemente le performance odierne con quelle dell'anno precedente, per capire come stanno andando le vendite di ogni singola filiale. Soprattutto si vuole capire se il potenziale annuo di vendita ipotizzato è ragionevole, e di conseguenza se sono appropriate le previsioni, in quanto esse sono stabilite in base al valore del potenziale.

Tabella 6: Analisi relativa a due aperture OVS industry, ex Melablu (i dati sono espressi in euro)

NUOVA APERTURA 1			NUOVA APERTURA 2		
Apertura: 20/02/09			Apertura: 26/3/2009		
MQ: 1.444			MQ: 1.987		
Fatt potenz '09: 4.800.000			Fatt potenz '09: 4.900.000		
Fatturato '08: 2.933.488			Fatturato '08: 3.760.188		

Giorno corrente anno c.a.		Giorno scorso anno s.a.		Cons s.a.	Cons c.a.	% s.a.	Cons s.a.	Cons c.a.	% s.a.
20-feb	V	22	V	5.196	18.230	250,8			
21-feb	S	23	S	12.251	34.147	178,7			
22-feb	D	24	D	0	0				
Sett 16-22 n°200909				17.447	52.377	200,2	0	0	
Sett 09 a parità gg				17.447	52.377	200,2	0	0	
23-feb	L	25	L	4.096	20.743	406,4			
24-feb	Ma	26	Ma	5.300	18.683	252,5			
25-feb	Me	27	Me	5.880	17.136	191,4			
26-feb	G	28	G	5.381	14.114	162,3			
27-feb	V	29	V	6.434	18.433	186,5			
28-feb	S	1	S	15.447	35.430	129,4			
01-mar	D	2	D	9.500	28.165	196,5			
Sett 23-01 n°200910				52.038	152.704	193,4	0	0	
Sett 10 a parità gg				52.038	152.704	193,4	0	0	
Totale Febb 2009				69.485	205.081	195,1	0	0	
Tot. Feb a parità gg				69.485	205.081	195,1	0	0	
02-mar	L	3	L	6.941	15.986	130,3			
03-mar	Ma	4	Ma	4.394	16.670	279,4			
04-mar	Me	5	Me	6.142	17.348	182,4			
05-mar	G	6	G	5.863	17.025	190,4			
06-mar	V	7	V	5.129	15.659	205,3			
07-mar	S	8	S	14.720	32.187	118,7			
08-mar	D	9	D	0	0				
Sett 02-08 n°200911				43.189	114.875	166,0	0	0	
Sett 11 a parità gg				43.189	114.875	166,0	0	0	
09-mar	L	3	L	4.925	13.686	177,9			
10-mar	Ma	4	Ma	5.863	15.136	158,2			
11-mar	Me	5	Me	7.246	17.049	135,3			
12-mar	G	6	G	7.364	17.369	135,9			
13-mar	V	7	V	8.523	19.305	126,5			
14-mar	S	8	S	19.622	38.478	96,1			
15-mar	D	9	D	15.747	0				
Sett 09-15 n°200912				69.290	121.023	74,7	0	0	
Sett 12 a parità gg				53.543	121.023	126,0	0	0	
16-mar	L	3	L	8.443	17.719	109,9			
17-mar	Ma	4	Ma	9.547	17.658	85,0			
18-mar	Me	5	Me	9.861	21.597	119,0			
19-mar	G	6	G	8.625	20.454	137,1			
20-mar	V	7	V	9.964	17.431	74,9			
21-mar	S	8	S	19.657	33.491	70,4			
22-mar	D *	9	D	0	0				
Sett 16-22 n°200913				66.097	128.350	94,2	0	0	
Sett 13 a parità gg				66.097	128.350	94,2	0	0	

% continua

Giorno corrente anno c.a.		Giorno scorso anno s.a.		Cons s.a.	Cons c.a.	% s.a.	Cons s.a.	Cons c.a.	% s.a.
23-mar	L *	3	L	0	14.171	100,0			
24-mar	Ma	4	Ma	7.917	15.589	96,9			
25-mar	Me	5	Me	6.625	14.699	121,9			
26-mar	G	6	G	5.062	16.135	218,7	7.222	2.433	-66,3
27-mar	V	7	V	5.921	16.025	170,6	8.032	17.389	116,5
28-mar	S	8	S	14.905	30.480	104,5	21.215	46.398	118,7
29-mar	D	9	D	0	0		0	0	
Sett 23-29 n°200914				40.430	107.099	164,9	36.469	66.220	81,6
Sett 14 a parità gg				40.430	92.928	129,8	36.469	66.220	81,6
Totale Mar 2009				219.006	471.347	115,2	36.469	66.220	81,6
Tot. Mar a parità gg				203.259	457.176	124,9	36.469	66.220	81,6
30-mar	L	3	L	5.068	12.609	148,8	7.830	21.541	175,1
31-mar	Ma	4	Ma	9.044	12.446	37,6	10.930	25.166	130,2
01-apr	Me	5	Me	9.525	15.097	58,5	12.443	24.743	98,9
02-apr	G	6	G	8.323	13.490	62,1	9.344	22.009	135,5
03-apr	V	7	V	10.747	14.709	36,9	11.612	25.547	120,0
04-apr	S	8	S	23.161	32.210	39,1	29.999	51.450	71,5
05-apr	D	9	D	13.080	23.272	77,9	0	30.444	100,0
Sett 30-05 n°200915				78.948	123.833	56,9	82.158	200.900	144,5
Sett 15 a parità gg				78.948	123.833	56,9	82.158	170.456	107,5
06-apr	L	3	L	6.086	17.177	182,2	10.791	23.648	119,1
07-apr	Ma	4	Ma	6.922	16.840	143,3	8.753	24.204	176,5
08-apr	Me	5	Me	6.825	20.121	194,8	7.904	28.738	263,6
09-apr	G	6	G	6.505	22.703	249,0	7.966	34.104	328,1
10-apr	V	7	V	6.864	22.568	228,8	10.447	36.527	249,6
11-apr	S	8	S	21.504	34.159	58,8	28.834	49.991	73,4
12-apr	D *	9	D	0	0		0	0	
Sett 06-12 n°200916				54.706	133.568	144,2	74.695	197.212	164,0
Sett 16 a parità gg				54.706	133.568	144,2	74.695	197.212	164,0
13-apr	L *	3	L	5.838	0		8.353	0	
14-apr	Ma	4	Ma	8.138	20.513	152,1	10.783	26.602	146,7
15-apr	Me	5	Me	7.774	20.324	161,4	10.756	29.410	173,4
16-apr	G	6	G	8.351	18.166	117,5	10.778	22.533	109,1
17-apr	V	7	V	7.585	18.479	143,6	10.373	25.225	143,2
18-apr	S	8	S	22.981	34.950	52,1	29.168	46.076	58,0
19-apr	D	9	D	0	0		15.814	0	
Sett 13-19 n°200917				60.667	112.432	85,3	96.025	149.846	56,0
Sett 17 a parità gg				54.829	112.432	105,1	71.858	149.846	108,5
20-apr	L	3	L	7.153	15.113	111,3	8.823	14.365	62,8
21-apr	Ma	4	Ma	7.718	14.557	88,6	9.233	19.879	115,3
22-apr	Me	5	Me	9.144	16.149	76,6	10.769	20.600	91,3
23-apr	G	6	G	9.815	14.374	46,4	10.309	19.260	86,8
24-apr	V *	7	V	0	18.465	100,0	0	21.333	100,0
25-apr	S *	8	S	27.214	23.846	-12,4	29.150	19.446	-33,3
26-apr	D	9	D	0	19.743	100,0	0	0	
Sett 20-26 n°200918				61.044	122.247	100,3	68.284	114.883	68,2
Sett 18 a parità gg				61.044	84.039	37,7	68.284	93.550	37,0
Totale Apr 2009				255.365	492.080	92,7	321.162	662.841	106,4
Tot. Apr a parità gg				249.527	453.872	81,9	296.995	611.064	105,7
27-apr	L	3	L	7.950	12.657	59,2	8.560	13.852	61,8
28-apr	Ma	4	Ma	7.939	11.404	43,6	10.753	15.114	40,6
29-apr	Me	5	Me	10.380	11.669	12,4	11.433	16.975	48,5
30-apr	G *	6	G	0	14.115	100,0	0	19.160	100,0
01-mag	V *	7	V	21.375	0		25.347	0	
02-mag	S	8	S	24.026	35.918	49,5	28.769	43.749	52,1
03-mag	D	9	D	10.392	14.008	34,8	0	19.664	100,0
Sett 27-03 n°200919				82.062	99.771	21,6	84.862	128.514	51,4
Sett 19 a parità gg				60.687	85.656	41,1	59.515	89.690	50,7

% continua

Giorno corrente anno c.a.		Giorno scorso anno s.a.		Cons s.a.	Cons c.a.	% s.a.	Cons s.a.	Cons c.a.	% s.a.
04-mag	L	3	L	6.323	14.061	122,4	7.865	14.638	86,1
05-mag	Ma	4	Ma	7.782	17.381	123,3	8.309	19.659	136,6
06-mag	Me	5	Me	7.073	16.405	131,9	10.678	18.314	71,5
07-mag	G	6	G	9.009	15.923	76,7	10.694	20.474	91,5
08-mag	V	7	V	9.637	19.185	99,1	11.272	21.815	93,5
09-mag	S	8	S	22.474	32.922	59,8	23.844	45.874	92,4
10-mag	D	9	D	0	0		0	0	
Sett 04-10 n°200920				62.298	118.877	90,8	72.662	140.774	93,7
Sett 20 a parità gg				62.298	118.877	90,8	72.662	140.774	93,7
11-mag	L	3	L	9.335	18.036	103,9	9.849	20.373	106,9
12-mag	Ma	4	Ma	6.679	19.530	192,4	8.684	23.633	172,1
13-mag	Me	5	Me	7.985	20.300	154,2	9.397	20.509	118,3
14-mag	G	6	G	6.275	19.289	207,4	8.897	21.324	139,7
15-mag	V	7	V	8.459	18.188	115,0	9.382	19.867	111,8
16-mag	S	8	S	21.921	35.322	74,8	23.641	50.351	113,0
17-mag	D	9	D	0	0		0	0	
Sett 11-17 n°200921				60.654	134.665	122,0	69.850	156.057	123,4
Sett 21 a parità gg				60.654	134.665	122,0	69.850	156.057	123,4
18-mag	L	3	L	6.374	19.136	263,0	8.927	22.468	151,7
19-mag	Ma	4	Ma	5.571	19.744	272,4	7.579	21.773	187,3
20-mag	Me	5	Me	6.323	20.116	249,8	7.719	24.816	221,5
21-mag	G	6	G	7.599	18.073	177,3	7.265	22.840	214,4
22-mag	V	7	V	6.781	21.144	256,1	10.365	23.218	124,0
23-mag	S	8	S	15.559	32.909	150,1	20.474	42.559	107,9
24-mag	D	9	D	0	0		0	0	
Sett 18-24 n°200922				48.207	150.122	211,4	62.329	157.674	153,0
Sett 22 a parità gg				48.207	150.122	211,4	62.329	157.674	153,0
25-mag	L	3	L	7.148	20.117	195,4	8.346	18.831	125,6
26-mag	Ma	4	Ma	6.260	18.212	206,9	8.467	20.313	139,9
27-mag	Me	5	Me	7.327	20.789	183,7	9.690	19.995	106,3
28-mag	G	6	G	7.390	19.674	166,2	7.463	21.132	183,2
29-mag	V	7	V	7.258	18.300	152,1	8.446	19.621	132,3
30-mag	S	8	S	18.431	28.508	60,1	22.919	35.034	52,9
31-mag	D	9	D	10.328	14.758	42,9	13.764	16.598	20,6
Sett 25-31 n°200923				64.142	143.358	123,5	79.095	151.524	91,6
Sett 23 a parità gg				64.142	143.358	123,5	79.095	151.524	91,6
Totale Mag 2009				317.363	646.793	103,8	368.798	734.543	99,2
Tot. Mag a parità gg				295.988	632.678	113,8	343.451	695.719	102,6
Progressivo 2009				939.457	1.971.374	109,8	815.760	1.633.130	100,2
Progress a parità gg				888.878	1.866.867	110,0	758.756	1.501.763	97,9

Fonte: Materiale interno Oviesse

Nella tab. 6 vengono riassunte le performance delle nuove aperture 1 e 2 in relazione alle vendite realizzate da Melablu negli stessi giorni dell'anno precedente. Si sommano i valori delle vendite giornaliere per determinare le vendite settimanali e mensili e laddove le settimane siano composte da un diverso numero di giornate di vendita viene evidenziato il dato di performance sia in valore assoluto che in parità di giornate di apertura.

La tabella evidenzia un aspetto particolare che interessa le performance di vendita nelle prime 3-4 settimane successive ad una nuova apertura. Generalmente, come succede in modo evidente nella nuova apertura 1, in cui si realizzano incrementi del

150% e anche 200% rispetto alle vendite dell'anno precedente, le vendite subiscono un forte incremento dovuto alla curiosità della clientela per il nuovo negozio. Dalla quinta settimana in poi i dati risultano più attendibili per quanto riguarda il trend di vendite che si consolideranno per questo negozio, quindi è importante a quel punto confrontare i risultati ottenuti con le previsioni in modo da verificare la loro esattezza.

4.3.2.1 Analisi sul potenziale di vendita e sue correzioni

Ipotizzando che il negozio rimanga aperto 310 giorni all'anno si è calcolato il valore giornaliero medio delle vendite, presente in tab. 8, che dovrebbe realizzare il nuovo negozio stante il fatturato potenziale previsto.

Tab. 7: Valori medi delle settimane del mese di maggio 2009.

	NUOVA AP.1	NUOVA AP.2
Sett dal 04 al 10 n°20 del 2009	16.554	20.111
Sett dall'11 al 17 n°21 del 2009	21.778	26.010
Sett dal 18 al 24 n°22 del 2009	21.854	26.279
Sett dal 25 al 31 n°23 del 2009	20.051	21.646

Fonte: Materiale interno Oviessa

Tab. 8: Cifra media giornaliera per il mese di maggio per i due negozi e cifra media che risulta dal fatturato potenziale dei due negozi.

	NUOVA AP.1	NUOVA AP.2
Cifra media (maggio)	16.000	18.800
Risultato annuo ottenibile	4.960.000	5.828.000
Cifra media da potenziale	15.500	15.800

Fonte: Materiale interno Oviessa

Nel seguito si presenta un'analisi particolareggiata, impostata per il mese di maggio; da una parte perché è il primo mese che risulta attendibile per la nuova apertura 2, dall'altra perché l'incarico presso Oviessa S.p.A. mi è stato dato in quel mese.

Si è adottato un criterio particolare per calcolare il valore medio in quel determinato mese: la cifra media di maggio è il valore medio giornaliero delle vendite realizzate in tale mese moltiplicato per il coefficiente 0.80, in quanto le vendite del mese di maggio pesano di più rispetto agli altri mesi nella curva della mensilizzazione.

4.3.2.2 Analisi per la nuova apertura 1

In tab.8: 15.500 è il valore giornaliero che la nuova apertura dovrebbe realizzare col fatturato potenziale per l'anno 2009 di 4.800.000; e 16.000 è la cifra media che la nuova apertura 1 ha realizzato a maggio (calcolata come media delle quattro settimane, vedi tab. 7, moltiplicata per il coefficiente 0,80), cifra media che supporta un risultato annuo di 4.960.000.

Operando in questo modo, emerge che le vendite del negozio (nuova apertura 1) presentano un andamento allineato alle previsioni di vendita. Pertanto non si faranno correzioni, finché l'analisi per la nuova apertura 1 continuerà a realizzare questo tipo di risultati in linea con le previsioni.

4.3.2.3 Analisi per la nuova apertura 2

In tab.8: 15.800 è il valore giornaliero che la nuova apertura dovrebbe realizzare col fatturato potenziale per l'anno 2009 di 4.900.000; e 18.800 è la cifra media che la nuova apertura 1 ha realizzato a maggio (calcolata come media delle quattro settimane, vedi tab. 7, moltiplicata per il coefficiente 0,80), cifra media che supporta un risultato annuo di 5.828.000.

Da quanto esposto si deduce che le vendite realizzate dal negozio (nuova apertura 2) sono state superiori alle aspettative; per questo motivo l'ufficio Business Analysis proporrà alla Direzione Generale un nuovo fatturato potenziale annuo, nel calcolare il quale assumerà un peso maggiore il dato sull'andamento delle vendite dei primi mesi dall'apertura.

Il valore proposto per la nuova apertura 2 dall'ufficio B.A. è di 5.800.000 corrispondente ad un valore di vendite giornaliero di 18.710.

CONCLUSIONI

In questo lavoro mi sono occupata di descrivere com'è strutturato il Gruppo Coin ed in particolare la Divisione Oviessa, in cui sono stata inserita nei tre mesi di stage.

Ho descritto, inoltre, la struttura e il funzionamento dell'ufficio Business Analysis, come tale ufficio crea un calendario particolare per analizzare le vendite, com'è la classificazione merceologica trattata, ed infine il metodo utilizzato per la previsione delle vendite.

Il lavoro specifico a cui mi sono dedicata durante lo stage riguarda le conversioni Melablu, in seguito all'acquisizione di questa catena da parte del Gruppo Coin, in punti vendita OVS industry. In particolare, affiancando il responsabile della raccolta e dell'organizzazione dei dati provenienti dai vari sistemi informativi per queste filiali, ho avuto modo di seguire in tutte le sue fasi il processo di previsione delle vendite per ogni singolo negozio. Un aspetto di rilievo di tale processo è dato dall'analisi degli scostamenti tra le vendite effettivamente realizzate nei primi mesi di apertura dei negozi e le previsioni. In un secondo tempo, per quei negozi i cui dati di vendita si discostavano significativamente dalle previsioni precedentemente formulate, si sono elaborate delle correzioni relative al fatturato potenziale.

Nel lavoro sono stati discussi i dati relativi a due conversioni Melablu-OVS industry, nelle quali si sono verificati differenti casi di appropriatezza delle previsioni, e si è provveduto ad analizzare i comportamenti adottati dall'azienda nelle due diverse situazioni.

Fondamentalmente la strategia di previsione usata in questo ufficio è di tipo soggettivo (*judgemental*), in quanto frutto di valutazioni di singoli esperti, e quindi basata in minima parte sull'applicazione di procedure statistiche. Dato che le previsioni si basano sull'esperienza delle persone coinvolte, non sono riproducibili e non

consentono di utilizzare tecniche di analisi standard. La questione è certamente rilevante in fase di analisi dei risultati, ed inoltre la debolezza di un simile modo di procedere appare evidente se si pensa che, in seguito alla sostituzione di anche una sola persona, possono cambiare le previsioni. Tutto ciò, com'è evidente, crea qualche difficoltà nello stabilire un protocollo standardizzato per valutare i risultati ottenuti e, soprattutto, per trarre insegnamenti utili per il prosieguo dell'attività di previsione.

E' per questo che ritengo che sarebbe interessante se Oviessa in un prossimo futuro valutasse l'opportunità di usare anche procedure statistiche per l'attività di previsione delle vendite svolta dall'ufficio di Business Analysis.

BIBLIOGRAFIA

Libri:

- PIETRO GUIDO, *La previsione delle vendite – Tecniche per i beni di largo consumo e per i prodotti industriali*, Milano, Franco Angeli, 1998.
- HANKE J.E., WICHERN D.W. e A.G. REITSCH, *Business forecasting*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 2001.
- BRASINI S., FREO M., TASSINARI F. e TASSINARI G., *Statistica aziendale e analisi di mercato*, Bologna, il Mulino, 2002.

Siti internet consultati:

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

Materiale informativo fornito dall'azienda Oviessa.

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio la società Oviessa S.p.A. per avermi messo a disposizione tutte le informazioni e i dati necessari per l'elaborazione di questa tesi.

In particolare ringrazio il direttore B.A. dottor Enrico Paquola e tutte le persone dell'ufficio Business Analysis per la disponibilità e gentilezza con cui mi hanno accolto. Sono stati, tutti loro, sempre pronti ad aiutarmi durante questa esperienza che è stata per me un momento importante di crescita personale e professionale.

Ringrazio inoltre il professor Tommaso Di Fonzo, per avermi aiutata a portare a termine questo lavoro e per il tempo dedicatomi.

Grazie ai miei compagni di università, per tutti i bei momenti passati assieme, sia di studio che di divertimento. Sono stati per me più veri amici che semplici colleghi; senza di loro il percorso di studi sarebbe stato sicuramente più noioso e difficile.

Infine, un immenso grazie ai miei genitori per il sostegno ed il grande aiuto che mi hanno dato in tutti questi anni e per aver sempre creduto in me e nelle mie capacità, ma soprattutto per l'affetto con cui mi seguono; e grazie ai miei fratelli Sara e Marco, su loro ho sempre potuto e sempre potrò contare.

Paola