

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTA DI SCIENZE STATISTICHE

**Corso di Laurea in
< Statistica Economia e Finanza >**

Relazione finale

**ASPETTI ORGANIZZATIVI E DI PROCESSO
NELLA DIVISIONE OVS DEL GRUPPO COIN**

Relatore: Prof. Ottorino Chillemi

Laureando: Francesca Varotto

Anno Accademico 2010/2011

SOMMARIO:

1. Gruppo Coin in breve.

- 1.1. Storia ed evoluzione.
- 1.2. Dimensioni e mercato attuale.
- 1.3. Divisione Ovs

2. Tema dello stage

3. Organizzazione aziendale Ovs

3.1. Vendita

- Tipologie merceologiche
- I punti vendita
- La parità
- I gerenti e i Capizona
- Il grading

3.2. Acquisto

3.2.1. Il Category

3.2.2. Meccanica di un ordine

3.2.3. Definizioni di base

- Classificazione merceologica
- Cicli di vita del prodotto
- Classificazione temporale
- Definizione di grading

3.2.4. Ciclo di acquisto

- Stima a Finire
- Lista della spesa
- Costruzione collezione
- Stampe di Controllo
- Programmazione commerciale (13° mese)
- Pianificazione Funzione / Ente / Settimana
- Creazione Listino / Ordini / Distribuzione
- Stato Avanzamento Impegni (SAI)
- Gestione in Stagione

3.3. Logistica

3.4. Business Analysis

4. Conclusioni

1. Gruppo Coin in breve.

Gruppo Coin è leader in Italia nel mercato della grande distribuzione di articoli di abbigliamento ed accessori e si colloca fra i più importanti gruppi europei del settore. In Italia, il Gruppo opera attraverso i negozi ad insegna Coin, Ovieste e Young Village, che si posizionano in segmenti di mercato fra loro differenti.

1.1. Storia ed evoluzione.

Le origini del Gruppo risalgono al 1916, per opera del capostipite Vittorio Coin, che in quell'anno ottiene la licenza di ambulante per la vendita di tessuti e mercerie a Pianiga, in provincia di Venezia. È un'epoca pionieristica durante la quale Vittorio Coin, prima solo e poi insieme ai figli, interpreta in modo personale la tradizione mercantile veneziana.

Il 1926, anno dell'apertura del primo negozio a Mirano, dedicato alla vendita di tessuti, filati e biancheria, segna 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.

Durante gli anni dello sviluppo economico in Italia, viene conferito il titolo di filiali a tutte le attività esistenti della Coin. Nel 1958, con l'uscita dell'azienda dai confini regionali, si registra l'apertura a Bologna di un negozio di 1400 mq.

All'inizio degli anni Sessanta, si apre la terza fase della storia mercantile del Gruppo, quella dei grandi magazzini con vendita a reparti. Il concetto di negozio si evolve, oltre ai settori merceologici già trattati, verso un notevole approfondimento ed ampliamento della gamma dei prodotti con l'introduzione degli articoli casalinghi, sportivi, giocattoli, pelletteria e profumeria.

Dalle "Coinette" si originano i negozi OVS, "Organizzazione Vendite Speciali" che offrono al pubblico le rimanenze di magazzino di Coin, ossia gli articoli invenduti, a

prezzi di svendita vera e propria. Successivamente, nel 1972, nascerà la divisione autonoma Oviessa.

Nasce nel 1986 la prima carta di credito al consumo nel settore abbigliamento in Italia: la Coincard, che si è poi sviluppata come carta fedeltà riservando servizi e vantaggi ai titolari fino ad oggi.

Nella seconda metà degli anni '90, attraverso una profonda revisione strategica ed organizzativa, il Gruppo passa progressivamente da un classico sistema di gestione familiare ad una impostazione prettamente manageriale, che culmina nel 1997 con la definizione di una strutturata linea di management.

Nel 1998 si registrano nuove aperture a Milano e Genova (le flagship Coin), cui seguiranno Catania e Roma nel 1999. Nel medesimo periodo, il Gruppo consolida ulteriormente la propria leadership in Italia con l'acquisizione dei negozi "La Standa", operanti nel settore tessile e di abbigliamento, attuando un piano triennale di conversione in negozi Oviessa, Coin ed in altre insegne del gruppo.

Il giugno del 1999 segna due importanti avvenimenti nella storia dell'azienda: il primo è la successione di Vittorio Coin a Piergiorgio Coin nella carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione; la seconda è la quotazione sul Sistema Telematico della Borsa Italiana.

Attualmente l'azienda è controllata dalla fondiaria francese PAI, con Amministratore delegato il dott. Stefano Beraldo.

1.2. Dimensioni e mercato attuale.

Oggi il Gruppo Coin è costituito da due divisioni: Coin spa e Oviessa srl. La divisione OVS, presso la quale si è svolto il mio stage, è una delle colonne portanti del gruppo. In piena fase di rinnovo ed espansione conta al momento 760 filiali nazionali e 84 estere. Tuttavia questi dati sono in continuo aumento, dovuto alla recente acquisizione della catena Upim.

Il mercato italiano dell'abbigliamento è molto competitivo nei diversi segmenti di prezzo e stile. Gruppo Coin presidia i diversi segmenti di mercato con 2 catene leader:

- **OVS industry** è il primo retailer d'abbigliamento in Italia e si focalizza sulla famiglia giovane
- **Coin** è il primo department store italiano

La tabella (*Tabella 1*) mostra come a partire dagli anni '80 la distribuzione organizzata abbia via via assottigliato il gap a livello di quota di mercato con i negozi indipendenti fino ad azzerarlo. Il confronto con altri Paesi indica che la distribuzione organizzata presenta ulteriori margini di crescita per i prossimi anni.

Trend quote	1980	1990	2000	2006	2007	2008
	% spesa					
Distribuzione Organizzata	7,7	15,7	29,8	43,2	46,7	47,8
Negozi indipendenti	76,3	71,2	56,1	43,2	39,4	37,3
Ambulante	8,6	7,4	10,1	8,6	8,2	8,7
Altri Canali	7,4	15,7	4,0	6,4	5,7	6,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabella 1 : % spesa nel mercato attuale

Ultimo aggiornamento: 13/03/2009

1.3. Divisione Ovs

Il progetto di rinnovamento ed espansione della divisione OVS è un progetto ambizioso quanto necessario: l'aumento di multinazionali e non, concorrenti dirette nel settore dell'abbigliamento di qualità media a prezzi medio - bassi (Zara, H&M, Motivi, Benetton...), ha imposto una strada di riqualificazione e rinnovamento sia nell'immagine sia nel prodotto.

Il marchio, ricordo, è nato negli anni '60 come una "svendita" di prodotti invenduti dei negozi Coin, successivamente, aumentando il volume d'affari, sono stati immessi nei punti vendita OVS dei prodotti acquistati esclusivamente per questi punti vendita.

Da sempre la Mission di OVS è stata quella di vestire tutta la famiglia (*Figura 1*) con prodotti che hanno una collocazione di qualità e di prezzo medio bassa.

Nel momento in cui questa realtà è venuta a scontrarsi con gli sviluppi di un mercato sempre più aggressivo, più fashion, più denso di concorrenti il gruppo ha dovuto attuare politiche di rinnovamento quali:

- Il restyling del brand da quello classico con logo



per passare al nuovo marchio OVS Industry.



- Nuovo layout dei negozi; ovvero miglioramento della qualità nei materiali e nello stile dei prodotti, e l'espansione verso nuovi mercati: entrambe scelte obbligate per assicurare redditività all'azienda.

- Cavallo di battaglia in questo rinnovamento di immagine e di prodotto è il progetto Baby Angel, nato dalla collaborazione con lo stilista Elio Fiorucci, con l'obiettivo di creare un "corner" completamente dedicato alle "teenagers". Questo progetto è stato portato in un numero, inizialmente, limitato di filiali, ma ora sempre più consistente.
- Tutte le nuove iniziative di sviluppo della rete vendita in Italia e all'estero, l'implementazione del nuovo format con l'avvio della progressiva ristrutturazione della rete di negozi e le nuove collezioni, in modo particolare quelle del segmento donna, stanno contribuendo alla crescita delle vendite.



Figura 1 : Ripartizione delle linee prodotto
 Ultimo aggiornamento: 19/02/2008

2. Tema dello stage

Il progetto del mio stage verte sull'attività di Merchandise Controller: questa figura fa parte del processo di acquisto, è di supporto nella programmazione commerciale e nelle attività di pianificazione, gestione e controllo della merce; è un supporto "quantitativo" al Product Manager nella definizione della struttura dell'assortimento. Nello specifico, elabora un piano di acquisto (lista della spesa), contribuisce alla definizione degli obiettivi di vendita, definisce i piani di immissione e distribuzione in coerenza con il calendario commerciale, elabora e sintetizza le analisi quali - quantitative in corso di stagione, relative all'andamento delle vendite per classe di negozi e per classi merceologiche proponendo interventi correttivi (SVA/VA, trasferimenti).

Il ruolo del Merchandise Controller prevede quindi una buona conoscenza dei metodi quantitativi e una discreta conoscenza delle merceologie delle quali si è responsabili. Per questo motivo la prima parte del mio stage è stata volta all'affiancamento di un assistente del Product Manager, in modo tale da conoscere i prodotti da distribuire. In seguito sono passata sotto la supervisione di un Merchandise Controller, con il quale ho approfondito nello specifico le tecniche di distribuzione, in particolar modo la programmazione commerciale e la meccanica di un ordine. Tutti temi che verranno affrontati di seguito nel testo.

Questa mansione non è comune nelle imprese italiane, lo sta diventando in questi ultimi decenni con la diffusione della grande distribuzione: sono infatti aziende che devono gestire un grosso volume di prodotti e punti vendita che impiegano i Merchandise Controller nel processo di controllo. Il conseguimento di obiettivi quantificati come volumi di vendita, stock e margini su costi - ricavi- utili impongono di prestare una attenzione sempre più elevata e capillare, spesso difficilmente gestibile dai singoli Product Manager. Essi, infatti, sono forti di conoscenze di mercato, prodotto e hanno basi quantitative, ma necessitano di un supporto focalizzato esclusivamente sugli aspetti legati alla gestione delle quantità e dei mix.

Un'altra figura importante è il Merchandise Controller senior, il quale presidia il controllo di gestione dell'intero Category (Budgeting, Controlling, Analisi economica), con la raccolta di informazioni sui parametri commerciali (SVA, immissioni, avanzamento impegni, etc.) ed analisi economiche ad hoc. Inoltre si accorda con la Business Analysis, di cui parleremo in un secondo momento, per la verifica della coerenza tra output della programmazione commerciale e budget.

Il mio stage è durato complessivamente circa tre mesi da luglio a ottobre 2009. Entrata in azienda, verso metà luglio, sono stata inserita nel Category Donna in affiancamento all'Operatore commerciale del reparto Young. Questo primo ruolo di data entry è stato fondamentale per capire le dinamiche degli ordini, la gestione del prodotto, la sua identificazione e il venduto per singola settimana del prodotto. Trascorsa circa una settimana sono stata spostata fino alla fine del mio stage in azienda in affiancamento al Merchandise Controller dei reparti Lady e Woman. In questo ruolo sono entrata in pieno contatto con la gestione quantitativa del prodotto e

quelli che sono gli strumenti di controllo nell'acquisto, della distribuzione e le fasi del processo di acquisto.

3. Organizzazione aziendale Ovs

La divisione OVS srl basa su un sistema gerarchico divisionale. Al vertice si colloca la Direzione Generale, le macro aree successive sono la Direzione Finanza e Amministrazione che è a livello trasversale nel Gruppo Coin, la Direzione Risorse Umane che è anch'essa una entità trasversale nel Gruppo ma con una unità che gestisce esclusivamente la divisione OVS. L'Ufficio Marketing dipende strettamente dalla Direzione Generale, decide le campagne di promozione, la promozione e valorizzazione del prodotto e la comunicazione. In merito a questo ultimo fattore questo ufficio è molto impegnato, in quanto l'azienda ha investito e sta investendo molte risorse nel programma di rinnovamento di immagine del brand. A stretto contatto con questo centro lavora la divisione Visual che si occupa dell'arredamento, della gestione degli spazi, del layout dei prodotti. Infine vengono le due entità di produzione nel core business aziendale che sono la Vendita e l'Acquisto. Di supporto alla vendita e all'acquisto è presente la divisione Business Analysis e il "Team Estero". All'interno di queste macro divisioni si collocano poi in forma trasversale e integrata una serie di organismi, staff, micro -divisioni, gruppi di lavoro che saranno successivamente descritti al fine di creare un'immagine quanto più chiara possibile delle dinamiche e dei processi aziendali.

Analizziamo partendo dal basso quelle che sono le due divisioni operative:

3.1. Vendita

- Le tipologie merceologiche

La clientela di OVS è tutta la famiglia, l'offerta di prodotti quindi deve coprire le esigenze di tutti: bambino, donna, uomo, intimi, profumeria, casa e varie. All'interno delle varie macroaggregazioni vengono poi distinti altri microaggregati determinati dall'età, dallo stile, dalle occasioni d'uso, etc. Per il momento diciamo che la

distinzione più importante e dettagliata è il reparto. Nel capitolo riguardante l'acquisto verrà definita in modo più preciso il concetto di classificazione della merceologia.

- Punti vendita

Sono di varie tipologie e dimensioni. La divisione principale sta nella natura dei pdv:

- Negozi diretti: sono di proprietà del gruppo, vengono interamente curati dall'azienda e hanno degli obiettivi di fatturato, stock finale, redditività / mq. Vengono gestiti dal "Direttore di filiale" coadiuvato da un allievo gerente, essi redigono delle previsioni di vendita e hanno possibilità di scegliere le merceologie (reparti) da collocare negli spazi vendita.
- Negozi Affiliati: sono forme di franchising, sono punti vendita di piccola-media entità collocati all'interno di altre catene di negozi (es. Coop). Hanno una gestione diversa della merce: viene cioè assegnata con criteri diversi, soprattutto per mantenere più bassi gli stock finali.
- Negozi Esteri: sono filiali in franchising gestite per lo più da pochi soggetti franchisee che si occupano di definire le merceologie da porre in vendita: vengono cioè scelti i capi in base alla provenienza (paese di produzione) allo stile, e ai materiali. Essendo molto eterogenei, spesso, hanno esigenze diverse tra loro. Risulta questa una difficoltà oggettiva nella gestione delle collezioni in termini di peso dei capi per climi molto più caldi / freddi rispetto all'Italia. Questi punti vendita hanno a loro volta una gestione differente della merce rispetto agli affiliati italiani in termini di stock finale, soprattutto perché la merce viene pagata nel momento in cui arriva a negozio.

- La parità

Un'altra divisione fondamentale che permette l'identificazione delle filiali è la "parità" una filiale viene definita tale se ha almeno un anno finanziario completo di vita. Le filiali che sono aperte da poco, o che sono state chiuse per un periodo rilevante per ristrutturazione o rinnovo, o sono in previsione di chiusura si definiscono "fuori parità". Tutte le filiali definite in parità formano il "Perimetro Parità" che è molto importante in fase di previsione, pianificazione e programmazione al fine di definire

una base quantitativa standard di supporto alle stime. Ogni anno il perimetro di enti in parità sarà differente, tuttavia viene standardizzato dalla Business Analysis e usato come indicatore continuativo. In merito a questo obiettivo vengono definiti due tipi di parità: la parità confronti delinea una base quantitativa confrontabile con l'esercizio precedente; la parità programmi delinea l'aggregato dei punti vendita sui quali operare la previsione per il futuro.

- Il grading

La definizione gestionalmente più importante, e che caratterizza maggiormente un punto vendita, è il "grade". Il grading è una clusterizzazione degli enti in base alla classe di fatturato-previsione di vendita. Andando per passi: ogni unità merceologica (reparto) ha delle previsioni di vendita stimate (o decise per politica) dal direttore del pdv e discusse con l'Acquisto, in base alle quali viene stabilita la classe di grading. Le classi di grading sono diverse da reparto a reparto, in base alle caratteristiche commerciali delle unità merceologiche variano da un minimo di tre classi ad un massimo di cinque.

Il grading serve a raggruppare punti di vendita con fatturati simili per permettere una corretta distribuzione nell'assortimento.

Assegnare un assortimento diversificato in termini di numero opzioni per prodotto e profondità nell'assortimento (la profondità è la quantità di capi per taglia assegnati) può risultare difficile se la gestione venisse fatta per singolo pdv, si ricorre quindi all'applicazione da parte della Business Analysis della Cluster Analysis sulle variabili quali -quantitative delle filiali.

Il grading è di due tipi: qualitativo e quantitativo. Il primo è riferito al livello: prende in analisi la parità, cioè l'ente per essere in parità deve avere almeno un anno completo di apertura; il secondo, quello più importante, cioè il grading quantitativo, definisce la classe, l'unico parametro considerato è il fatturato misurato come previsione di vendita per ente.

Questo indicatore risulta importante soprattutto per la divisione acquisti e i Product Manager (PM) in quanto la definizione del grade determina una profondità di

assortimento diversa in termini di opzioni per modello e anche una quantità di prodotto maggiore o minore a seconda dell'entità di grade.

La classe di grading (quantitativo) va definita distintamente per ogni stagione, per ogni reparto, subreparto, funzione.

- I Gerenti e i Capizona

Ogni filiale è supervisionata da un direttore o gerente, che si occupa di verificare l'applicazione delle politiche in materia di prodotto comunicate dalla direzione Marketing e Visual e di gestire in modo ottimale la merce negli spazi espositivi in modo da massimizzare la vendite e minimizzare lo stock. I suoi obiettivi sono il volume di vendita, l'aderenza alle previsioni, e la redditività per metro quadro dello store.

I punti vendita Diretti e Affiliati sono a loro volta supervisionati e coordinati da un "Capozona", il quale ha il compito di ottimizzare le giacenze degli stores provvedendo a trasferimenti interni alla propria area, di supervisionare le esposizioni/spazi destinati alle merceologie, le previsioni di vendita e di stock fatte dai direttori di filiale. Sono, quindi, un'interfaccia tra l'Acquisto, la Direzione Generale e i punti vendita. Hanno come obiettivi il fatturato, la rotazione delle vendite e di conseguenza la gestione degli stock e la redditività / mq. Il vertice dei Capizona e di conseguenza di tutta la rete di vendita è il "Direttore Vendite".

I pdv hanno come unica leva decisionale il volume di vendita: operativamente questa leva si traduce con le previsioni di vendita proposte in fase di programmazione commerciale, tuttavia la leva tipica dei centri di ricavo cioè il prezzo di vendita è quasi completamente assente perché prerogativa dell'Acquisto.

3.2. Acquisto

3.2.1. Il Category

L'acquisto è la divisione aziendale che occupa più risorse in sede centrale, viene gestito dal Direttore Acquisti, ed è composto da Category: Uomo, Donna,

Bambino, Intimi e calzature, Profumeria, Varie. Ognuno di questi è un centro di ricavo gestito da un Category Manager con funzione di coordinatore e controllore del lavoro dei PM al fine di rispettare le politiche aziendali che si esplicano in modo concreto con lo strumento Budget degli Acquisti. Il Manager viene coadiuvato dal Merchandise Controller Senior, che a sua volta coordina l'operato di tutti i Merchandise Controller (MC) in supporto ai vari Product Manager. La struttura organizzativa di queste unità è costituita in scala gerarchica, se volessimo rappresentare un Category in forma grafica risulterebbe così (*Figura 2*).

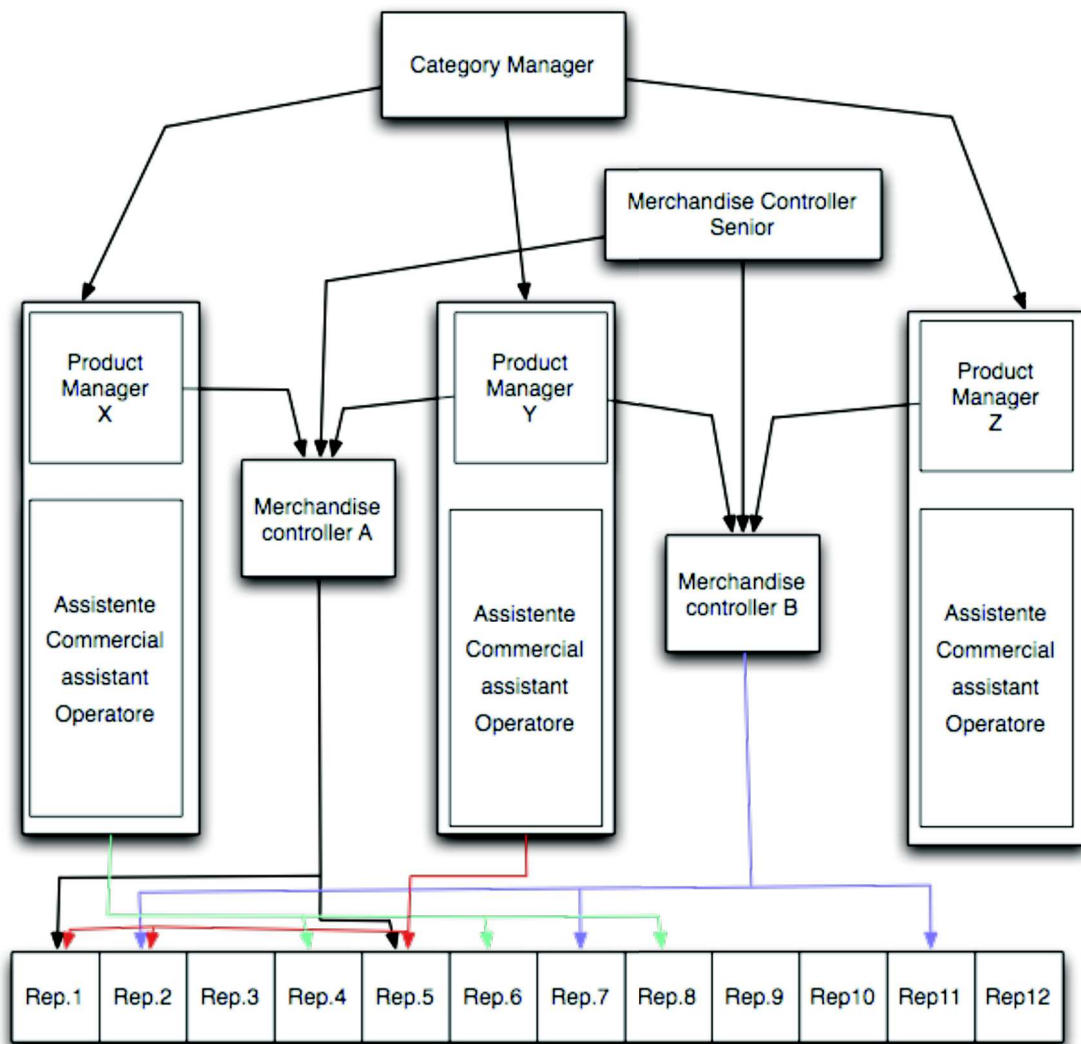


Figura 2 : struttura organizzativa del Category

E' possibile notare la divisione gerarchica nei ruoli, dove il PM è supportato da uno staff composto da almeno tre figure:

l'Operatore o data-entry, si occupa di inserire nel sistema gestionale software le schede prodotto con le caratteristiche qualitative, quantità, prezzi, trasporto e packaging pattuiti tra compratore e fornitore. Si occupa anche della distribuzione delle merci alle filiali, questa operazione è l'applicazione all'ordine delle Tabelle di Distribuzione prodotte dal MC.

Il Commercial Assistant si occupa delle questioni burocratiche nei rapporti con i fornitori italiani ma soprattutto esteri, si interfaccia con l'ufficio import dell'azienda e le sedi estere per coordinare le spedizioni e gli arrivi con la logistica.

L'Assistente si occupa invece del prodotto: è di supporto al compratore nella scelta di stili nella collezione: taglio, tessuti, prezzi e packaging dei prodotti. Spesso viaggia con il PM sia per ricerca di stili e prodotti da portare in -store sia per l'interfaccia con i fornitori nella definizione e perfezionamento dei capi da acquistare.

Il Product Manager: è il responsabile dei prodotti del reparto, si occupa della scelta e messa a punto del prodotto, del prezzo di costo, dei volumi da produrre, della scelta del produttore, o dell'eventuale fornitore (nazionale o estero) al quale commissionare dei prodotti e ha un certo margine di flessibilità nelle opzioni da proporre. I P.M. hanno a disposizione un "da acquistare" definito su base di programmazione commerciale e rivisto dalla direzione generale, con un obiettivo di utile lordo e di stock. In accordo con l'ufficio stile e il marketing decidono le collezioni e le tendenze da sviluppare. Il loro obiettivo è massimizzare le vendite, minimizzare i costi di acquisto dei prodotti, massimizzando il margine di utile lordo sui prodotti (l'utile lordo è calcolato come costo unitario + costo di lavorazione unitario + costo di trasporto unitario diviso prezzo di vendita). Le performance dei PM vengono misurate a priori con il margine di utile lordo, a posteriori con l'analisi degli scostamenti dalle previsioni di vendita contrattate con la divisione vendite.

3.2.2. Meccanica di un ordine

Per comprendere meglio la meccanica di un ordine all'interno di un Category voglio riportare un esempio concreto che ho potuto verificare e svolgere nella durata del mio stage all'interno dell'azienda:

- L'iter che precede l'entrata del prodotto nello "store" per la stagione Primavera-Estate dell'anno N ha inizio nell'anno N-1 nella stagione Autunno-Inverno con la prenotazione, da parte dei PM, dei tessuti e della capacità produttiva dei fornitori. Questo processo avviene attraverso la "Lista della spesa", che è un documento redatto dai Merchandise Controller, che, sulla base della programmazione

commerciale e del budget fornito dall'azienda, forniscono una traccia sulla struttura dell'assortimento da acquistare.

- Alla fine della stagione, iniziano scambi di campioni e revisioni dei prodotti tra fornitori, e PM e Assistenti. In questo modo vengono definite le schede prodotto con le specifiche tecnico-qualitative vincolanti per entrambe le parti. Grazie a questo punto il PM ,avendo un'idea sulla struttura dell'assortimento in merito a collezioni e scale prezzo, fisserà i prezzi di vendita tenendo conto del prezzo dell'articolo e di altri costi, come il trasporto e la stireria, in funzione del raggiungimento dell'obiettivo di utile di reparto imposto dai vertici. I prezzi di stirerie e i costi di trasporto sono standard e sono delle congetture ragionate dai servizi centrali che variano in funzione del mezzo di trasporto e la stireria.

- Successivamente viene stabilita la data, il luogo e le modalità di consegna: quest'ultimo passo verrà in seguito sviluppato nel capitolo riguardante la logistica. Le date di consegna vanno calcolate in modo tale da avere un margine temporale che permetta eventuali operazioni di smistamento di merce, stiratura, labeling e distribuzione nei punti vendita.

- Le date di presenza in vendita sono fissate nel calendario commerciale, riferimento primario per le date di consegna, passato dalla divisione Marketing.

- Tutte le trattative riguardanti i costi di trasporto e le modifiche sui costi d'acquisto e sulle date vengono gestite dai "Commercial Assistant", che hanno il compito di snellire le comunicazioni tra compratore e fornitori.

- L'operatore, una volta deciso l'articolo, si occupa di "data entry", cioè dell'inserimento nel sistema informativo delle schede prodotto, dell'aggiornamento a video delle quantità e dei dettagli di spedizione, arrivo a deposito, messa in vendita e costo. Nello specifico una scheda prodotto contiene una breve descrizione del prodotto con un'immagine del capo, il codice prodotto del fornitore, il codice fornitore, l'imballo (quanti capi per taglia vengono inseriti in una unità commerciale, solitamente variano dai sette ai nove capi), le opzioni (le varianti di colori) destinate alle diverse classi di grading, data di shipment, data di arrivo a deposito, eventuale smistamento

da eseguire a deposito, data di presenza in vendita e il dettaglio degli altri costi visti prima.

-La merce in genere viene consegnata ai depositi centralizzati (Milano e Roma), da qui poi viene inviata alle filiali. Gli imballi possono venire preparati dai fornitori e una volta arrivati a deposito vengono solo smistati ai negozi, al contrario se il fornitore non è attrezzato per lo smistamento, l'operazione viene svolta in modo automatizzato nel sorter meccanico del deposito di Milano.

- Una volta definiti tutti questi dettagli, l'operatore assegna il codice all'articolo e crea il numero di ordine scrivendoli sulla scheda tecnica. Creato l'ordine, l'operatore tramite le tabelle di distribuzione, assegna gli imballi alle filiali. Le "tabelle di distribuzione" sono dei fogli virtuali con dei pesi che assegnano il quantitativo di imballi in base alla quantità di merce già assegnata rispetto alle previsioni di vendita per funzione. In queste operazioni i prodotti vengono valorizzati al prezzo di vendita. La procedura di distribuzione è un lavoro automatico, tuttavia bisogna sempre andare a controllare manualmente che non si verifichino errori dovuti ad anomalie nei valori di previsione; ovvero bisogna tener conto di eventuali chiusure o aperture future di filiali. Per tale motivo vengono assegnati degli imballi ai cosiddetti "bidoni", che sono degli enti virtuali locati nei depositi di Milano e Roma, nei quali viene stoccata merce in previsione di assegnarlo a negozi con plus-vendite o filiali di futura apertura, al fine di garantire un congruo assortimento.

- Automaticamente, una volta inviato l'ordine, attraverso procedura EDI, l'ordine arriva al fornitore e in automatico all'ufficio import (che ne tutela l'aspetto legale), all'ufficio finanza e all'amministrazione che liquida il pagamento della merce a 150 giorni dalla partenza.

3.2.3. Definizioni di base

La **classificazione merceologica** è il primo passo nella definizione della struttura dell'acquisto. Le macro aree merceologiche determinano la divisione in Category, al loro interno poi sono suddivise in reparti, funzioni e così via. Osservando lo schema se ne può avere una chiara rappresentazione (*Figura 3*).

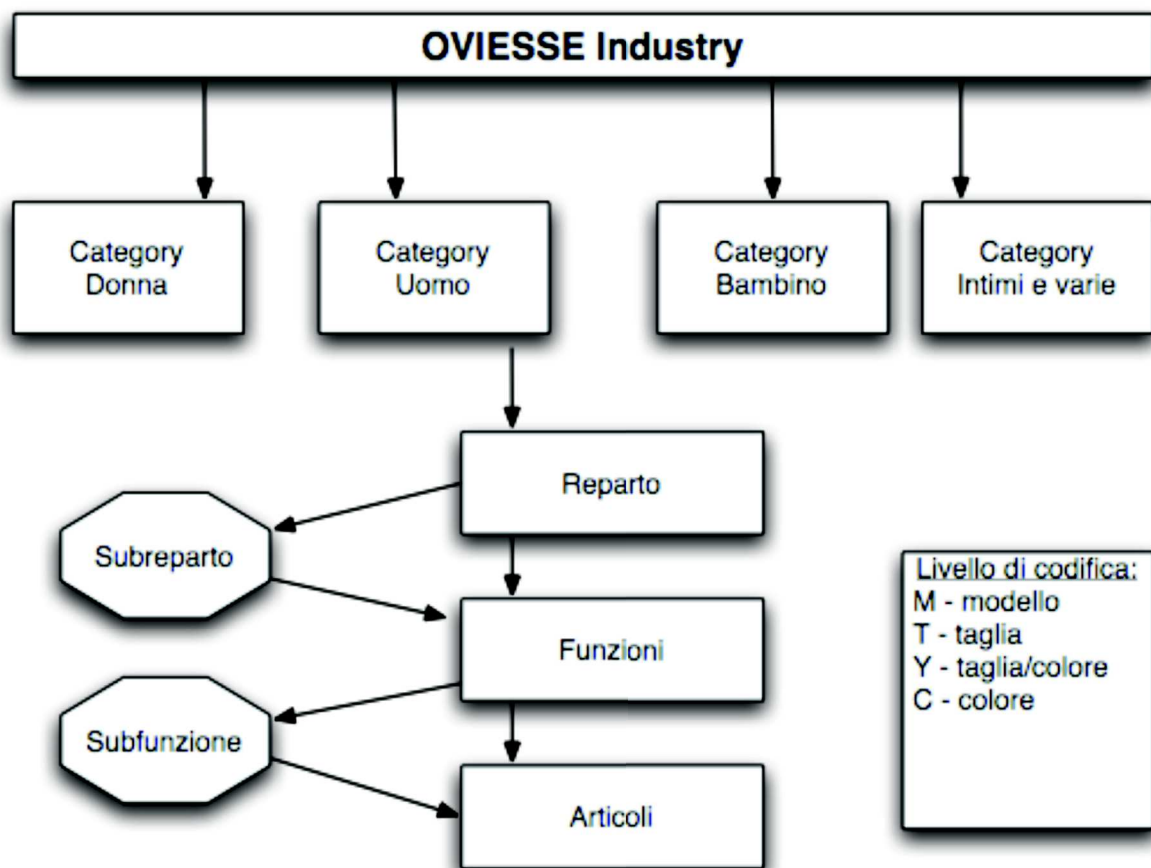


Figura 3 : struttura organizzativa Oviesse Industry

✓ **Reparto**

Suddivisione dell'area che consente di individuare le diverse merceologie (es. reparto 229 calzoni uomo informale, reparto 222 esterno bambina 9-14 anni)

✓ **Subreparto**

Identifica la stagionalità/categoria merceologica consentendo valutazioni gestionali più approfondite (calzoni uomo formale PRI/EST/INV; esterni bambina, 9-14 PRI/EST/INV)

✓ **Funzione**

E' una componente del Subreparto e raggruppa una serie di articoli affini (calzoni moda PRI, calzoni moda EST, calzoni aggiornati PRI, calzoni aggiornati EST)

Category	n° reparti	n° subreparti	n° funzioni
DONNA	20	108	351
UOMO	14	39	139
BAMBINO	9	91	379
INTIMO/VARIE	11	98	504
Totale	54	336	1373

Tabella 2 : Reparti, subreparti e funzioni divise per Category

✓ **Articolo**

Individua il singolo prodotto nelle sue caratteristiche peculiari (modellistica/taglia, colore)

✓ **Opzione**

E' il livello minimo al quale il consumatore esercita la scelta finale ed il riferimento gestionale minimo per il P.M. (modellistica, taglia, colore).

Un altro metadato fondamentale legato alla classificazione merceologica che va a caratterizzare il prodotto è la stagionalità:

Primavera: le vendite sono caratterizzate da picchi e valli;

Estate: le vendite sono legate a fenomeni di moda;

Inverno: sono legati a momenti d'uso particolari;

Continuativi: soddisfano bisogni più continuativi nel tempo, solo una parte è legata a fenomeni moda, spesso sono articoli in gestione P.&P(modalità di gestione che prevede l'immissione ad onde di un articolo) o CRP(modalità di gestione che prevede l'immissione continuativa di articoli venduti in gran quantità e gestiti per taglia).

La gestione di prodotti in CRP (Continuous Replacement Programme) o P&P (Push & Pull) è un servizio volto al cliente al fine di poter mantenere sempre, ad un livello di scorta minima, alcuni prodotti soprattutto basici, abbigliamento intimi, accessori quali calze e ombrelli. Questa gestione consiste in un sistema di ordini automatici supervisionati dai Merchandise Controller che vanno automaticamente distribuiti alle filiali.

✓ **Collezione**

Insieme di assortimento di una o più stagionalità contenente prodotti con caratteristiche differenziate per “mood” e tendenze stilistiche raggruppate per semestre.

✓ **Color story**

Sono prodotti “fashion” associati a filoni stilistici influenzati dai trend della moda, facenti parte di un assortimento molto ampio, differenziato nel numero di opzioni e poco profondo. Questi prodotti vengono rinnovati circa ogni 6-8 settimane.

✓ **Promozioni**

Sono offerte di prezzo o di prodotto con lo scopo di generare traffico all’interno del punto vendita. Il loro assortimento è poco ampio ma molto profondo.

✓ **Universal**

Proposte di prodotti basici relativamente influenzati dai trend a coordinamento della color story. Il loro assortimento è poco ampio, con profondità gestita in funzione della domanda di prodotto.

✓ **Onde/Pacchetti**

Sono proposte moda e non coerenti in termini di rapporto tra Top e Botton. Dopo quattro settimane dall’ immissione di un’onda , incalza immediatamente l’immissione di una successiva onda.

✓ **Coordinati**

Sono proposte moda e coerenti in termini di rapporto tra Top e Botton.

✓Prodotti stagionali

Sono prodotti legati ad occasioni d'uso particolari (es. : completi per cerimonie) e a fenomeni moda. Le vendite di questi prodotti sono caratterizzate da picchi a valli (stagione p/e, primavera, estate, inverno)

Nella definizione di base del prodotto dobbiamo prestare attenzione ad altri aspetti fondamentali per la gestione operativa, ma soprattutto per il controllo: i cicli di vita e la classificazione temporale.

I **cicli di vita** (Figura 4) permettono di definire il periodo di presenza in vendita e il periodo in cui si concentrano le vendite di quei prodotti.

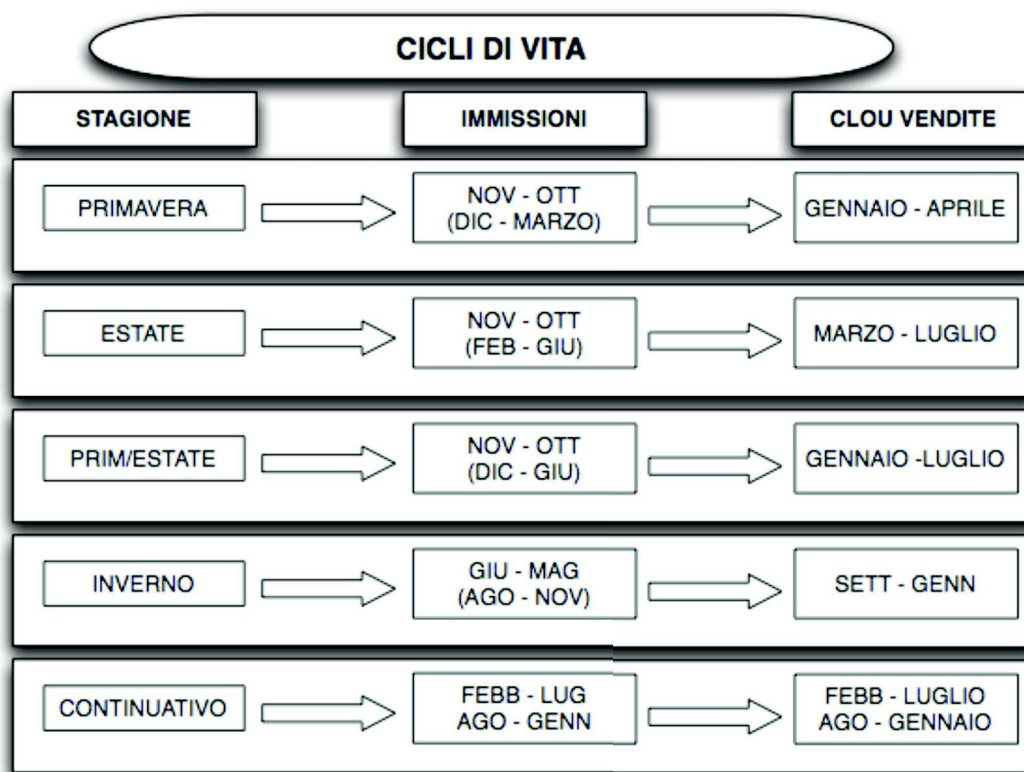


Figura 4 : cicli di vita del prodotto in base alla stagione

Classificazione temporale

La classificazione temporale completa la classificazione merceologica e va ben definita: come appena visto l'anno gestionale, nella dimensione prodotto e nella sfera commerciale, va dal 1 novembre al 31 ottobre; il calendario gestionale non corrisponde al calendario solare infatti i mesi sono somme di settimane, al fine di standardizzare il più possibile i periodi. In questo modo si può sfruttare una base di confronto tra i periodi simili di anni differenti per l'analisi degli andamenti.

L'anno finanziario invece va dal 1 febbraio al 31 gennaio.

3.2.4. Ciclo di acquisto



Figura 5 : ciclo di acquisto del prodotto

Il ciclo di acquisti (*Figura 5*) è un loop che si ripete di stagione in stagione, le tempistiche di questa spirale sono anticipate di almeno sei mesi rispetto alla presenza in vendita del prodotto, e ha una concezione che prescinde dal calendario finanziario.

Il punto di partenza che viene naturalmente concepito per questo ciclo potrebbe essere la costruzione della collezione, in realtà a monte di ciò vanno considerati alcuni passi fondamentali. Il punto di partenza per ogni nuova stagione di acquisto è la creazione di un supporto informativo che permetta delle congetture sulla stagione futura. Questo strumento di partenza del ciclo è la stima a finire.

Stima a finire

Un problema nell'organizzazione degli acquisti dei prodotti è l'individuazione di una base standard sulla quale iniziare a preparare la gestione della stagione successiva in tempi adatti. Si parte quindi dalla raccolta di più informazioni utili possibili sulla gestione in corso e si va a porre delle ipotesi sul futuro immediato.

La Stima a finire è un processo di interrogazione del sistema informativo che permette all'Acquisto di stimare le vendite fino a fine semestre sulla base dei venduti consuntivi e delle previsioni residue del semestre in corso, di stimare lo stock finale e lo stock di riporto in base alle vendite e alle immissioni residue, resi e svalutazioni. Questo fornisce una base informativa sulla quale formulare una ipotesi di previsioni future di vendite e acquisti.

L'intera procedura viene calcolata a livello di funzione/ente per il valorizzato e quantificato per il totale stagione. E' uno strumento messo a punto dai Merchandise Controller, tuttavia non posso descrivere tecnicamente come avviene la creazione di questo documento in quanto non è stato trattato da me personalmente nel periodo di stage.

Prima lista della spesa



Figura 6 : organizzazione schematica della creazione di una lista della spesa

La Prima lista della spesa (Figura 6) è un foglio elettronico (in genere Excel) che serve al Product Manager come traccia per il “da acquistare” in termini di quantità e opzioni per punto prezzo. È indispensabile al PM prima di partire per i viaggi nel “far east” per acquistare i tessuti, e impegnare la capacità produttiva dei fornitori. Questa scheda è redatta dal Merchandise Controller in accordo con il Senior e il PM. In sostanza raccoglie dati provenienti dai sistemi informativi quali i livelli e le classi di grading, le stime a finire e le previsioni di vendita ma anche dati decisi dal PM quali ad esempio la Scala prezzo e un’ipotesi del Marketing Mix. Il modello si presenta come una sintesi di report che racchiude come informazioni principali:

- il budget a disposizione per reparto;
- la proporzione di acquisti tra fornitori esteri e fornitori italiani;

- un primo traguardo di utile obiettivo da raggiungere o eventuali incrementi posti come obiettivo.
- la divisione del “da acquistare” per funzione e la fascia prezzo;
- la proporzione di acquisti per le varie classi di grading: differenziate in base alla profondità dell’assortimento e al numero di opzioni per articolo (esempio: per una classe di grading alta è naturale assegnare una quantità più consistente e un assortimento più ampio). Più alta è la classe di grading, maggiore sarà la profondità dell’assortimento, cioè il numero di pezzi per ciascuna opzione/articolo. Ragionamento analogo per il numero di opzioni (varianti colore): più il grading è alto più opzioni di un articolo saranno messe in vendita.

Costruzione collezione

Questa fase è il cuore del processo d’Acquisto, viene svolta dai Product Manager, dal loro staff e dai Merchandise Controller. Si tratta di identificare un assortimento di articoli e opzioni per articolo che corrispondono ad obiettivi qualitativi e quantitativi attraverso:

- **PIANIFICAZIONE:** creare un piano di immissioni e vendite della merce con dettaglio mese/ settimana/ funzione, puntando all’ottimizzazione delle risorse impiegate.
- **SCELTA DELLE MERCI:** individuazione di una serie di prodotti che si possano unire attraverso una linea di interpretazione stilistica, che possano soddisfare il cliente in termini di soddisfazione per la qualità e di adeguatezza del prezzo.
- **CONTROLLI QUALI-QUANTITATIVI:** controlli sulla qualità dei tessuti e delle lavorazioni, controllo che la scala taglie e il taglio dei prodotti siano adeguate al fitting richiesto dalla clientela, controllo sulla congruenza delle quantità dei prodotti con le previsioni di vendita al fine di garantire le coperture per le previsioni di vendita, ma allo stesso tempo non appesantire inutilmente gli stock.
- **GESTIONE IN STAGIONE:** monitoraggio vendite per singolo articolo attraverso P.O.S. e per funzione/reparto, attraverso libretti vendite giornaliere e settimanali stampati con SIMAG, smistamenti di merce tra le filiali con rotazioni di vendita

diverse, svalutazione di prodotti con rotazione di vendita insufficiente, eventuali riassortimenti di prodotti con rotazione di vendita particolarmente veloce.

Stampe di controllo collezione.

Il controllo è fondamentale nel processo d'Acquisto, è per questo che una volta delineata e costruita, la collezione va mantenuta sotto costante monitoraggio. Bisogna analizzare costantemente con controlli economici lo stato di raggiungimento degli obiettivi gestionali e con controlli qualitativi la congruenza nell'assortimento.

I **controlli economici** vanno fatti sullo stato di raggiungimento dei traguardi di vendita/ acquisto misurati a quantità, a valore e a prezzo medio, sui valori assoluti e sugli incrementi, a parità programmi e a parità filiali. Vanno monitorati i pesi per fascia prezzo, cioè bisogna mantenere gli obiettivi di peso delle vendite programmati a Valore/Quantità per fascia prezzo del mercato. Bisogna controllare che l'avanzamento degli acquisti avvenga in modo coerente con la lista della spesa, vanno controllate le scale prezzo, cioè le vendite devono rispecchiare le previsioni nei traguardi per punto prezzo. Va infine controllato l'OTB (Open To Buy) cioè il da acquistare residuo sul valore assegnato dal Budget degli Acquisti. Quest'ultimo controllo è molto importante in quanto permette al PM di giostrare il piano degli acquisti conservando una parte del budget per eventuali riassortimenti di prodotti "Best Sellers" o eventuali prodotti cosiddetti "Fast Fashion" da acquistare all'ultimo momento, non prevedibili in fasi precedente perché non ancora delineati dal mercato come prodotti di successo.

I **controlli qualitativi** sono le cosiddette Stampe di Marketing necessarie a monitorare la completezza dell'assortimento, delineare le Colour Story, gli Stili di Vita dei prodotti, le Occasioni d'Uso, le Promozioni e i Coordinamenti. Sono di supporto sia all'Acquisto, sia alla Vendita, al fine di poter gestire spazi espositivi, stock e immissioni. I dati ricavati da questi report vengono rielaborati poi dai Visual di Category che si occupano di comunicare alla vendita il layout espositivo dei prodotti al fine di suggerire al cliente degli abbinamenti tra articoli.

Tutte le stampe di controllo vengono prodotte dai Merchandise Controller con estrapolazioni di dati attraverso query preimpostate con l'ausilio dell'Information Technology.

La fonte primaria di questi dati è l'ambiente Collezione; come strumento informatico viene utilizzato il pacchetto Business Object per ottenere i report che poi spesso vengono riassunti in fogli elettronici Excel.

Vediamo uno schema (Figura 7) che da un'idea sui flussi informativi tra i vari ambienti e i vari sottoprocessi del controllo nel Ciclo d'Acquisto.

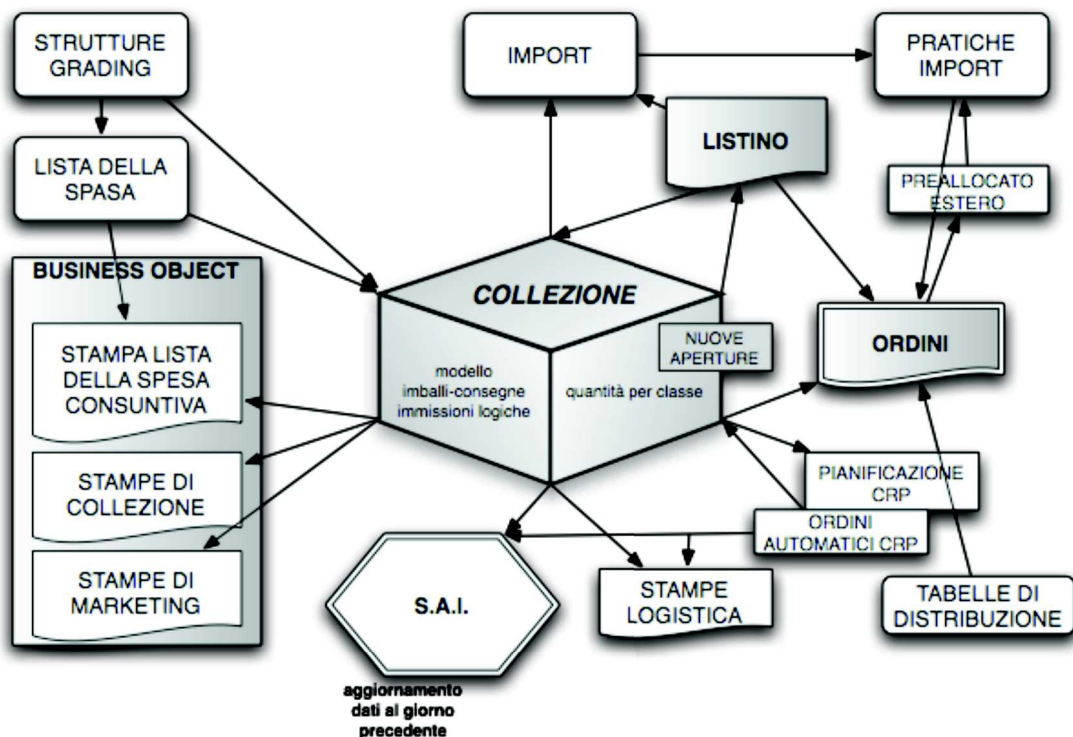


Figura 7 : flussi informativi tra i vari ambienti e sottoprocessi del controllo del ciclo di acquisto

Programmazione commerciale.

Un momento cruciale per la decisione di politiche commerciali dei reparti sono i meeting di programmazione commerciale. Questi incontri avvengono due volte l'anno nel mese di marzo e di settembre, in cui la vendita e l'acquisto entrano in contatto. Qui si sviluppa il fulcro della mia esperienza di stage all'interno dell'azienda. Infatti a partire dalla metà di agosto, con la supervisione del mio tutor, ho iniziato a

preparare tutti i file, i documenti necessari per la programmazione e a seguire tutti i passi qui di seguito riportati. Inoltre, ho potuto osservare, durante i meeting, come si scontrino e allo stesso tempo si aiutino nel migliorare il prodotto, l'acquisto con la vendita.

Lo scopo della programmazione è la discussione sull'andamento del semestre in chiusura e la decisione delle politiche da adottare nei reparti per il semestre successivo. L'Acquisto è rappresentato dai PM, dagli MC e Category Manager e la Vendita è rappresentata dai Capizona e i Gerenti delle filiali più importanti concertati dai vertici massimi della divisione.

Gli step dei meeting di programmazione commerciale sono:

-Analisi quali/quantitative interne: cioè l'analisi dei prodotti venduti. Sulla base dei dati inventariali vengono effettuate misure sulle vendite a totale enti in Parità a livello di Funzione/Reparto/Category/Divisione, analisi di valori assoluti di quantità, prezzi medi e fasce prezzo.

-Analisi quantitative esterne: le analisi interne effettuate si confrontano con i dati di mercato di riferimento (in genere forniti dall'agenzia Iri), con i canali distributivi a livello di categorie prodotto, ossia aggregati di Funzioni. In questo senso vengono focalizzate informazioni quali i mix, gli incrementi, le quote di mercato, le fasce prezzo per area merceologica e per funzione che vengono fornite durante l'incontro come una analisi degli scostamenti tra le tendenze del mercato e le performance consuntivate dall'azienda nel semestre finanziario precedente.

-Analisi qualitative esterne: vengono discussi argomenti quali informazioni tratte dal web, visite a fiere, visite alla concorrenza, opportunità e tendenze del mercato.

-Il "13° mese", ossia la volontà di crescita a valore espressa dalla Vendita nel periodo finanziario successivo, viene discussa a livello di Subreparto e di Parità Filiali (somma delle volontà dei singoli pdv). È l'essenza del meeting, questa simulazione viene "contrattata" tra Vendita e Acquisto al fine di ottenere uno scenario plausibile e obiettivi raggiungibili.

Le decisioni prese in fase di programmazione commerciale vengono fatte proprie da entrambe le parti, e diventeranno i traguardi per la stagione successiva, salvo

revisioni dai vertici. Questi traguardi verranno poi tradotti dalla Business Analysis in modelli temporali da applicare alle vendite e alle immissioni.

Pianificazione per Funzione/pdv/Settimana.

Una volta stabilite le linee guida della programmazione commerciale si passa alla fase di traduzione dei programmi in piani. I traguardi decisi vengono spaccati con un grado di dettaglio maggiore su tre assi: tempo, locazione, merce. Successivamente vengono tradotti in informazioni chiave quali vendite, immissioni, stock iniziali, stock finali e coperture. L'operazione coinvolge i Merchandise Controller e la divisione Business Analysis, quest'ultima provvede a svolgere un lavoro molto importante che consiste nella preparazione dell'ambiente Arthur (nome del Software). Questa preparazione va definita sui tre assi e si esplica con una traduzione in parametri di ponderazione degli assi standard della pianificazione.

In dettaglio:

- il TEMPO (top-down) viene spaccato dal dettaglio stagione al dettaglio mese, dal dettaglio mese al dettaglio settimana, su questa sezione vengono riportate le curve di vendita previste settimanali, aggregate a livello mensile e a livello stagionale. Gli andamenti delle curve di vendita vengono estrapolati dal modello di regressione ricavato dalla storia dei consuntivi dei tre anni precedenti.
- la LOCAZIONE (bottom – up): questa operazione viene svolta sulla base delle previsioni fatte dai Direttori di filiale aggregate come base standard e poi mantenute come pesi per i traguardi. I traguardi sul totale degli enti vengono aggregati sui pdv Diretti / Affiliati, Parità / Fuori Parità, mantenendo il dettaglio del singolo ente. In questo modo viene mantenuta la volontà della Vendita e dell'Acquisto concordata in Programmazione commerciale.
- la MERCE (top-down): i traguardi vengono discussi in fase di programmazione con dettaglio Subreparto. In fase di preparazione, in ambiente di pianificazioni, vengono aggregati e spaccati in modo da avere dettaglio di Reparto / Subreparto / Funzione / Subfunzione (*Figura 9*).

Una volta preparato l'ambiente Arthur (*Figura 8*) si arriva ad avere un modello su tre dimensioni costituite da tre modelli virtuali di distribuzione dei traguardi. Questa struttura è da implementare con i dati raccolti e i traguardi della programmazione commerciale quali previsioni di vendita, incrementi, stock. I Merchandise Controller dovranno andare ad importare in Arthur le previsioni di vendita dei singoli pdv, il piano di immissioni concordato con il PM precedentemente alla programmazione commerciale e la percentuale di rinnovo.

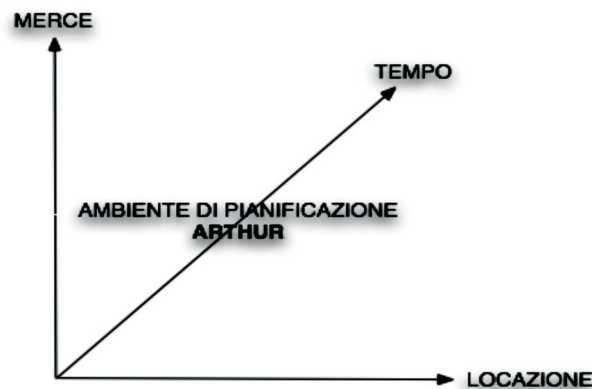


Figura 8 : modello a tre dimensioni nell'ambiente Arthur

Le immissioni dovranno essere sufficienti a dare alle filiali la merce per raggiungere almeno le previsioni di vendita più lo stock finale previsto dando, inoltre, una copertura di merce per funzione sufficiente almeno a garantire otto settimane di vendita. In questa fase va controllato il dettaglio settimanale di vendita e il totale stagionale delle vendite/immissioni per evitare errori nei valori mensilizzati causati dal peso delle code dei modelli. Una volta confermati i traguardi e effettuati i controlli del caso, automaticamente il programma aggrega tutte le informazioni, permettendo di vedere le previsioni dal dettaglio minimo di pdv/Settimana/Subfunzione al massimo aggregato Stagione/Totale Enti/Reparto. Una forma di controllo sulla procedura di pianificazione e mensilizzazione è l'analisi degli aggregati importati in Arthur che deve essere uguale agli aggregati decisi in programmazione. La somma delle immissioni del totale stagione per il totale dei reparti deve dare come risultato il budget degli acquisti per la stagione.

La parte principale della pianificazione a questo punto può dirsi completata, tuttavia va mantenuta sotto costante attenzione nel caso di revisioni nelle previsioni, nascita di nuovi enti o cessazione di enti. Da qui il naturale proseguo del ciclo si svolge con la redazione di una seconda lista della spesa, con traguardi aggiornati, assortimenti più delineati, perimetro filiali più preciso e soprattutto le date e entità delle immissioni diventano un vincolo per i Product Manager.



Figura 9 : schema riassuntivo della programmazione commerciale

Creazione del listino.

Una volta inserita la merce in ambiente Collezione, come già descritto precedentemente, si procede all'inserimento in listino. Questo ambiente Listino è gestito tramite software, il 3090 è uno strumento molto efficiente, è in grado di supportare oltre i mille utenti e soprattutto è il più potente connettore tra i datamart. Attinge infatti tra le altre cose le informazioni da Collezione. A questo punto pianificate vendite, immissioni e stock è il momento di inserire prezzi, costi per

fornitore, dati anagrafici e livello di codifica a listino. All'interno di questo stesso ambiente l'Operatore passa poi alla gestione ordini in cui viene fatta un'ulteriore verifica dei costi, delle condizioni di pagamento, delle condizioni di consegna e delle caratteristiche della merce. Una volta codificati gli articoli e inseriti gli ordini, questi ultimi vanno trasmessi tramite procedura EDI ai fornitori e rappresentano un contratto vincolante per entrambe le parti. Dal momento della trasmissione gli ordini d'acquisto passano all'amministrazione per la contabilizzazione e all'ufficio import per le operazioni legali e di trasporto, infatti le spedizioni vengono condensate il più possibile al fine di abbassarne i costi di trasporto e ottimizzare i tempi di consegna. Ora l'ordine va distribuito, le tabelle di distribuzione sono l'espressione della pianificazione, questa procedura viene svolta dall'Operatore in ambiente Gestione Ordini, vengono ribaltate in questo modo le informazioni di: grading dei pdv, previsioni di vendita e immissioni sul singolo articolo sottoforma di numero di imballi per filiale, in modo da destinare una quantità congrua di esso a ciascun ente al fine di raggiungere i traguardi preposti dalla pianificazione.

La creazione del listino è una fase molto operativa che coinvolge lo staff dei reparti, soprattutto il data entry, infatti come illustrato precedentemente è all'Operatore che spetta l'inserimento schede, gli ordini e distribuisce gli articoli. I Merchandise Controller in questa fase sono di supporto con la creazione delle tabelle di distribuzione.

Stato Avanzamento Impegni (S. A. I.)

Il SAI è uno strumento utilizzato sia per il controllo interno dell'acquisto, sia per decisioni all'interno della Divisione (Business Analysis, Acquisto, Vendita). Consiste in un monitoraggio costante dell'ulteriore acquistato in stagione nel rispetto del Budget e dell'andamento vendite. Questo strumento serve a definire l'OTB (Open To Buy), infatti evidenzia una serie di informazioni chiave sul processo:

- Il da acquistare a totale stagione: il residuo valore a disposizione dei PM per gli acquisti in stagione;
- L'avanzamento dell'acquistato (collezione / ordini).

- Il delta vendite: l'analisi degli scostamenti tra vendite previste e vendite consuntivate al giorno precedente.
- Gli stock iniziali e finali previsti.
- Lo stock della merce della stagione in corso ma di anni precedenti.
- L'Utile Lordo Iniziale dell'acquistato, confrontato con i traguardi da programmazione commerciale.

Queste informazioni vanno aggiornate e monitorate settimanalmente dai Merchandise Controller e discusse con il PM . Mensilmente il SAI va discusso con PM, MC e Direttore Generale e Direttore Acquisto per valutare eventuali rilasci di extra budget o ritocchi da apportare agli ordini previsti. Talvolta considerando i valori a totale azienda possono apparire valori anomali per quanto riguarda stock e delta vendite, questo spesso è determinato dalla fase espansiva della Divisione Ovs, infatti possono venire inseriti negozi in apertura futura ma con previsioni di vendita e stock già destinati. E' quindi necessario andare a verificare i dati a valore sul perimetro degli enti in parità. Tuttavia può emergere anche da questa interrogazione che ci siano valori anomali, va quindi verificato che non ci siano problemi di congestione dei depositi o ritardi di consegna, in tal caso ci si può rivalere sul fornitore. Anche in questo caso risulta chiara l'importanza di questo strumento di controllo. Analizziamo con uno schema (*Figura 10*) le informazioni che vanno a implementare questo strumento.

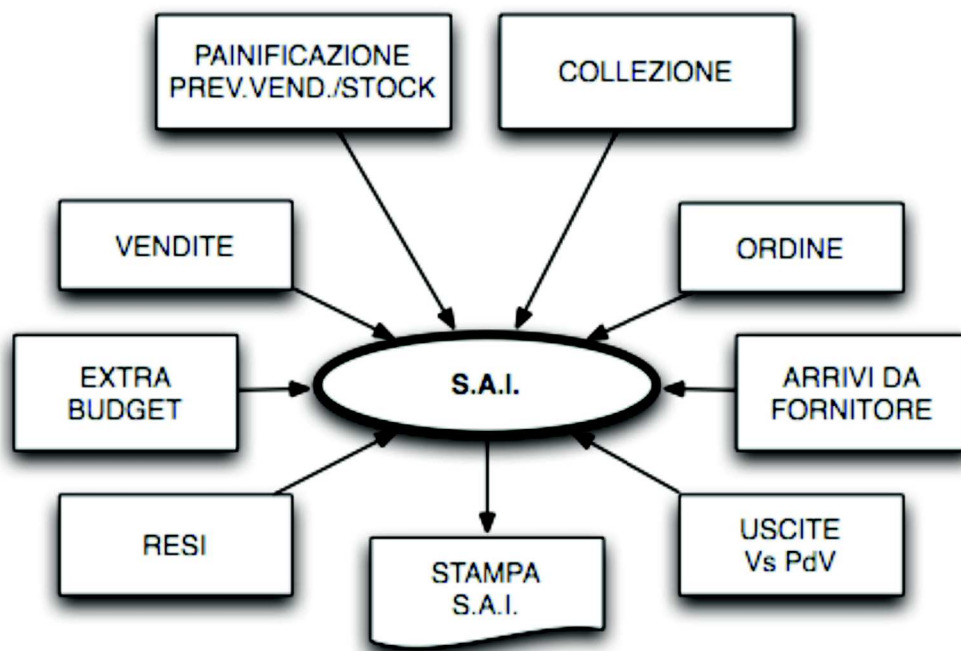


Figura 10 : schema delle informazioni che vanno ad implementare al S. A. I.

Gestione in stagione.

La gestione in stagione racchiude una serie di strumenti per mantenere monitorato l'operato dell'Acquisto. Tutti questi controlli vengono effettuati dai Merchandise Controller e successivamente discussi con lo staff di reparto e di Category, elenchiamo in breve tutte le verifiche :

- Avanzamento dell'acquistato: questa informazione si evince dal SAI, è indispensabile al PM per rendersi conto delle risorse residue a sua disposizione dal budget.

- Posizionamento prezzi: questo dato viene estrapolato dall'ambiente Collezione e serve a monitorare la coerenza dei prezzi di vendita con le fasce prezzo decise come obiettivo in programmazione commerciale.

- Controllo Utili: anche questo dato si estrapola dal SAI Serve al PM per gestire gli acquisti futuri in modo da gestire un eventuale delta positivo o recuperare un delta negativo sugli acquisti futuri.

- Piano di immissioni a totale e per pdv: si ricava dall'ambiente Pianificazione, è un dato che va monitorato al fine di garantire le coperture di merce alle filiali per poter raggiungere le previsioni.

-Struttura qualitativa dell'assortimento: è un'informazione che viene attinta dall'ambiente Collezione e serve a mantenere un marketing mix equilibrato, cioè un giusto rapporto tra prodotti che vanno a completarsi ed abbinarsi. Esempio: deve essere mantenuto un rapporto del 60-70% opzioni di top cioè T-shirt e camicie e un 30-40% opzioni di bottom cioè pantaloni e gonne nei reparti Donna City e Donna Young.

-Uscite da deposito: viene interrogato l'ambiente Ordini per monitorare le tempistiche della logistica e prevenire mancanza di merce in vendita.

-Previsioni enti: periodicamente il MC deve andare a verificare in Ambiente pianificazione che non ci siano delle revisioni nelle previsioni di vendita, in tal caso vanno aggiornate e importate nuovamente. In caso le revisioni siano di poca entità il programma allinea automaticamente i valori, in caso contrario bisogna rivedere la curva delle immissioni.

-Libretto vendite: giornalmente/settimanalmente il sistema inventariale (simag) esegue un'elaborazione che conteggia tutte le vendite (a quantità e a valore) del giorno/settimana prima con dettaglio Funzione / Subreparto / Reparto / Category / Divisione mettendole a confronto con le previsioni di vendita e il consuntivo dell'anno N-1 e N-2.

La maggior parte di questi Dati viene riportata in fogli elettronici Excel o Lotus, stampati, visionati con i PM e archiviati al fine di poter avere sempre una base cartacea per ricostruire le dinamiche decisionali intraprese.

Anche i singoli staff di reparto hanno dei controlli da operare periodicamente: la figure incaricata nell'utilizzo di questi strumenti è l'operatore che settimanalmente deve:

-controllare le distribuzioni degli ordini.

-controllare l'arrivo degli articoli a deposito entro un range di 5 giorni dalla data ufficiale di consegna e con uno scarto non maggiore del 5% sulla quantità ordinato, in tal caso l'azienda si rivarrà sul fornitore.

-controllare e quantificare gli ordini di servizio per il trattamento degli articoli presso le stirerie.

-controllare e registrare tramite ambiente Simag la progressione settimanale di vendita per ogni articolo del reparto. Questo fornisce una informazione immediata ai PM sull'andamento dei prodotti che eventualmente potrebbero essere riassortiti per sfruttare il trend del prodotto.

Queste sono le procedure e i controlli svolti nel ciclo di una stagione di acquisti, l'iter viene sormontato e ripercorso stagionalmente cercando un miglioramento continuo in termini di controllo nella qualità e rigore nei processi, il rispetto delle procedure e l'implementazione di un sistema informatico sempre più completo ed efficiente.

3.3. Logistica

Nell'analisi del ciclo acquisti merita una particolare attenzione la gestione della logistica, ovvero la gestione del trattamento dei prodotti (*Figura 13*). Gli articoli vengono spediti, appesi o stesi, dal deposito di Milano o di Roma alle filiali, inseriti in unità commerciali chiamate imballi, composti da uno scarto taglie deciso dal PM e standard per tutte le filiali. Quest'ultimo può risultare un problema organizzativo non banale in quanto non tutti i fornitori sono in grado di garantire questo servizio soprattutto quando si tratta di merce estera. La soluzione è stata individuata nel sistema di preallocazione/trattamento, analizzando gli scenari risulta:

Fornitore estero senza stireria e senza trattamento ➡ Codifica come preallocato
deposito e trattamento e
smistamento in
deposito Milano / Roma

Fornitore estero senza stireria con trattamento ➡ Codifica come preallocato estero
e trattamento presso il fornitore
smistamento presso deposito
Milano / Roma

Fornitore estero con stireria → Codifica come non preallocato e trattamento in stireria e smistamento da deposito.

Fornitore nazionale senza stireria con trattamento → Codifica come preallocato fornitore e trattamento e smistamento diretto dal fornitore alle filiali

Fornitore nazionale con stireria → Codifica come non preallocato e trattamento in stireria e smistamento da deposito

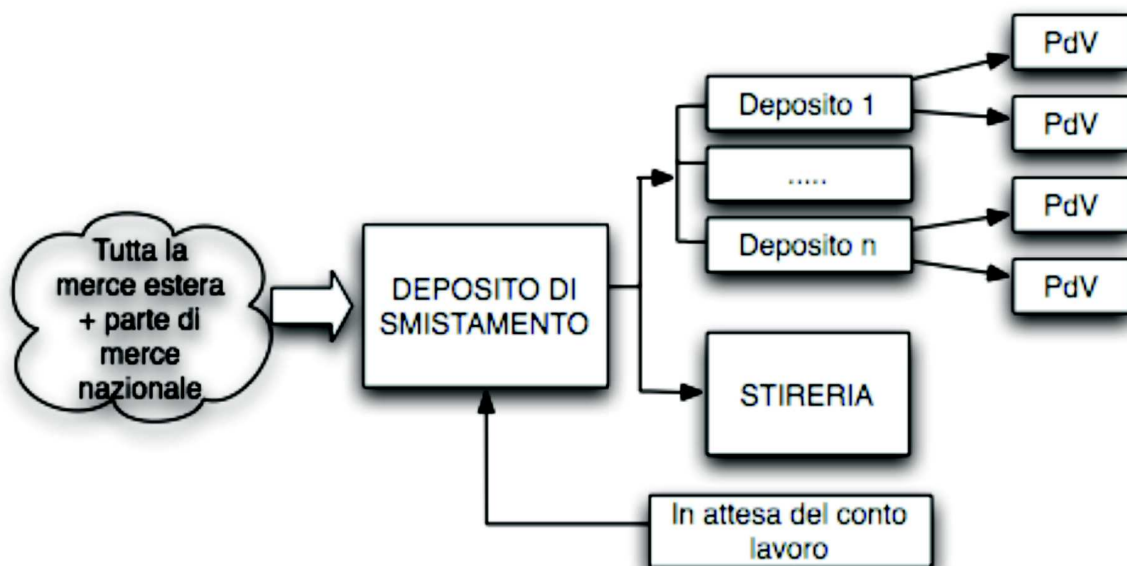


Figura 13: gestione trattamento prodotti

Tutti i fornitori italiani hanno il sistema di preallocazione, tuttavia i fornitori esteri non svolgono questo servizio. Questa è una complessità non da poco per il controllo della merce e della sua gestione. Tuttavia, dietro un grosso investimento è stato realizzato un grosso impianto di monitoraggio nel deposito di Milano, interamente automatizzato e meccanizzato, con margini di errore bassissimi che permetterà di

risparmiare i costi di preallocazione e velocizzare le procedure di smistamento. Il sorter è ora in fase di collaudo e rodaggio al fine di rendere le condizioni ottimali per il totale passaggio al trattamento automatico.

La logistica risente come le altre divisioni aziendali del costo di complessità di gestione della distribuzione ai pdv esteri. Risente in modo maggiore dei costi di trasporto della merce in quanto le spedizioni all'estero vanno condotte in genere via aerea con un'incidenza negativa maggiore sulla redditività delle vendite. In questo senso va tenuta sotto costante controllo al fine di non pregiudicare i margini di ricavo.

Un altro punto problematico su cui va posta attenzione, questa volta da parte dell'acquisto nei confronti della logistica, è la gestione degli spazi e della capacità di evasione delle pratiche di smistamento/consegna degli articoli al fine di non congestionare gli spazi. In questo senso è necessaria una maggiore coordinazione delle tempistiche tra ordini di merce e ordini di servizio al fine di non pianificare consegne di merce condensate in brevi periodi, in modo da non intasare i depositi. Un blocco delle attività della logistica può causare degli sprechi di risorse non trascurabili in termini di mancate vendite, impegni inutili di capitali e perdita di giorni valuta.

3.4. Business Analysis

Lo staff di questa divisione aziendale si avvale di una ventina di persone impiegate nella raccolta e interpretazione di dati dal sistema informativo al fine di creare delle misure standard applicabili al processo di acquisto. La funzione principale di questo gruppo in relazione all'Acquisto è di individuare dei modelli di comportamento delle vendite da standardizzare ed alimentare con i traguardi decisi nelle fase di programmazione e pianificati in modo da simulare l'andamento dei fenomeni di vendita e acquisto con il dettaglio massimo di previsioni al singolo giorno della settimana con valutazioni di tipo sociale (festività ecc..) e di tipo ambientale (clima e previsioni meteo).

Il “Team Estero” è un gruppo di lavoro interno alla Business Analysis che si occupa della pianificazione delle aperture e gestione delle filiali estere. In questo senso collaborano con l’Acquisto, il Marketing e figure esterne, quali i franchisee, per poter ottenere scenari quanto più precisi sugli investimenti nelle nuove filiali e simulare, ad esempio, la quantità di opzioni da assegnare ad un ente, le previsioni di vendita, e di immissioni in relazione alle particolarità culturali e climatiche in cui andrà aperto il nuovo ente. Per questo sono frequenti i meeting con i Merchandise Controller per discutere gli assortimenti in base allo spazio espositivo del pdv, al clima e alle potenzialità di vendita.

4. Conclusioni

Questa esperienza aziendale, che va a concludere il mio ciclo di studi, è stata molto utile per comprendere meglio il mondo del lavoro e per poter vedere come i concetti visti a livello teorico in aula si traducano in strumenti reali per il conseguimento di un obiettivo.

Ritengo che l’esperienza di uno stage durante gli studi sia un’ opportunità da sfruttare per scoprire e apprendere al meglio i meccanismi lavorativi e i rapporti umani – professionali con il “team”. Ho trovato un grande spirito di collaborazione, grazie al quale ho potuto avere una visione a trecentosessanta gradi di tutti i meccanismi, e di come questi vengano affrontati in base al ruolo svolto all’interno dell’impresa (dal data entry al capo Category, dal Merchandise Controller al PM , e così via).