



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI  
"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN  
ECONOMIA E DIREZIONE AZIENDALE**

**TESI DI LAUREA**

**"IL RETAIL MERCHANDISING NEL SETTORE MODA: IL CASO  
BATA"**

**RELATORE:**

**CH.MA PROF. ANTONELLA CUGINI**

**LAUREANDO: FABIO GIORDANO**

**MATRICOLA N. 1040365**

**ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016**



# Indice

Introduzione.....	1
Capitolo 1 Il Mercato della Moda .....	3
1.1. La Definizione del Settore .....	3
1.1.1 Le Origini e l’Evoluzione .....	4
1.1.2 La Composizione dei Livelli del Mercato .....	6
1.1.3 Il Ciclo della Moda .....	8
1.1.4 La Segmentazione del mercato .....	10
1.2. Il Fashion Retail.....	12
1.2.1 Le Principali Sfide Competitive .....	13
1.2.2 Gli Sviluppi della Supply Chain.....	14
1.2.3 I Formati Retail della Moda.....	15
1.2.4 Il Confronto tra Retailer e Wholesaler .....	18
1.3. Il Fashion Marketing Mix .....	19
1.3.1 Le Leve del Fashion Marketing.....	19
1.3.2 Le Politiche di Prodotto .....	22
1.3.3 Le Politiche di Prezzo.....	27
1.3.4 Le Politiche Promozionali .....	27
1.3.5 Le Politiche Commerciali e Distributive .....	29
1.3.6 I Processi, le Persone e le Physical Evidence .....	31
Capitolo 2 La Funzione Buying e Merchandising.....	35
2.1. Introduzione alla Funzione .....	35
2.1.1 I Compiti e le Responsabilità Generali.....	35
2.1.2 La Catena del Valore nel Settore Moda .....	37
2.2. L’Organizzazione dell’Ufficio Acquisti .....	39
2.2.1 La Struttura Tradizionale.....	40
2.2.2 L’Evoluzione della Struttura Tradizionale .....	42

2.3.	Le Attività e Responsabilità degli Attori.....	44
2.3.1	Il Buyer .....	44
2.3.2	Il Merchandiser .....	46
2.3.3	Gli Altri Attori del Team .....	50
Capitolo 3	Il Merchandise Management.....	53
3.1.	Il Processo di Merchandise Management.....	53
3.2.	La Fase di Merchandise Planning .....	56
3.2.1	Le Considerazioni Preliminari sulla Pianificazione.....	56
3.2.2	L'Analisi e la Revisione dei Dati Storici .....	59
3.2.3	Il Budget Planning e la Definizione dell'Open to Buy .....	65
3.2.4	La Pianificazione del Range di prodotti.....	88
3.3.	La Gestione della Supply Chain.....	99
3.3.1	Il Sourcing e la Gestione dei Fornitori.....	99
3.3.2	La Fashion Supply Chain.....	106
3.4.	La Gestione dello Stock e della Distribuzione .....	110
3.4.1	La Definizione delle Quantità di Prima Allocazione .....	111
3.4.2	I Sistemi di Riassortimento .....	112
3.4.3	Il Piano delle Consegne.....	115
3.5.	La Fase di Trading.....	117
3.5.1	Il Controllo e la Revisione delle Performance .....	119
3.5.2	La Gestione dei Markdown.....	123
Capitolo 4	Introduzione a Bata .....	129
4.1.	La Storia .....	129
4.2.	La Società Oggi.....	131
4.2.1	I Canali Distributivi .....	132
4.2.2	La Ricerca e Sviluppo dei prodotti .....	134
4.2.3	I Brand di Bata .....	134
4.3.	Bata Europa.....	135

4.3.1	La Struttura Aziendale e l'Organizzazione Interna .....	136
4.3.2	Il Posizionamento e la Nuova Strategia Europea .....	140
4.3.3	Gli Obiettivi Strategici e il Piano d'Azione del 2015.....	142
4.3.4	Il Processo d'Acquisto e i Team di Prodotto.....	150
Capitolo 5	L'attività di Merchandising in Bata.....	155
5.1.	Introduzione .....	155
5.1.1	Le Stagioni di Pianificazione.....	156
5.1.2	Le Gerarchie di Prodotto .....	161
5.2.	Pre-Season Planning .....	165
5.2.1	L'Analisi della Stagione Conclusa .....	166
5.2.2	La Strategia d'Acquisto e l'Architettura della Collezione .....	168
5.2.3	Lo Store Grading .....	175
5.2.4	Il Merchandise Budgeting .....	179
5.2.5	L'Assortment Planning.....	186
5.2.6	La Selezione, il Sourcing e l'Emissione degli Ordini .....	189
5.3.	In-Season Trading.....	192
5.3.1	Il Selling and Inventory Report .....	193
5.3.2	Il Ruolo dei Sistemi di Business Intelligence.....	199
5.3.3	Il Weekly Sales, Stock and Intake Report .....	201
5.3.4	I Markdown e i Saldi di Fine Stagione .....	204
Conclusioni.....		209
Riferimenti Bibliografici .....		215



# Introduzione

L'industria della moda rappresenta un settore che negli ultimi decenni si è evoluto verso una democratizzazione della distribuzione del prodotto, in particolare con l'affermarsi di grossi conglomerati del mercato di massa che operano globalmente con nuovi formati distributivi e strategie di marketing che hanno definito nuovi requisiti per competere in questa fascia di mercato. Tutto ciò ha creato una nuova attenzione ai bisogni del consumatore, che in questo segmento è alla ricerca di prodotti alla moda a prezzi contenuti ma con una maggiore frequenza durante le stagioni commerciali rispetto al passato. L'evoluzione delle tecnologie di sviluppo del prodotto e in particolare nella gestione di tutte le fasi della catena di fornitura permettono di ridurre notevolmente lead time e processi di trasporto in modo da soddisfare i crescenti bisogni di novità e scelta del consumatore nella moda. Inoltre i nuovi mezzi di comunicazione, i media e l'influenza globale di brand e stili creano ancora maggiore incertezza sulla durata dei trend e sull'evoluzione dei bisogni del consumatore verso certi modelli o colori. Come conseguenza di ciò è importante per chi opera in questo settore coniugare l'attenzione ai bisogni del consumatore, che si traduce in un'accurata pianificazione dell'offerta di prodotto, in un attento controllo dello stock, dei processi di acquisto e della distribuzione della merce per cercare di mantenere alti i livelli di efficienza ed evitare sprechi di risorse o situazioni di sotto stock nei negozi, primaria conseguenza della insoddisfazione dei clienti. Questo compito, che oggi ha acquisito una rilevante importanza, è affidato alla figura del retail merchandiser, il quale ha la responsabilità della pianificazione numerico/quantitativa di una collezione moda, nonché la programmazione dei budget di prodotto e il controllo delle loro performance finanziarie durante la stagione. Questo elaborato ha lo scopo di illustrare il complesso compito che questa figura di recente affermazione è tenuta a rivestire, nonché i principali processi operativi in cui è coinvolta in un'azienda che opera nel retailing del settore moda, dove la volatilità della domanda e la stagionalità dei prodotti richiede una figura dedicata al controllo numerico e operativo dei flussi di stock e delle attività di controllo da svolgere in stagione. La trattazione si sviluppa nel primo capitolo con l'introduzione del settore moda, illustrandone i tratti peculiari nonché i livelli in cui si struttura oggi il mercato e la loro segmentazione per poi soffermarsi sull'ambito del retailing, le sfide competitive e i principali strumenti di marketing a disposizione di queste imprese. Il secondo capitolo entra poi nel merito della funzione acquisti di una azienda di fashion retail, descrivendo in particolare il ruolo e la composizione della funzione Buying e Merchandising, con la struttura organizzativa, le interazioni e le principali responsabilità degli

attori facenti parte dei team di prodotto in cui è tipicamente divisa. Il terzo capitolo si sofferma nel dettaglio dei processi di merchandise management supervisionati prevalentemente dal merchandiser, che spaziano dall'analisi storica delle performance e la raccolta dei dati, la definizione di piani di budget, la composizione degli assortimenti di prodotto e l'attività di gestione dello stock lungo la catena di fornitura per, infine, concludersi con la fase di controllo delle performance e l'attuazione delle principali contromisure durante la stagione commerciale. Nei capitoli successivi viene poi presentato il caso dell'azienda Bata, che opera da molti anni nella produzione e commercializzazione delle proprie calzature lungo i suoi canali di vendita in tutto il mondo, con un focus sulla recente esperienza della compagnia Europea del gruppo, la quale ha subito una ristrutturazione organizzativa a cui si è affiancata l'introduzione della funzione del merchandising di prodotto all'interno di un ampio progetto di centralizzazione dei servizi e rilancio strategico. Il capitolo quattro introduce la storia dell'azienda, soffermandosi sugli avvenimenti più recenti della compagnia europea, descrivendone la nuova struttura organizzativa e l'implementazione della nuova strategia. L'ultimo capitolo si sofferma nell'approfondire come si sia strutturato il ruolo del merchandiser in una realtà retail delle calzature come Bata, descrivendo nel dettaglio i processi e le attività che svolge questa funzione e gli approcci manageriali ed organizzativi che sono stati scelti rispetto alla letteratura elencata precedentemente.



# Capitolo 1

## Il Mercato della Moda

### 1.1. La Definizione del Settore

L'industria della moda è un settore innovativo e in continua evoluzione influenzato dagli inevitabili cambiamenti culturali della società, dalle abitudini comportamentali della popolazione e dai trend emergenti che nascono e muoiono lasciando un'impronta sulle tendenze successive (Corbellini & Saviolo, 2014). La parola moda o "fashion" è stata definita in molti modi nel corso degli anni. Perna (citato da Jackson e Shaw, 2001) la definisce come "*lo stile nel vestirsi che prevale all'interno di un gruppo di persone...che può durare per uno, due o più anni*". In generale quando si parla di moda ci si riferisce ad uno stile contemporaneo che si esprime negli individui attraverso l'abbigliamento, gli accessori, le acconciature, i cosmetici ecc. La moda è diventata un elemento centrale nella cultura di massa come mezzo di espressione individuale e di creazione della propria identità nella società moderna (Wilson e de la Haye da Jackson & Shaw, 2001). Un attributo chiave di ciò che è moda è la sua visibilità quando viene "consumato" od utilizzato. In questo senso una persona può esprimere il proprio stile tramite la propria auto, il linguaggio con cui si esprime, il cellulare o altri strumenti oltre che con il modo di vestirsi (Jackson & Shaw, 2001). Sicuramente limitare il settore della moda o almeno la sua influenza esclusivamente all'abbigliamento significa dargli una ristretta accezione. Oggi la moda non è più una esclusiva dei ricchi, soprattutto grazie allo sviluppo del retail che l'ha resa molto più diffusa e disponibile a prezzi contenuti. Di conseguenza si è assistito nel corso degli anni alla crescita ed evoluzione di molte catene nazionali, internazionali e globali di dettaglianti nel settore moda. Grazie a questo fenomeno oggi il fashion non è più esclusivamente assoggettato alle sfilate di alta moda ma è presente nelle strade o nei quartieri delle città del mondo come parte della nostra vita quotidiana. Oggi si assiste anche ad una segmentazione del consumatore in gruppi sociali sempre più frammentati che sono soggetti all'influenza di una varietà di stimoli come lo sport, la musica, i film, la televisione ecc. In termini di marketing questo fenomeno è espresso con il termine di **tribalismo**, dovuta alla insicurezza e confusione che caratterizza la società e spinge gli individui a cercare conforto nell'allinearsi a piccole comunità con chiari simboli e valori di appartenenza (Clark, 2015). Le forme espressive della

moda fanno parte di questo simbolismo tribale. La moda è sempre più il veicolo di espressione della propria individualità, un tentativo di elevazione fisica e psicologica.

### ***1.1.1 Le Origini e l'Evoluzione***

Fino alla recente affermazione, il concetto di moda è sempre stato una espressione di elitarismo e superiorità da parte dei ceti più elevati per distinguere il proprio status ed elevarsi dalla popolazione comune. L'evoluzione culturale della società e l'esplosione dei mezzi di comunicazione del ventesimo secolo, tuttavia, hanno avuto per il mercato della moda effetti rivoluzionari paragonabili alle invenzioni tecnologiche e rivoluzioni industriali del 18mo e 19mo secolo (Easey, 2009). La fine della prima guerra mondiale, in particolare, sancì definitivamente l'evoluzione e la nascita del mercato della moda di massa. Gli stili iniziarono ad essere influenzati dai designer di Parigi, Milano, New York e Londra e negli anni 30, le personalità del cinema e successivamente le pop star giocarono il loro ruolo nella diffusione o nella creazione stessa dei trend della moda. L'avanzamento tecnologico di quegli anni permise la nascita e diffusione della moda al pubblico di massa. Iniziavano ad essere disponibili copie dei maggiori capi firmati a poche settimane dai più grandi eventi e sfilate. Negli anni 70 i media cominciarono a ricoprire una notevole influenza, le persone iniziarono ad essere maggiormente selettive nel scegliere cosa indossare e riviste di moda e giornali davano i loro consigli su come creare il proprio stile. I soli designer non potevano più dettare quali stili adottare poiché si affacciavano sul mercato i primi stili *street fashion*, sviluppati dai giovani consumatori stessi. Tra i promotori del fenomeno del fashion retail vi fu sicuramente George Davies, amministratore della catena inglese "Chain", che fu il primo a sviluppare dei prodotti destinati ad una clientela più ampia sia in termini di età che di stile di vita, permettendo l'espansione della sua attività e fungendo da esempio per molti altri retailer (Easey, 2009).

Decade	Type of outlet	Type of product	Influences and impact on buyer
1910s	Individual	Exclusive made to measure/self-made	Individual knowledge of customer Customers mainly wealthy
1920s	Department stores develop	Wider ranges – ready-made + made to measure	Wider range of customers and products
1930s	Multiple chains start	Affordable clothes for all + some aspirational brands	Cheaper ready-made clothes selling in volume
1940s	Mixture of outlets	Wartime utility	Limited supply, quality and quantity – rationing
1950s	Most fashion shops in decline	General shortage	Basic – rationing continues
Mid-1950s	Halt in decline	Fashion awakes	French + American design influences
1960s	Boutiques evolve	Teen 'baby boomers' need young fashion	Continued American influence + influence of pop culture on fashion
1970s	Young fashion multiples	Mass disposable youth fashion Start of brand awareness	Increasing competition + keener prices
1980s	Branded chains evolve	Youth market seeks aspirational brands + power dressing	Mass-multiples face brand growth
1990s	Brands + 'new-value' retailers grow	Market polarises into brands and value retailers + tech fabrics	Middle-market fashion retailers face hyper competition
2000–	Brands + value continue Bland retailers in difficulty Internet + catalogue retailers grow	Continued polarisation of market Fashion demand from older customers Fundamental garment + fabric developments – hi-tech evolves	Customers seek the unique or value Older customers catered for Customers aware of global prices Garments with 'screen' appeal essential

**Figura 1.1** *Momenti storici nell'evoluzione della moda*  
Fonte: Jackson e Shaw, 2001

La domanda di abbigliamento oggi è molto più varia e frammentata. Un tempo il mercato era dominato da pochi grandi gruppi che esercitavano una grande influenza nel mercato all'ingrosso del tessuto e dei capi d'abbigliamento, puntando su ordini di grandi quantità. Col tempo tale pratica è diventata infruttuosa con il moltiplicarsi dei retailer, prima con l'emergere di catene specializzate come Benetton e Next, poi con la grande distribuzione organizzata dei supermercati. Numerosi altri retailer europei come Zara o H&M hanno poi imposto nuovi

modelli di business al mercato. La competizione nel retail si è spostata dal prezzo e dalla qualità al continuo miglioramento del processo di introduzione di nuovi stili e mode all'interno dei propri negozi. Ciò ha di conseguenza portato i produttori ad una diminuzione dei volumi di produzione ma un aumento degli attributi di design e di moda e controllo della catena di fornitura.

### ***1.1.2 La Composizione dei Livelli del Mercato***

Oggi il panorama dell'industria della moda è molto variegato e gli operatori del settore si sono moltiplicati creando un'offerta al pubblico estremamente differenziata. La struttura del mercato oggi è sintetizzabile in cinque livelli distinti:

#### ***Haute Couture (Alta Moda)***

Charles Frederick Worth introdusse il concetto di *Haute Couture* nel 1850 (Grose, 2012). Si riferisce ai design e alle creazioni di alta qualità di abbigliamento prodotte dalle maggiori case di moda. Christian Dior, Chanel, Givenchy sono alcuni esempi. Queste aziende occupano una posizione di elevata influenza nel processo di creazione della moda. Sono spesso i primi ad identificare e catturare i trend, i concetti o i temi che gli altri designer o attori del settore tentano di emulare per fini commerciali o creativi. Queste creazioni alla fine sono tradotte in prodotti commerciali adattati al consumo di massa negli altri livelli del mercato. Per mantenere il ciclo di fashion business in moto è essenziale investire e sviluppare il talento e l'innovazione dei designer puramente creativi a questo livello. Le case di alta moda mostrano le proprie collezioni almeno due volte l'anno in eventi e sfilate e vendono i loro capi per migliaia di euro (Easey, 2009).

#### ***Ready-to-wear (pret-a-porter)***

Le linee *pret-a-porter* rappresentarono la prima vera alternativa ai pezzi di alta moda quando entrarono nelle prime boutique negli anni 60. Il termine descrive l'abbigliamento prodotto in fabbrica che è venduto in condizioni finali a taglie standardizzate, a differenza delle taglie personalizzate *Haute Couture* (Grose, 2012). Yves Saint Laurent è ritenuto il primo ad aver creato una collezione completa di questo tipo. Si attribuisce a questa decisione il tentativo di democratizzare la moda, anche se, nel contempo, anche le case di Alta moda stavano preparando delle collezioni in questa direzione. Oggi il *pret-a-porter* identifica prodotti disegnati e creati dai designer perché siano pronti ad essere indossati senza significative alterazioni, con la standardizzazione delle misure destinati per andare bene ad un numero alto di persone. Tecniche di costruzione più veloci e l'utilizzo di temi standard permettono di mantenere più bassi i costi in confronto con lo stesso prodotto cucito a mano e personalizzato.

Lo spostamento dei designer al prodotto *ready-to-wear* ha dato la possibilità di presentare i loro design e l'alta qualità ad un pubblico sempre più ampio. I prodotti sono ancora venduti ad alto prezzo e i design, anche se non unici, sono comunque prodotti in quantità limitate e rispettano elevati livelli di qualità (Easey, 2009).

### ***Diffusion***

Questo segmento include i design di seconda o terza linea dei maggiori brand o case di moda o alcune collezioni di prestigiose aziende industriali (Corbellini & Saviolo, 2014). Sono gestiti sotto forma di accordi di licenza o, nel momento in cui assumono una dimensione sufficiente, vengono integrate verticalmente. Le linee *diffusion* sono generalmente gestite tramite il canale wholesale. Questo segmento offre un marchio commerciale più abbordabile con un bilanciamento tra un buon prodotto e un buon prezzo. I fattori di successo risiedono nella consistenza dello stile e dell'immagine associabile ai brand *ready-to-wear* a cui sono affiliate poiché nascono come estensione degli stessi per coprire le fasce di prezzo più basse dominate da brand "industriali". A volte, il successo di queste linee commerciali permette di staccarsi dal brand principale per sostenersi come brand differenziato autonomo con una propria identità e immagine come è accaduto al brand Miu Miu, Versus e Emporio Armani (Corbellini & Saviolo, 2014).

### ***Bridge***

È un segmento che è nato nei mercati americani come iniziativa dei department store per offrire un prodotto che facesse da "ponte" tra il mercato di massa e le prime e seconde linee delle produzioni di design europeo. I fattori critici di successo riguardano l'abilità di servire il mercato nei tempi giusti e con i giusti stili. L'immagine e il time-to-market sono più importanti della creatività dato che, al contrario degli altri livelli o nicchie di mercato da un lato e la globalizzazione dei retailer di massa dall'altro, il segmento bridge è caratterizzato da una competizione locale molto forte (Corbellini & Saviolo, 2014). Le aziende che operano in questo segmento stanno cercando di spostarsi sempre di più verso il segmento *diffusion* acquistando l'identità di marca necessaria a diventare dei brand globali e focalizzando gli sforzi nell'innovazione del servizio retail e al cliente finale.

### ***Fashion di massa (Street Fashion)***

Anche se si tende a pensare che il mercato di massa si sia sviluppato di sua iniziativa come nuovo format di vendita esso è tuttavia una ridefinizione e sviluppo del business model *pret a porter* di Saint Laurent. Le catene di negozi al dettaglio iniziarono ad emergere nel 1960 come Mary Quant, Chelsea Girl e Biba negli UK e Levi Strauss e Gap negli USA (Grose, 2012). Nel

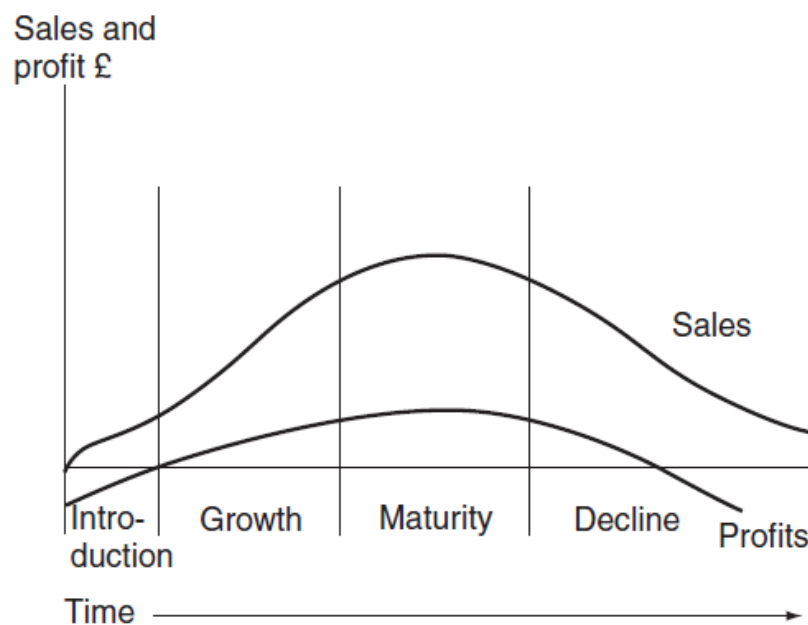
segmento di massa il prodotto diventa via via sempre più basilico e indifferenziato e i fattori di successo ruotano attorno a elementi come il rapporto qualità-prezzo, l'esperienza retail e la comunicazione. I volumi sono fondamentali e dunque il traffico retail assume una grande importanza. Questo trend è destinato a continuare, alimentato dal crescente sviluppo del fenomeno *Fast Fashion* che permette di rifornire i punti vendita con le ultime novità della moda in tempi sempre più ristretti, cosa che ha notevolmente aumentato la frequenza del traffico nei negozi durante le stagioni.

### 1.1.3 Il Ciclo della Moda

Il concetto di ciclo di vita del prodotto si basa sull'assunzione che tutti i beni hanno una durata finita nel mercato ed essa può essere tracciata lungo un periodo determinato usando l'analogia biologica di crescita, sviluppo e morte (Easey, 2009). Il passaggio da una fase a quella successiva incide sulla profittabilità dei prodotti e differenti strategie devono essere messe in atto per assicurarsi il successo nel mercato. I prodotti nel settore moda hanno un ciclo di vita più breve, se confrontati con altre tipologie di prodotti. Può variare da poche settimane a pochi mesi o poche stagioni. Il ciclo della moda è definito come il periodo di tempo che intercorre tra l'introduzione di un nuovo prodotto o nuovo look e la sostituzione dello stesso da un altro (Corbellini & Saviolo, 2014). Il grado di innovazione della sostituzione può coinvolgere delle caratteristiche base (concept di prodotto, stile, materiali, accessori) o varianti dello stesso (colori). La spiegazione del ritmo di rinnovamento nel settore può derivare da due aspetti:

- Il cambiamento stagionale portato dall'industria, dalla distribuzione e dalla comunicazione del sistema moda. Ciò è legato in particolare al bisogno di incoraggiare un certo livello di rotazione dei prodotti in una sorta di "obsolescenza programmata" (Corbellini & Saviolo, 2014) che incoraggia la nuova domanda stagione dopo stagione per prodotti che per caratteristiche funzionali e tecniche potrebbero durare più a lungo. Il ciclo della moda, infatti, si regola attorno alla struttura di collezioni stagionali connesse a fiere, esposizioni e sfilate che oggi coinvolgono tutti i player e non solo le maggiori case di designer o alta moda.
- Il cambiamento, inteso come maggiore varietà e disponibilità di prodotti nel tempo, è strutturato per assicurare al cliente una ampia scelta e maggiore soddisfazione in termini di appagamento dei propri bisogni. L'esistenza di tendenze e nuovi prodotti in uscita nel mercato segue l'individualizzazione del cliente, in particolare nel fenomeno "fast-fashion".

È importante sottolineare che certi trend in termini di colori, forme o materiali devono ricevere una ampia accettazione da parte dei clienti perché diventino una moda. In altre parole il cliente deve comprare ed indossare un particolare stile per renderlo accettato dai consumatori e permettendone una diffusione nell'adozione. Ovviamente non tutti i prodotti hanno un ciclo di vita così breve nella moda. Le aziende forniscono continuamente prodotti basici definiti "continuativi" o *carry-over* come polo e blue jeans il cui stile rimane pressoché invariato negli anni. Questa tipologia di oggetti non diventa praticamente mai obsoleta, anzi gode di lunghi cicli di vita rinforzati dagli stessi clienti che acquistano molteplici unità dello stesso prodotto anno dopo anno. Nel modello del ciclo di vita il prodotto moda è destinato a passare nelle seguenti fasi:



**Figura 1.2** *Ciclo di vita del prodotto*  
 Fonte: Easey e altri, 2009

- **Introduzione:** la maggior parte dei capi moda sono introdotti dalle case di grandi designer e *Haute Couture* a fasce prezzo elevate e disponibili solo a una limitata selezione di clienti. Gli stili in questa fase verranno probabilmente promossi tramite investimenti pubblicitari e in comunicazione generando interesse nella comunità e tra gli attori del mercato. I buyer o i designer individuano i prodotti in fase di introduzione nei momenti di shopping comparativo e ricerca di mercato o tramite le agenzie specializzate.
- **Crescita:** un numero limitato di prodotti introdotti nella precedente fase sono adottati dal mercato di massa. La competizione aumenta con l'aumentare dell'esposizione dello stile che comincia ad avere una visibilità più vasta. I prodotti vengono modificati per

aumentarne l'accessibilità offrendoli a costi più contenuti e le vendite cominciano ad incrementare sensibilmente con la diffusione della distribuzione del prodotto.

- **Maturità:** in questa fase il prodotto è distribuito da un numero elevato di negozi e catene del mercato di massa e si raggiunge il vertice dei volumi di vendita. Questo è il periodo più lungo del ciclo di vita con intensa competizione e prezzi che cominceranno a decrescere per essere appetibili alla maggioranza delle fasce di mercato.
- **Declino:** nella fase finale il prodotto tenderà ad essere scontato e gradualmente eliminato dai range con conseguente calo delle vendite con il prospetto che diventi obsoleto. Coloro che rimangono nel mercato tenderanno ad intensificare gli investimenti pubblicitari e la distribuzione per cercare nuovi segmenti che rivitalizzino il prodotto. La speranza per questo tipo di prodotti è di tornare in auge in decenni successive a seguito di cambiamenti culturali e tendenze rivolte al passato.

#### *1.1.4 La Segmentazione del mercato*

Il settore della moda è molto variegato e per competere al meglio è necessario avere un chiaro posizionamento di mercato che differenzi il prodotto dai concorrenti. Le aziende devono cercare di offrire ad uno specifico segmento di clienti una particolare serie di benefici. La scelta di quali benefici offrire e come offrirli è alla base della strategia che le organizzazioni decidono di implementare, tuttavia, alla base di questa scelta deve esserci una chiara definizione del segmento di mercato in cui si desidera operare. La segmentazione del mercato si focalizza sull'individuare i bisogni dei potenziali clienti, le preferenze d'acquisto, e le attività di marketing nella catena del valore. Definire il mercato significa rispondere alla domanda: quali segmenti dovremmo servire e come dovremmo servirli? (Corbellini & Saviolo, 2014) Il settore della moda è composto da molte realtà diverse (tessile, abbigliamento, maglieria, pelletteria, accessori ecc.) e l'organizzazione deve decidere in primo luogo quale segmento servire e come posizionarsi all'interno di tale segmento. Successivamente l'azienda dovrà definire lo spazio competitivo in cui operare all'interno del segmento (Corbellini & Saviolo, 2014) basandosi su alcuni criteri di differenziazione dell'offerta. Di seguito vedremo tre principali aree di segmentazione applicabili alla industria dell'abbigliamento che possono trovare rilevanza anche nella maggior parte delle realtà legate al sistema moda.

#### **Uso finale del prodotto / Occasione d'uso**

Per uso finale si intende la sua funzione e la destinazione finale per l'utente che l'acquista. Nell'abbigliamento esempi di uso finale sono l'abbigliamento da esterno, l'abbigliamento intimo o abbigliamento da spiaggia. Materiali, processi, forme e strutture variano in funzione



dell'uso finale del prodotto e, in questo senso, vi è una forte correlazione tra un certo processo manifatturiero o tecnologia alla base e l'uso finale. Esso può variare anche in base all'**occasione d'uso**, che è un altro elemento differenziale di segmentazione: l'occasione d'uso è un criterio orientato al mercato più che alla performance del prodotto in sé (Corbellini & Saviolo, 2014). Le occasioni d'uso formale differiscono da quelle casual come l'abbigliamento da lavoro è diverso da quello sportivo. Vi sono poi ulteriori segmentazioni delle occasioni in base alla sofisticatezza e specializzazione dell'azienda in quel particolare segmento. L'abbigliamento formale può essere legato all'uso nei giorni lavorativi o da cerimonia, le occasioni informali possono riguardare le occasioni di tutti i giorni o il comfort del weekend mentre l'abbigliamento sportivo può riguardare il tempo libero o l'attività sportiva specifica.

## **Clienti**

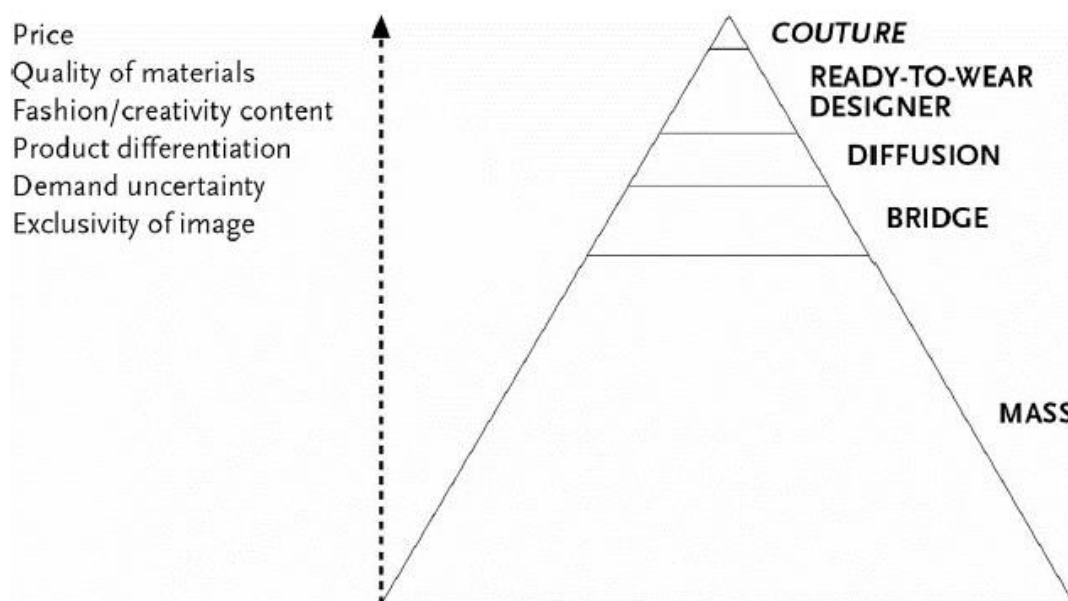
Il settore può segmentarsi in base a dei gruppi di clienti, siano essi canali commerciali o consumatori finali:

- **Clienti intermedi:** la prima distinzione riguarda i canali diretti o retail e i canali indiretti o wholesale. I primi creano un rapporto diretto tra l'organizzazione e il cliente finale senza intermediazione esterna. Le vendite sono gestite da rete di negozi o boutique monomarca, altri outlet dell'azienda o il commercio elettronico. I secondi includono invece dei distributori specializzati e altri retailer di intermediazione commerciale come boutique multibrand o department store. Gli wholesaler distribuiscono il prodotto offrendo vari tipologie di servizi. La struttura della catena di fornitura e dei processi aziendali varia molto se le aziende utilizzano prevalentemente il canale retail o, al contrario, si affidano prevalentemente ai canali wholesale.
- **Clienti finali:** i clienti finali possono essere segmentati lungo diverse variabili tra cui le più comuni riguardano fattori demografici, geografici, socioeconomici o psicografici. Tipicamente una segmentazione di questo tipo si traduce nel definire, ad esempio, un segmento per l'abbigliamento da bambino, da uomo o da donna.

## **Prezzo**

Il prezzo è l'elemento di segmentazione più utilizzato per definire i mercati in ogni tipologia di settore. In particolare nella moda si possono individuare comunemente cinque segmenti di prezzo principali (Corbellini & Saviolo, 2014) che derivano dall'evoluzione storica che la moda ha avuto nel tempo: *Couture*, *Ready-to-wear*, *diffusion*, *bridge* e *mass*. I vari segmenti sono definiti come multipli del prezzo medio di mercato di un determinato prodotto. Questo tipo di

segmentazione tuttavia va oltre la semplice differenza delle punte prezzo al punto che spesso si definiscono diversi modelli di business con specifici fattori di successo all'interno degli stessi segmenti.



**Figura 1.3** Segmentazione di prezzo del settore moda  
Fonte: Corebellini & Saviolo, 2014

## 1.2. Il Fashion Retail

Il retail nella moda ha conosciuto una notevole crescita ed influenza sia nel mondo industrializzato che nei paesi in via di sviluppo. La crescente globalizzazione e i mezzi di comunicazione internazionali hanno permesso oggi la creazione di realtà di fashion retailer globali (Jackson & Shaw, 2001). In particolare in Europa il mercato del fashion retail negli anni novanta e primi anni 2000 è stato caratterizzato da un livello sempre più alto di concentrazione anche se esso resta ancora prevalentemente polverizzato con molte realtà controllate da aziende a controllo familiare. I punti vendita hanno aumentato le loro dimensioni e raddoppiato le aree espositive con lo scopo di aumentare l'efficienza in termini di maggiori vendite al metro quadro in rapporto ai costi di gestione dei punti vendita, in un'ottica di sfruttamento degli effetti di scala dei volumi e i cambi di preferenza nei consumatori, influenzati dallo sviluppo di Internet e dell'acquisto online (Jackson & Shaw, 2001). Il crescente sviluppo delle catene specializzate ha posto molta pressione ai tradizionali punti vendita indipendenti e department store con l'implementazione di tecniche innovative di marketing (Corbellini & Saviolo, 2014). Ciò è dovuto in particolare anche al cambiamento delle modalità d'acquisto dei consumatori che oggi si rivolgono a ipermercati e centri commerciali per fare la spesa con maggiore regolarità e nel

contempo si rivolgono a queste catene per i propri acquisti. Oggi l'abilità dei retailer di consegnare gli ultimi look nei negozi è diventato imperativo poiché gli stili e i trend cambiano a velocità sempre più elevate e ciò implica per il retailer la necessità di dover prendere decisioni sempre più tempestivamente per assicurarsi un vantaggio sulla concorrenza.

### *1.2.1 Le Principali Sfide Competitive*

Il panorama del retail nella moda oggi è soggetto ad una pressione competitiva molto forte e il dinamismo dei consumatori rendono l'attività d'impresa in questo mercato assai complessa e mutevole. Le principali pressioni competitive che recentemente stanno influenzando gli attori del settore sono (Clark, 2015):

- **Vendita Online:** l'evoluzione del commercio online del 21mo secolo ha ampliato enormemente il mercato permettendo l'ingresso di nuovi competitor (come ASOS o Zalando) o l'espansione di aziende già presenti. Oggi è possibile accedere facilmente a virtualmente qualsiasi capo o prodotto dei maggiori brand di tutto il mondo senza muoversi da casa. Inoltre le politiche di reso gratuito che si stanno imponendo con forza rendono questo tipo di acquisto molto meno rischioso e più semplice agli occhi del consumatore.
- **Fast Fashion:** le forme di approvvigionamento flessibili garantite dagli accordi di deregolamentazione del commercio e la recente crescita della domanda favorita dal miglioramento tecnologico hanno permesso ai retailer di rispondere alle richieste del consumatore con le ultime novità dalle passerelle in sempre meno tempo. Esempi come Zara o H&M hanno introdotto con successo questa nuova strategia che si basa sull'efficienza nella catena produttiva e distributiva al fine di rispondere con velocità ai mutamenti della domanda di mercato e rifornire i negozi delle ultime novità con maggiore rapidità che in passato.
- **Internazionalizzazione:** il mercato del fashion retail non è mai stato così affollato. Molti player storici che hanno operato internazionalmente per anni hanno visto l'entrata di nuove realtà globali, inoltre con lo sviluppo delle economie del terzo mondo tra cui la Cina, molti retailer che storicamente hanno operato in ambito domestico stanno facendo capolinea nei mercati internazionali creando un panorama sempre più vasto.

Tutti questi cambiamenti strategici hanno influenzato oggi il rapporto tra retailer e consumatore e creato nuove pressioni competitive attorno alle quali un'impresa deve sviluppare la propria offerta e il suo mix di prodotti.

### 1.2.2 Gli Sviluppi della Supply Chain

Un altro dei motivi dei cambiamenti della domanda e dell'offerta è stata l'evoluzione e miglioramento dei meccanismi della catena di fornitura favoriti dalla riduzione delle precedenti limitazioni tecnologiche in particolare grazie alle moderne novità in ambito delle tecnologie informatiche e di comunicazione. Non sono passati molti anni da quando gli ordini venivano scritti a mano, i sistemi di riassortimento necessitavano di tutto il lunedì per processare i dati di vendita del weekend e le comunicazioni con i fornitori avvenivano prevalentemente tramite telefono, fax e telex. Molti sono gli esempi con cui la tecnologia ha migliorato il *product management* lungo tutta la catena permettendo di massimizzare le vendite e la gestione dello stock (Clark, 2015):

- **Data Mining:** rappresenta l'uso di dati di prodotto catalogati e inseriti con i dati storici di vendita e stock in tempo reale che permette di analizzare velocemente ogni prodotto, negozio o fornitore e rende il processo decisionale più accurato e veloce.
- **Integrazione della pianificazione:** è l'abilità di connettere vari processi in uno o più sistemi affinché non siano isolati e comunichino tra loro.
- **Standardizzazione e interconnessione:** l'abilità di connettere vari sistemi permette di creare degli standard nelle terminologie e nei processi aziendali e migliorare l'efficienza nella gestione dei flussi di stock.
- **Tracciabilità della merce:** la possibilità di rintracciare la merce tramite lo sviluppo di canali di identificazione radio che utilizzano la tecnologia wireless per tracciare automaticamente e localizzare il viaggio della merce lungo tutta la catena di fornitura.
- **Esperienza del cliente:** la tecnologia permette di migliorare ed aumentare l'esperienza di shopping multicanale ed è la chiave di innovazione per molti retailer. Tra le maggiori novità vi è il modello *Click-and-collect*, che unisce l'approccio all'acquisto tradizionale a quello online garantendo la consegna dell'ordine nel negozio più vicino.
- **Reportistica aziendale:** questa area è stata notevolmente migliorata con lo sviluppo di sistemi informatici di business intelligence che permettono di riorganizzare i dati di prodotto e finanziari in documenti personalizzati da condividere lungo tutta la catena organizzativa.

L'enorme varietà di dati che sono oggi disponibili per essere raccolti, collezionati ed analizzati assieme ad una più flessibile struttura di supply chain, ha cambiato le dinamiche di *decision making* all'interno delle aziende retail della moda (Clark, 2015). Oggi il processo decisionale è

più vasto e complesso di sempre e necessità di adeguate abilità per permettere un'accurata interpretazione e riconoscimento delle storie che nascondono i dati di vendita. Un'altra conseguenza riguarda il controllo dei processi che oggi è reso molto più professionale, con maggiore enfasi nella collaborazione e nelle relazioni con i fornitori e tra retailer e cliente finale, il quale oggi ha guadagnato molto più potere ed influenza, poiché è in grado di confrontare le offerte lungo tutta la panoramica di retailer, influenzare il flusso di stock tra i diversi canali distributivi e infine dare giudizi e valutazioni fruibili a tutti i livelli. In questo nuovo panorama commerciale le aziende rispondono alla domanda dei consumatori con la pianificazione dei range di prodotto, ma lo fanno con un focus rivolto all'efficienza dei processi di supply chain per assicurarsi che da esso derivino i massimi benefici. Ciò si traduce per il consumatore nella varietà di scelta e nel vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti. I business che puntano al *fast fashion* ad esempio sono stati in grado di differenziarsi offrendo nuove collezioni più velocemente e più frequentemente degli altri competitor presenti nel mercato. Altri hanno seguito, invece, il percorso volto a diventare il leader di costo all'interno del mercato di riferimento gestendo i processi della catena in maniera più efficiente. Qualsiasi sia la strada scelta, avere un chiaro focus su quale strategia intraprendere permette di creare un range di prodotti unico e bilanciato rilevante per i valori del consumatore e modello di business scelto. La consegna di un product range in linea sia con i trend della moda che con il business model scelto aggiunge un'ulteriore dimensione alla gestione del prodotto. La strada di differenziazione perseguita da Zara, ad esempio, richiede una capacità legata allo stock management e controllo finanziario molto elevata e nel contempo un'elevata consapevolezza dei trend di mercato e la conoscenza del prodotto.

### **1.2.3 I Formati Retail della Moda**

Il commercio al dettaglio fornisce un'interfaccia tra i produttori e i consumatori e rappresenta il segmento finale delle catene della moda o del lusso. I retailer commercializzano i beni dai produttori o dagli wholesalers direttamente ai clienti e per la maggior parte intrattengono servizi amministrativi e di vendita come customer care, merchandising dei prodotti, pubblicità, controllo degli inventari ecc. I formati di retailer possono essere classificati secondo due criteri (Corbellini & Saviolo, 2014):

- Non specializzati: department store, ipermercati e supermercati, mail-order retailer.
- Specializzati: "specialty store", negozi indipendenti (mono o multibrand).

### 1.2.3.1 Retailer non specializzati

#### **Department store**

Un department store è un formato di retailer che commercializza un'ampia varietà di prodotti organizzati secondo dipartimenti. Solitamente le principali categorie merceologiche includono: abbigliamento, accessori, profumi, cosmetici e prodotti per la casa. I department store offrono solitamente una selezione di brand a cui affidano uno spazio dedicato in termini di esposizione e comunicazione al cliente. Le *private labels*, ovvero i prodotti con il marchio di proprietà del retailer, costituiscono una piccola parte dell'offerta complessiva. Esempi di department store sono Selfridges, Debenhams in UK, Coin e La Rinascente in Italia, Printemps e Galerie Lafayette in Francia e El Corte Ingles in Spagna.

#### **Ipermercati**

Sono punti vendita che combinano l'offerta di supermercati e department store. Il risultato è uno spazio commerciale di grandi dimensioni che possiede una enorme varietà di prodotti sotto lo stesso tetto, inclusi linee complete di generi alimentari. I loro business model ruotano attorno a grandi volumi e bassi margini unitari e sono solitamente localizzati in aree suburbane e periferiche facilmente accessibili tramite autoveicoli. Godono di minor costi dello spazio espositivo, maggiore autonomia logistica rispetto a retailer più piccoli e un turnover della merce più alto, nonché orari di apertura prolungati. Esempi di ipermercati sono Auchan, Carrefour e Tesco.

#### **Mail-order retailers**

In questo formato il compratore effettua l'ordine tramite mezzi remoti (via telefono o in internet) e il prodotto viene consegnato presso un indirizzo indicato dal cliente o presso un punto di raccolta affinché venga prelevato. Esempi di questi retailer sono La Redoute in Francia e Otto Versand in Germania.

### 1.2.3.2 Retailer specializzati

#### **Catene specializzate (Specialty store)**

Sono retailer con un'ampia portata geografica, tra i quali vi sono dei player di grandi dimensioni come H&M, C&A o Zara. Alcuni sviluppano la rete di distribuzione con controllo diretto mentre altri sviluppano una struttura in franchising (Benetton). Le strutture di sourcing e marketing differiscono da quelle dei rivenditori indipendenti. In particolare le catene specializzate hanno una forte attitudine verticale poiché assumono il controllo diretto o indiretto del processo di sviluppo dei prodotti che commercializzano. Le catene specializzate infatti,

vendono i propri prodotti con il proprio brand che viene prodotto da un network di fornitori selezionati. Per i retailer più grandi le economie di rete sono ottenute tramite l'uso di sistemi informatici e di management avanzati (EPOS, e Just-in-time) e pubblicità sui media nazionali. Le catene specializzate possono poi essere classificate in specialisti singolo-settore (Promod, Mango, Benetton, Gap, Zara, Top-shop per l'abbigliamento) specialisti singola-categoria (Yamamay e Tezenis per l'abbigliamento intimo), specialisti singolo-cliente (Prenatal per le future mamme), specialisti singola occasione d'uso (Decathlon per i prodotti dedicati allo sport).

### **Negozi Indipendenti**

Sono negozi autonomi che commercializzano una o più categorie di prodotto. Commercializzano diversi brand e, qualche volta, i propri private label. La differenza principale con le catene specializzate è il fatto che non si costituiscono in multipli punti vendita distribuiti in varie location ma si affidano a un singolo negozio che opera in un'area geografica limitata. La superficie di vendita è ristretta e la merce viene gestita direttamente dal proprietario. Essi costituiscono ancora il principale metodo di commercializzazione per molte realtà europee anche se negli ultimi anni hanno subito un calo drastico minacciati dalla competizione delle catene specializzate. Tuttavia in alcuni segmenti del mercato più specialistici o di fascia alta, come i vestiti per esterni o l'abbigliamento per la maternità, ci sono ancora dei segnali di potenziale crescita. Alcuni osservatori sostengono che i rivenditori indipendenti si affermeranno come destinazione per i clienti che ricercano look originali come espressione della propria individualità. Un recente evoluzione dei formati indipendenti multibrand sta portando queste realtà ad avere un approccio di *concept store*. Essi consistono in grandi spazi dove i prodotti sono commercializzati in un ambiente che propone un unico ed esclusivo concetto di retailer sostenendo una forte identità ed autonomia capace di attirare i clienti. Si posizionano nelle aree più trendy e trafficate e combinano un layout artistico e sofisticato a prodotti fashion "must-have" ed esclusivi. L'obiettivo dei *concept store* non è primariamente la vendita ma la creazione e il mantenimento di un gruppo fidelizzato di clienti che ricercano un'esperienza di acquisto unica che va oltre il semplice acquisto della merce.

Le aziende che competono nel settore moda spesso mischiano i formati con cui rivendono i propri prodotti e si assiste periodicamente a transizioni verso un particolare formato: come i prodotti, anche i formati dei negozi tendono ad andare fuori moda col passare del tempo e con il cambiamento delle abitudini d'acquisto dei consumatori. Il futuro dei retailer tradizionali è oggi molto più incerto, insidiato dalla minaccia dei nuovi retailer che operano online e la diffusione dell'e-commerce.

### 1.2.4 Il Confronto tra Retailer e Wholesaler

Recentemente si assiste ad un sempre più accentuata migrazione delle aziende dal mercato B2B o wholesale all'introduzione delle proprie reti di distribuzione a controllo diretto. Numerosi sono infatti gli elementi a favore della catena retail (Sacchi, 2015):

- Esclusività del prodotto.
- Servizio ai clienti.
- Identità più marcata.
- Gestione dell'assortimento.

Particolarmente alla creazione e gestione dell'assortimento di prodotti, poiché nell'offerta wholesale si tende ad avere un'ampia selezione al fine di ridurre il rischio di mercato, è inevitabile una certa dispersione nei prodotti che vengono poi distribuiti con profondità simili e non ottengono la rotazione in negozio desiderata. I prodotti migliori vengono venduti subito mentre i rimanenti rischiano di restare in negozio a lungo, risultando poco attraenti e danneggiando il brand in generale. Al contrario, nella programmazione commerciale delle insegne retail c'è la possibilità di concentrare l'offerta in minori opzioni ma con una profondità di gamma che varia in funzione delle occasioni d'uso, prevedendo riassortimenti quando necessario. In questo modo è possibile reintegrare i prodotti best-seller una volta esaurite le prime consegne permettendo di generare maggiori profitti e compensando l'incidenza dei prodotti a rotazione più lenta sul rendimento globale del mix di prodotti. Un'altra strategia del settore retail consiste nel pianificare collezioni successive più frequenti che riportino un risultato di elevato rapporto tra ciò che è consegnato e ciò che viene venduto facilitando le visite ricorrenti dei clienti. Il rapporto sempre più stretto tra il brand e il retail permette un più facile sviluppo internazionale con politiche di posizionamento che consideri le differenze dei mercati delineando una precisa struttura di assortimento. Nel retail giocano a favore anche la velocità e la varietà dei riassortimenti in stagione che permettono di evitare i fenomeni di "rottura di stock" e la possibilità di ottenere un utile feedback dalle vendite e dal personale impiegato nei negozi. Al contrario nel wholesale spesso si assiste a bassi livelli di vendita a prezzo pieno, alti margini iniziali ma bassi margini finali e collezioni basate essenzialmente su strategie "push" il più delle volte inadeguate per i mercati locali (Sacchi, 2015).



### 1.3. Il Fashion Marketing Mix

Il Fashion marketing è l'applicazione di una serie di tecniche nonché una filosofia aziendale centrata sui clienti e potenziali clienti di prodotti e servizi del settore moda che ha lo scopo di raggiungere gli obiettivi di lungo periodo dell'organizzazione (Easey, 2009). Il fashion marketing aiuta la moda ad interpretare i segnali della società e a fornire risposte opportunamente ponderate permettendo una comunicazione ottimale tra domanda ed offerta (Sacchi, 2015). Gli strumenti a disposizione delle organizzazioni per veicolare la propria offerta e raggiungere il cliente finale sono tipicamente definiti come fashion marketing mix descritto come l'insieme delle variabili che possono essere controllate nel mercato per rispettare le esigenze di profittabilità poste dall'organizzazione (Easey, 2009). Convenzionalmente le principali leve del marketing mix si riferiscono al modello delle quattro "P" (Armstrong, Kotler e al.) che rappresentano il prodotto, il prezzo, il luogo (*place*), e le promozioni. Il modello è semplice e adattabile anche al contesto del settore dei prodotti moda. Ogni fashion retailer adatterà il proprio personale marketing mix per soddisfare le esigenze del consumatore e presentare la propria offerta commerciale. Chi si occupa della selezione dei prodotti e contribuisce alla creazione del range, come il buyer e il merchandiser, possiede una forte influenza su tutte le componenti citate. La finalità del marketing è quella di massimizzare i ricavi di un'azienda vendendo prodotti che rispondano ai bisogni dei consumatori (Goworek, 2011).

#### 1.3.1 Le Leve del Fashion Marketing

Il modello delle 4p originario ha trovato un ampliamento nel modello delle 7p che riconosce l'importanza del servizio nel complesso dei benefici garantiti al consumatore (Jakson & Shaw, 2001). Quando un cliente sta ricercando una combinazione di benefici specifici nel prodotto che acquista, è essenziale che il retailer gestisca i contributi integrati di tutte le funzioni all'interno dell'organizzazione che sono coinvolte nel garantire tali benefici. Ad esempio un cliente potrebbe voler acquistare una blouse presso un rivenditore perché sa che potrà sempre trovare la sua taglia e il servizio sarà veloce. Ciò significa che nelle leve di marketing che influiscono alla fine nel garantire i benefici che portano il consumatore all'acquisto va inclusa anche la contribuzione dello *store management*.



**Figura 1.4** Modello delle 7P  
 Fonte: Grose, 2012

- **Prodotto:** si riferisce all'insieme dei benefici offerti al cliente ma rappresentati da un elemento tangibile di prodotto.
- **Prezzo:** è il prezzo di rivendita che i clienti devono pagare per i prodotti. Deve rappresentare il valore del prodotto, comparato a quello delle alternative dei competitor e una scelta reale attraverso l'offerta di prodotti di stili simili a diverse fasce prezzo.
- **Promozioni:** comprende una ampia varietà di attività dalle etichette, imballo e scatola dei prodotti alla pubblicità, pubbliche relazioni e in store visual merchandising. Si riferisce anche agli incentivi implementati per incrementare le vendite, che includono tutti i markdown. Le promozioni dell'immagine influenzano la percezione del contenuto moda del prodotto dai clienti e l'attitudine e personalità dei benefici che sono legati all'acquisto del prodotto.
- **Punto vendita (Place):** riguarda i canali, attraverso i quali i prodotti vengono venduti. Importanti valutazioni in questo ambito riguardano l'accessibilità, la location, la

disponibilità dello spazio di vendita, il layout e la presentazione dei luoghi di vendita. I clienti devono avere accesso ad una scelta sufficiente di stili, colori, taglie e punte prezzo, con una rotazione dello stock regolare per mantenere la percezione di merce sempre fresca e nuova in negozio.

- **Persone:** si riferisce a tutti gli individui, inclusi i clienti, i fornitori e lo staff del retailer, coinvolti nell'acquisto e nella vendita dei prodotti. Affinché un retailer riesca a vendere con successo i propri prodotti deve assicurarsi che tutti i membri coinvolti nella catena di fornitura abbiano una chiara comprensione dei bisogni e aspettative dei clienti verso i prodotti.
- **Processi:** includono l'esperienza intenzionale del cliente nell'interagire con l'organizzazione del retailer, dal layout e funzioni del negozio o del sito online, ai più specifici attributi di spesa personale o di consegna a casa della merce. Questi elementi variano considerevolmente dalle piccole boutique alle catene di negozi, ai department store ecc.
- **Evidenze fisiche (Physical evidence):** include le vetrine, lo stock, lo staff e il materiale promozionale come i poster in-store, le brochure e i volantini in cassa e tutto ciò che riflette l'immagine del marchio del retailer.

Nel contesto moda le leve di marketing mix sono gestite in maniera diversa da altri settori poiché la maggior parte di esse non è sotto il controllo di una singola funzione marketing ma sono distribuite lungo varie funzioni all'interno della catena del valore (Jackson & Shaw, 2001). Tipicamente le funzioni marketing dei retailer, infatti, focalizzano il proprio operato sulla promozione del brand e dei suoi prodotti. Gli altri elementi del mix sono invece primaria responsabilità di altre funzioni retail.

**Tabella 1.1** Funzioni responsabili delle leve di marketing mix  
 Fonte: Jackson & Shaw, 2001

<b>Product</b>	Design, Buying & Merchandising, Technology
<b>Price</b>	Buying, Merchandising
<b>Promotion</b>	Marketing, PR
<b>Place of distribution</b>	Merchandising, Distribution, Retail Operations
<b>People</b>	Human Resources
<b>Process</b>	Systems, Merchandising, Retail Operations, Supply Chain
<b>Physical evidence</b>	Retail Operations (inc. Visual Merchandising), Marketing

### 1.3.2 Le Politiche di Prodotto

Le scelte sulle politiche di prodotto nel mix di marketing sono relative ad alcuni punti fondamentali di cui il primo particolarmente calzante per il tema della nostra trattazione:

- Estensione dell'offerta.
- Differenziazione degli assortimenti.
- Rinnovamento delle produzioni.
- Definizione degli attributi di prodotto.

#### 1.3.2.1 L'Estensione dell'Offerta di Prodotti

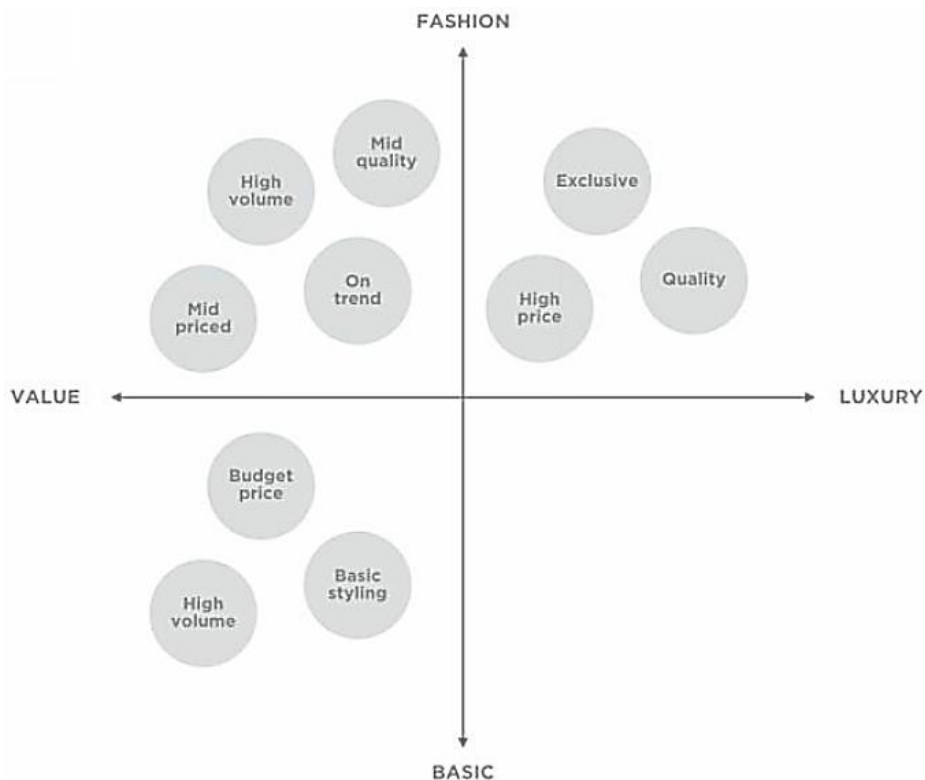
I prodotti sono organizzati a seconda della dimensione e della struttura dell'organizzazione. C'è un forte legame tra il posizionamento di mercato e il *product range*. Il cliente tende a conoscere ed avere familiarità con il retailer col tempo e nel farlo definisce i limiti delle sue attività e dei suoi prodotti. Una scelta critica nello sviluppo del range di prodotti è cercare il bilanciamento tra ampiezza e profondità (Jackson e Shaw, 2001):

- **Ampiezza:** si riferisce a quanto ampia è la scelta di categorie di prodotti da offrire al cliente. Alcuni retailer, ad esempio, hanno aggiunto alla loro classica offerta di abbigliamento e accessori anche un'offerta di gioielleria, trucchi cosmetici e altre tipologie di prodotti che riflettono lo stile di vita dei propri clienti.

- **Profondità:** si riferisce alla scelta di stili, colori, taglie e fasce prezzo disponibili al cliente in un numero significativo di unità all'interno delle categorie di prodotto. I clienti si aspettano di trovare stili nuovi di abbigliamento e prodotti moda in varietà di colori e della propria taglia. Quando un retailer è molto focalizzato nel servire una selezionata nicchia di mercato, può puntare a creare elevate profondità per il segmento di clientela e specializzarsi in una determinata tipologia di prodotti come nel caso dei negozi cosiddetti *category killers*.

### 1.3.2.2 La Differenziazione e il Posizionamento

La segmentazione corretta del mercato risulta essenziale per posizionarsi nella maniera più opportuna rispetto ai concorrenti (Sacchi, 2015). Se si desidera servire più segmenti e nicchie di mercato spesso particolarmente attente all'innovazione è necessario procedere ad una differenziazione verticale andando ad amplificare per ciascun gruppo di prodotti il rapporto qualità/prezzo. Il posizionamento guadagnato da questa operazione permette di raggiungere un vantaggio competitivo duraturo capace di resistere ad una forte concorrenza. Tramite il posizionamento si realizza la definizione di sub-segmenti della domanda entro i quali l'azienda è riconosciuta ed è in grado di mantenere le aspettative e avvantaggiarsi rispetto ad altri soggetti nello stesso contesto.



**Figura 1.5** Mappa di posizionamento di prodotti moda  
Fonte: Nesbitt, 2016

Il posizionamento del brand o dei prodotti dell'assortimento nel mercato è determinato dagli attributi di prodotto che aiutano il cliente a distinguere il prodotto in relazione ad altri retailer. Deve esserci una chiara percezione di dove il retailer desideri posizionarsi per evitare di creare confusione nei clienti che può portarli ad acquistare dalla concorrenza. Questa operazione fornisce al cliente una chiara consapevolezza del perimetro entro il quale si troveranno i prodotti commercializzati e decreterà le aspettative di acquisto (Nesbitt, 2016). È importante quindi che quando il retailer voglia consapevolmente fare dei cambiamenti siano essi nello stile, nel prezzo o nei nuovi range per riposizionarsi, questi cambiamenti debbano essere chiaramente comunicati al consumatore attraverso gli appropriati canali di marketing.

### 1.3.2.3 L'Innovazione di Prodotto

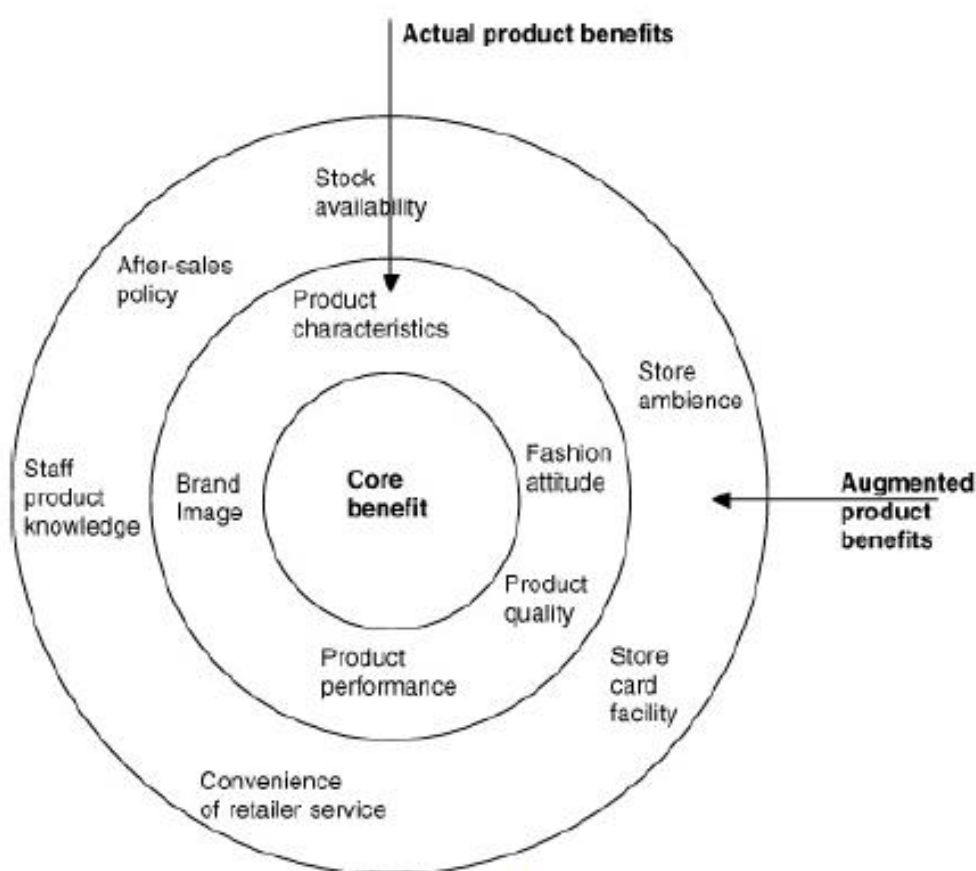
L'invecchiamento dell'offerta è un fattore fisiologico a cui le aziende devono far fronte continuando a rinnovarsi seguendo i gusti della clientela, l'avvicinarsi delle mode e dei canoni estetici esistenti (Sacchi, 2015). Tipicamente ogni prodotto segue il modello del ciclo di vita che procede lungo le diverse fasi dalla nascita fino al declino. Saper individuare le fasi del ciclo di vita in cui si trovano i propri prodotti permette di valutare le dovute politiche di intervento in termini di rinnovamento con l'introduzione di nuovi modelli o rilancio e rinnovo di modelli esistenti. La fase di declino per un prodotto coincide infatti con la scelta di cessazione di produzione, modifica e restyling per prolungarne la durata o lo spostamento in mercati differenti dove prevederne nuovi utilizzi. Quando si analizzano i prodotti da presentare al cliente si è di fronte alla seguente classificazione:

- Novità assolute, per la prima volta nel mercato.
- Novità che costituiscono un allargamento di gamma già esistente come risposta alla richiesta di mercato.
- Novità che si concretizzano nel miglioramento di un prodotto già esistente (migliori performance d'uso).
- Novità che rappresentano il riposizionamento tramite la proposta di nuovo utilizzo, comunicate con aspetti marginali di marketing (prezzo, packaging, comunicazione) e non con l'introduzione di un nuovo prodotto

Le prime due categorie rappresentano novità di tipo strategico, che aprono i mercati e creano una nuova tipologia di domanda. Gli altri casi invece sono da considerarsi azioni tattiche volte a seguire le evoluzioni del mercato esistente e anticipano la concorrenza. *“Solo con un continuo processo di rinnovamento dell'offerta, l'impresa si assicura una posizione di privilegio e legittima il suo ruolo di leadership nei confronti della concorrenza”* (Sacchi, 2016).

### 1.3.2.4 Gli Attributi di Prodotto

Affinché la selezione dei prodotti e il bilanciamento delle collezioni da offrire al consumatore sia coerente con il posizionamento ricercato e risponda alle esigenze della domanda del mercato di riferimento è necessario soffermarsi sugli elementi che condizionano la scelta di prodotto e comprendere quali siano gli attributi di differenziazione che rendono il prodotto fashion, come le calzature, diverso da tutti gli altri. La differenziazione di prodotto è ottenibile solo se sono chiari i benefici che il consumatore ricerca nell'acquisto dei prodotti e il valore che è disposto a pagarli. Jackson & Shaw (2001) individuano tre principali attributi nel prodotto fashion che rappresentano gli elementi da tenere in considerazione nel momento della selezione del mix e interrogandosi sul cliente target della propria offerta.



**Figura 1.6** I benefici del prodotto Fashion  
Fonte: Jackson e Shaw, 2001, adattato da altri

#### **Benefici “Core”**

Come prima definizione troviamo gli attributi *core* quelli che rappresentano la ragione fondamentale per comprare il prodotto e rispondono alla domanda “cosa sta comprando realmente il consumatore?” Esempi di questi benefici possono essere il mantenere il corpo asciutto per un cappotto o assicurare che i pantaloni non cadano per una cintura ecc.

Naturalmente i benefici *core* non saranno gli unici ad influenzare la scelta del consumatore finale. Altri elementi del prodotto entrano in gioco nel secondo e terzo livello di seguito.

### **Benefici di prodotto “effettivi” (*Actual product benefits*)**

Questo secondo “strato” rappresenta più da vicino quali sono gli attributi che si allineano meglio alla percezione dei clienti dei prodotti fisici. I prodotti si presentano al consumatore come una serie di caratteristiche tangibili come la forma, il tessuto o materiale, il colore o le stampe, elementi che combinati in diversi modi offrono benefici ulteriori a quelli base. Il prodotto fashion include anche una forte considerazione all’immagine percepita che è intangibile ed è costruita sul prodotto attraverso le attività promozionali e identificata con il marchio. È importante però essere coscienti che un design di prodotto acquista questa attitudine solo se vi è stata la costruzione di un’identità di marca attraverso investimenti in marketing. Tra gli attributi a questo livello si annoverano:

- Le caratteristiche di prodotto.
- Le performance di prodotto (durabilità, impermeabilità, flessibilità facilità d’uso...).
- L’immagine legata al brand e la vicinanza alle tendenze moda.

### **Benefici di prodotto “aumentati” (*Augmented product benefits*)**

Questo livello rappresenta molti dei benefici intangibili che hanno un impatto sulla decisione d’acquisto del consumatore. Essi risultano importanti nei casi in cui i brand siano facilmente sostituibili e il cliente ponga importanza oltre che all’acquisto al processo d’acquisto. Tra questi benefici vi sono:

- I servizi aggiuntivi: come la convenienza legata agli orari di apertura o modalità di pagamento, i servizi post vendita, come le polizze per i resi ecc.
- La disponibilità di stock.
- L’ambiente d’acquisto.

A questo livello sono inclusi dunque quei benefici che sono fuori dal controllo dei designer di prodotto come l’esperienza d’acquisto, i servizi di consegna e l’immagine legata al brand che sono legati invece alle responsabilità di altre funzioni aziendali ma ugualmente importanti agli occhi del consumatore.



### 1.3.3 Le Politiche di Prezzo

Le politiche di prezzo rappresentano una forte leva di marketing e di differenziazione soprattutto quando l'offerta proposta non risulti particolarmente difforme dalla concorrenza. Fare leva sul prezzo significa studiare attentamente la clientela di riferimento, conoscere i volumi che si desidera raggiungere, i margini di reddito e il valore promozionale che il prezzo può anche rivestire come strumento di marketing. La definizione del prezzo non è una scelta indipendente dall'intera collezione e risulta comunque vincolata da altri fattori esterni ed interni:

- La presenza nel mercato di articoli con caratteristiche simili (concorrenza reale) e il possibile ingresso di concorrenti (concorrenza potenziale).
- L'effettivo grado di differenza tra il proprio prodotto e la concorrenza (in termini di caratteristiche fisiche e tangibili e il servizio ad esso associato).

Le politiche di prezzo mirano a fissare i prezzi dei prodotti rispetto alle diverse categorie di consumatori e la fase del ciclo di vita in cui si trovano. Se vi fosse una nuova aggiunta alla gamma proposta le direzioni da intraprendere in termini di *pricing* seguiranno:

- **Politica di penetrazione:** con la quale l'azienda punta ad ottenere un'ampia quota di mercato in breve tempo raggiungendo la maggior base di consumatori attratti dal prezzo conveniente praticato. In tal caso ci si aspetta di ottenere il profitto desiderato da grandi quantità di merce venduta con margine unitario contenuto. Un approccio del genere si adotta a fronte di una minaccia della concorrenza per cui è necessario acquisire la più ampia quota di mercato velocemente.
- **Politica di scrematura:** da applicarsi quando l'elasticità della domanda rispetto al prezzo giustifica l'introduzione del prodotto ad un prezzo elevato a quantità limitate per poi diminuirlo solo successivamente.

### 1.3.4 Le Politiche Promozionali

Le politiche di promozione, tramite strumenti di comunicazione a step successivi (**imbuto promozionale**), coordinano una serie di operazioni che focalizzano progressivamente l'attenzione e il risultato sulle vendite partendo da una generica conoscenza del soggetto produttore e passando attraverso campagne pubblicitarie, promozioni commerciali e attività sul punto vendita (Sacchi, 2015). L'intero processo di comunicazione di marketing è responsabile di interfacciarsi con i clienti per informarli e soddisfare i loro bisogni e necessità (Easey, 2009).



**Figura 1.7** *Imbuto promozionale*  
*Fonte: Sacchi, 2015*

Inizialmente le relazioni pubbliche (uffici stampa e PR) veicolano una conoscenza del brand prima ancora del prodotto e non sviluppano un incremento di vendite diretto e immediato, bensì mediato dalle informazioni, dalla curiosità che esse sono in grado di generare, dalla persuasione sulla qualità, sulla provenienza originaria, sull'aspetto estetico/design e così via. In accordo con il lavoro eseguito dall'ufficio di PR si definisce un budget da destinare alla pubblicità e ad altri strumenti di promozione e che stabilisce mezzi, modalità e tempi per ottenere il miglior risultato finale in termini di incrementi del venduto. La campagna pubblicitaria e i media su cui verrà pilotata, nonché l'audience raggiungibile sono i termini della valutazione costo/impatto (o efficacia/economicità) tenendo sotto un dovuto controllo le manovre intraprese dai concorrenti. I messaggi vanno studiati attentamente analizzando il target da raggiungere e possono avere per oggetto sia l'impresa (e la sua immagine), sia il brand (e la sua filosofia) o specificatamente il prodotto. Devono mirare ad essere memorizzati dai consumatori affinché si possa non solo lanciare, ma anche rivitalizzare un prodotto in fase di declino, rafforzare un brand già presente o sottolineare la continuità di un prodotto sul mercato a cui i consumatori sono affezionati. Più vicine all'attività di vendita propriamente detta troviamo invece le promozioni commerciali che incentivano l'acquisto per un limitato periodo di tempo (sconti, raccolte punti ecc.) e la formazione del personale addetto alla vendita che, dovrà condizionare e pilotare la scelta dell'acquirente.

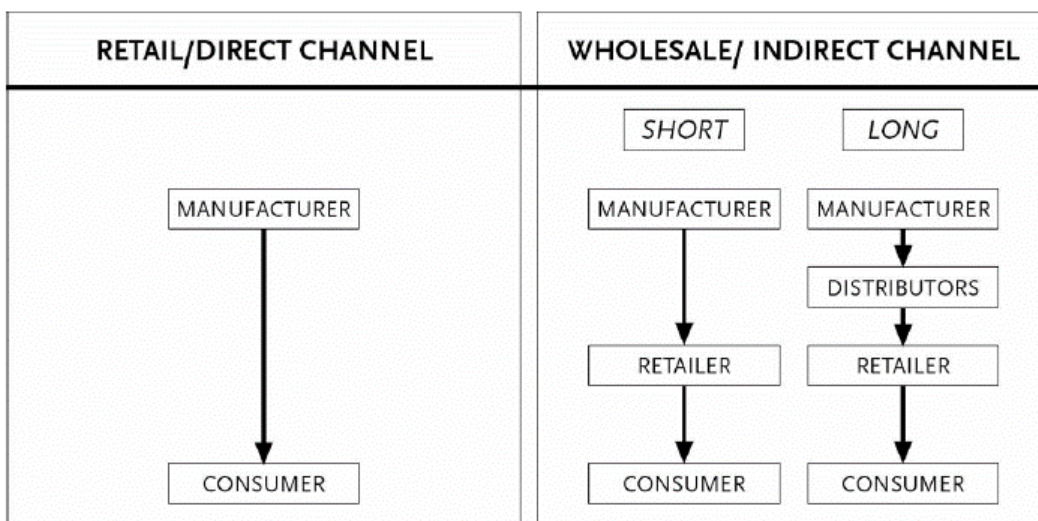
### 1.3.5 Le Politiche Commerciali e Distributive

Prima di disquisire circa il ruolo che il marketing può assumere in questa parte del processo del posizionamento dell'offerta, occorre distinguere due possibili logiche distributive: la distribuzione *push* e la distribuzione *pull*. Con la prima il prodotto viene spinto nel circuito della distribuzione indipendentemente dagli ordini ricevuti, mentre seguendo la seconda i prodotti sono trainati dalle richieste dei clienti (Sacchi, 2015). Nel settore moda si è fatto uso storicamente del primo modello programmando le uscite e spingendole sotto l'influsso di un brand riconosciuto e forte. Oggi questo è sempre meno possibile in quanto diverse logiche gravitano sulle politiche commerciali che risentono, come abbiamo già avuto modo di affermare, della centralità dello studio dei bisogni dei consumatori. Tutte le altre aziende della moda che non possono contare su posizioni di privilegio e influenza come quelli delle mega marche devono adottare un approccio ed un'organizzazione capace di carpire segnali di cambiamento e trasmetterli velocemente. Gli assortimenti vanno in tal modo modificati molto di frequente, aumentando il numero delle uscite stagionali per permettere all'azienda di adattare il ritmo della propria offerta all'andamento della domanda tramite politiche di riassortimento, *capsule collection*, *limited edition*, ecc. Le scelte in termini dei canali di distribuzione e formati di negozio sono essenziali nel costruire l'identità dei brand e l'esperienza d'acquisto nel settore moda. Questo perché il cliente non percepisce il prodotto come a sé stante, ma parte di un sistema più grande entro il quale l'esperienza retail risulta fondamentale (Corbellini & Saviolo, 2014).

#### 1.3.5.1 La Scelta del Canale Distributivo

La politica distributiva deve svilupparsi tenendo conto di differenti alternative possibili, la prima delle quali riguarda lo **stadio distributivo** a cui rivolgersi e che presenta una triplice veste:

- Consumatore finale: ovviamente si tratta del canale più costoso in quanto presuppone un retail organizzato; è il canale diretto che permette un rigido controllo sulla distribuzione della domanda e sulla quota di mercato coperta.
- Dettagliante: è la strada tecnicamente "breve" che inserisce un unico intermediario costituito dalla figura del negozio al dettaglio raggiungibile con agenti/showroom.
- Grossista/Wholesaler: è il canale più lungo che considera al suo interno un ulteriore attore rappresentato dal grossista di area/distributore/ecc. che allontanando ulteriormente il produttore dal consumatore va anche a sminuire le possibilità di controllo distributivo.



**Figura 1.8** *Tipologie di canali distributivi*  
 Fonte: Corbellini & Saviolo, 2014

### 1.3.5.2 I Formati Distributivi

Un altro aspetto da considerare risiede anche nell'alternativa tra estensione o selezione del consumo. L'offerta può avere un'intensità differente a livello distributivo a seconda di come i beni che la compongono vengono posti a disposizione dei consumatori finali. Si possono avere situazioni in cui la politica di vendita mira a coprire tutti i possibili sbocchi accordati al target e all'immagine del prodotto e altre in cui si preferisce un numero limitato e selezionato di punti vendita in quanto il bene rappresenta un articolo elitario come spesso avviene per brand esclusivi. In questo ultimo caso la decisione verte nei formati di negozio utilizzabili. Un formato retail è definito come una tipologia di punto vendita caratterizzata da una specifica location, dimensione ed assortimento (Corbellini & Saviolo, 2014). I principali formati nel canale retail sono:

- **Flagship store:** sono i negozi principali all'interno del gruppo, solitamente di più grandi dimensioni come spazio espositivo e varietà di stock e sono utilizzati come benchmark nei confronti degli altri formati. Sono solitamente localizzati nelle principali capitali dei paesi in cui è presente il retailer, nelle aree centrali a maggior traffico ed esposizione ed hanno una offerta completa di tutti i brand e prodotti delle categorie commercializzate. Spesso inoltre sono integrati da aree di ristorazione e leisure.
- **Self standing store:** negozi indipendenti, posseduti e operati direttamente dal retailer. Si trovano nelle vie principali delle città, negli aeroporti, centri commerciali ed hanno un'entrata indipendente. Di medio-grandi dimensioni, offrono una ampia selezione di categorie, brand e prodotti.

- **Shop-in-shop:** punti vendita dedicati ad un brand specifico, di medie dimensioni che non si trovano a livello di strada ma sono operati e gestiti direttamente dal retailer. Si trovano all'interno di altri outlet indipendenti ma privi di entrata autonoma. Offrono una offerta completa per un singolo brand con del personale di vendita esclusivamente dedicato.

Nel wholesale invece i principali formati sono:

- **Corner:** spazio di rivendita personalizzato con l'immagine del brand all'interno di un'entità indipendente (department store). Offre una selezione di categorie di prodotto del brand e il personale di vendita può essere dedicato.
- **Espositore a muro:** spazio commerciale all'interno di un department store organizzato come una parete dedicata al brand. Lo spazio è identificato dal nome del marchio ma non c'è personalizzazione né personale di vendita dedicato. Utilizzato spesso per la pelletteria (borse o scarpe).
- **Spazio aperto:** formato commerciale posto al più basso livello di un department store che include un'offerta multibrand che si focalizza su un'unica categoria merceologia (accessori come portafogli, piccoli oggetti in pelle e gioielli). Non ha personale di vendita dedicato.

### 1.3.6 I Processi, le Persone e le Physical Evidence

Gli ultimi tre elementi del marketing mix sono particolarmente adatti alle aziende di servizi al dettaglio oltre che di commercio. I processi, le persone e le *physical evidence* riguardano la qualità delle transazioni verso il consumatore veicolate dai principali elementi del mix di marketing (Ferne et al., 2003).

#### **Persone**

Due tipologie di persone sono fondamentali nell'efficacia di un'organizzazione: il personale di servizio e il consumatore. La soddisfazione del cliente è parzialmente attribuibile al prodotto acquistato e parzialmente al servizio offerto e l'esperienza d'acquisto che ne deriva. Il personale di vendita rappresenta la qualità del servizio offerto dall'organizzazione e sono la chiave della soddisfazione finale del cliente. Il modo di porsi, l'atteggiamento e la loro espressione può servire a rinforzare il successo del resto degli elementi di marketing. La standardizzazione delle procedure e processi di formazione possono ridurre la potenzialità di un servizio povero ma altre considerazioni riguardano anche la motivazione e il morale, nonché gli incentivi posti in essere dall'organizzazione.

I clienti sono il secondo gruppo di persone che possono potenziare o inibire gli sforzi di marketing di un'organizzazione. I clienti possono essere usati in combinazione con altri elementi di promozione, ad esempio come rimando a pubblicità o materiale promozionale come sponsor del messaggio promozionale. I clienti possono avere un ruolo nelle vendite, tramite il passaparola o come ruolo più attivo nella vendita come per molte organizzazioni mail-order. I clienti possono anche veicolare messaggi negativi nel comunicare la propria insoddisfazione o disinformazione ad altre persone o potenziali nuovi clienti. Pessimi comportamenti, affollamenti o assenza di clienti in negozio possono influenzare l'esperienza d'acquisto per gli altri consumatori.

## **Processi**

I processi coinvolgono la trasformazione di input di risorse in output. Nel caso di un retailer l'input rappresenta la merce fornita dall'organizzazione e l'output ricercato è l'acquisto del prodotto da parte del consumatore e la sua soddisfazione (Fernie, 2003). I processi includono:

- *Pianificazione e controllo dei processi*: coinvolge quantità, qualità, consegne e costo della merce e dei servizi ai clienti.
- *Pianificazione delle operations*: dettagliare ogni operation necessaria a raggiungere risultati coerenti con le scelte dell'azienda, come l'organizzazione dei livelli di merchandising, servizi al cliente e vendite.
- *Design e layout* delle strutture e trattamento dei materiali al fine di massimizzare velocità ed efficienza del servizio.
- *Calendarizzazione*: dettagliata definizione delle operazioni come l'organizzazione degli scaffali, il servizio ai clienti e l'imbustamento e attività di cassa.
- *Pianificazione e controllo degli inventari*: assicurarsi che vi sia sufficiente merce, personale e equipaggiamento.
- *Controllo della qualità*: valutazione e controllo della merce, delle operations e del servizio.

L'elemento dei processi può essere usato per attirare i clienti e aumentare la loro sicurezza ed è un fattore che influenza la soddisfazione finale. L'esperienza d'acquisto per molte persone ha acquisito la stessa importanza della merce acquistata sia essa derivata dall'entusiasmo nella vendita o dalla calma efficienza di negozio ben gestito.

## *Physical Evidence*

Nel retailing, mentre la merce è chiaramente tangibile, il servizio offerto al cliente è intangibile. Le *Physical evidence* rappresentano come il servizio, che è parte della esperienza d'acquisto, viene reso tangibile (o fisico) per i clienti o i potenziali clienti (Ferne et al. 2003). Sono l'ambiente nel quale il servizio è erogato e dove il cliente e l'azienda interagiscono e ogni componente tangibile che facilita le performance e la comunicazione di tale servizio. Si possono individuare due tipologie:

- *Peripheral evidence*: è l'evidenza che il consumatore riceve come parte del servizio acquistato, l'ambiente e l'atmosfera dove la transazione ha luogo ma che ha un valore intrinseco molto piccolo o nullo. Un esempio sono la ricevuta d'acquisto e la borsa o l'incarto del prodotto che vengono utilizzati come veicolo promozionale esibendo il logo, il nome del prodotto o del luogo in cui è avvenuto l'acquisto. Le borse e il packaging promuovono il brand o il negozio tramite colori inusuali o design e messaggi che lo richiamano e le ricevute possono essere usate nell'offrire ulteriori sconti, coupon o altre promozioni. Le *Peripheral evidence* danno al retailer un'opportunità di far ricordare il brand al cliente dopo l'acquisto e richiamano l'esperienza avuta in negozio.
- *Essential evidence*: sono quelle che non possono essere acquistate dal cliente, ma sono importanti nella selezione del servizio. Includono gli elementi esterni del negozio come la location, il parcheggio, dimensioni, forma e design dell'edificio ed elementi interni come il layout, la qualità dei materiali utilizzati per gli espositori, le luci, i simboli e le aree per i clienti come camerini o salottini d'attesa. Le *Essential evidence* danno una immagine tangibile e fisica della qualità del servizio offerto e possono essere utilizzate nel design del formato di negozio. È comunque importante coordinare questi elementi con il resto dell'offerta di marketing per evitare confusione e insoddisfazione del cliente.





# Capitolo 2

## La Funzione Buying e Merchandising

### 2.1. Introduzione alla Funzione

Il mercato della moda è caratterizzato da elementi di difficile controllo e previsione per una organizzazione che desideri operare con successo in questo campo. Le evidenze del settore osservate sinora hanno mostrato come il fashion sia caratterizzato da numerose variabili che, se non considerate con attenzione, possono portare velocemente al fallimento. Per un fashion retailer le attività di **buying e merchandising** sono probabilmente le funzioni manageriali più importanti. Se l'azienda non acquista i beni che il cliente richiede, o se fallisce nel offrire i beni giusti nel tempo giusto e nel luogo giusto, è destinata a soffrirne. Per quanto il team di vendita possa essere determinato ed efficiente, senza la merce giusta, non sarà possibile generare abbastanza incassi ed infine il giusto profitto. Per questo motivo è posta particolare attenzione al ruolo che il buyer e del merchandiser assumono nell'ufficio acquisti di una azienda di moda (Jackson e Shaw, 2001).

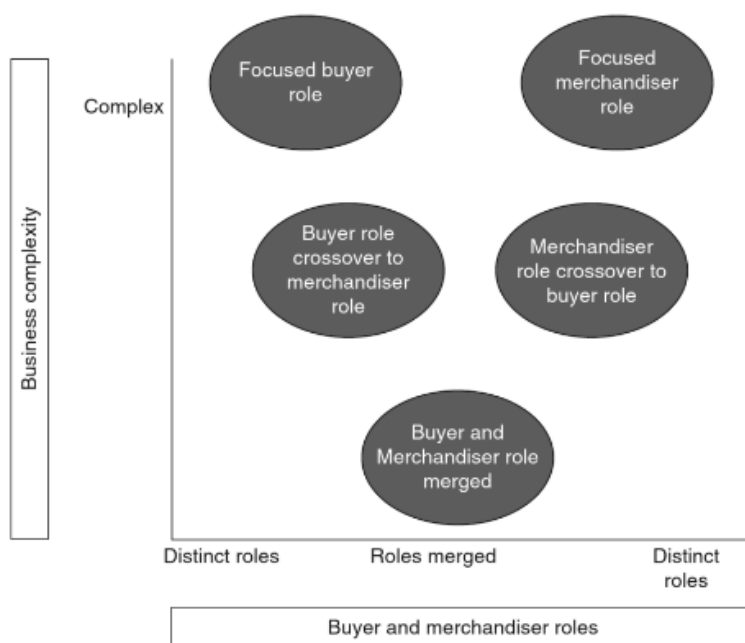
#### 2.1.1 I Compiti e le Responsabilità Generali

Diversamente da molti altri beni venduti con la formula distributiva retail, gli oggetti legati alla moda hanno un'estrema varietà e imprevedibilità nelle curve di vendita, determinate dalle condizioni atmosferiche e dal nascere e morire delle mode temporanee (Jackson & Shaw, 2001). La previsione della domanda e la proiezione delle vendite è dunque un'attività complessa, che necessita dell'elaborazione di numerosi dati e l'esperienza nel cogliere opportunità prima dei competitors. Le tempistiche di sviluppo dei prodotti per la commercializzazione rappresentano anch'esse un elemento fondamentale oltre all'adeguatezza del prodotto in sé. Emerge dunque una duplice valenza tipica del prodotto moda che deve essere considerata nella pianificazione della collezione:

- Gli aspetti qualitativi: caratteristiche che il consumatore usa per valutare l'adeguatezza del prodotto. Devono essere in linea con l'uso finale che il consumatore vuole farne ad un prezzo e con una qualità per lui accettabile.

- Gli aspetti quantitativi: il prodotto deve anche garantire ritorni finanziari adeguati. È il ruolo di generazione di valore, di livelli di vendita profittevoli entro i limiti dettati dal budget per la vita utile, o intervallo di vendita destinato alla collezione (Clark, 2015)

Nell'organizzazione il primo aspetto è di prevalente responsabilità del buyer ed il secondo del merchandiser, l'uno imprescindibile dall'altro. La complessità legata a bilanciare i due aspetti rappresenta l'ostacolo più grande da superare per ottenere i risultati ricercati. Il rapporto essenziale e le strette relazioni che coinvolgono le due figure permette di parlare di un'unica funzione omogenea di Buying & Merchandising (B&M), in cui i ruoli focali e simbiotici nella fase di pianificazione sono appunto il "buyer" ed il "merchandiser" (Clark, 2015). Questo modello è il più adatto a descrivere un mercato di moda di massa, con sviluppi del prodotto interno o brand "in-house" e una distribuzione capillare di negozi. La duplice dicotomia e cooperazione tra le due figure permette di apprezzare il lato quantitativo-finanziario rappresentato dal merchandiser e il lato qualitativo-tecnico del buyer, entrambi necessari nella creazione di un assortimento di prodotti. In particolare, il ruolo di merchandiser assume una importanza rilevante nelle organizzazioni più complesse. Nel caso di piccole realtà in cui la facilità di comunicazione e infrastrutture ristrette permettono decisioni più semplici in merito al range di prodotto, le funzioni del merchandiser possono essere suddivise tra i ruoli di buyer e controller finanziario. Con il crescere della complessità, però, dove la comunicazione e le decisioni vengono prese a livelli molto più distanti dal prodotto, il ruolo di "ponte" del merchandiser tra le due funzioni assume una importanza fondamentale.



**Figura 2.1** La separazione dei ruoli di buyer e merchandiser in base alla complessità  
Fonte: Clark, 2015

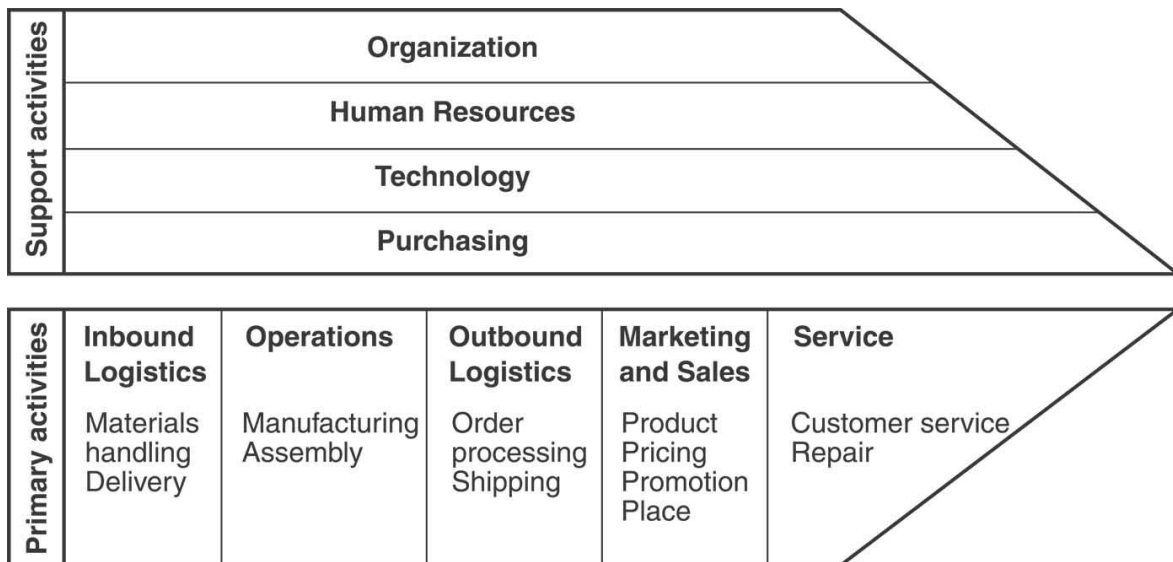
In termini generali il modello B&M riassume il processo responsabile di consegnare un range di prodotti che rifletta la direzione creativa e la creazione di valore di cui un'azienda di fashion retail ha bisogno (Clark, 2015). Buyer & merchandiser assumono nelle fasi di lavoro una:

- Funzione strategica: i due ruoli influenzano direttamente il raggiungimento degli obiettivi strategici di un'azienda di fashion retail.
- Funzione creativa: pianificano e creano le caratteristiche qualitative di una serie di prodotti fisici.
- Funzione finanziaria: pianificano e creano le caratteristiche quantitative di una serie di prodotti fisici.
- Funzione operativa: intervengono e svolgono attività operative finalizzate a consegnare, distribuire e vendere un prodotto.

La funzione **Buying e Merchandising** può essere dunque definita come *“il ruolo che connette i requisiti di creatività e di equilibrio finanziario legati al prodotto di un marchio di moda attraverso la pianificazione strategica del range e le attività commerciali operative che ottimizzano le opportunità dell'impresa”* (Clark, 2015). Dato che la gestione degli assortimenti di prodotto è una attività centrale sia strategicamente che operativamente per il successo di un retailer, è necessario porre particolare attenzione alle sezioni dell'organizzazione che si occupano di queste funzioni (Varley, 2014) e nel coordinamento delle relazioni e iterazioni tra i soggetti che contribuiscono al processo.

### **2.1.2 La Catena del Valore nel Settore Moda**

Partendo dalla definizione della catena del valore di Porter è possibile reinterpretare il modello per adattarlo ad una organizzazione di fashion retail. Michael Porter riconosce che per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile bisogna fare in modo che tutte le attività all'interno della catena generino benefici all'organizzazione con la massima efficienza. Riconoscendo la varietà di attività che sono coinvolte nell'intera catena di fornitura significa comprendere che le attività prevalenti di creazione del range di prodotto svolte dal merchandiser e dal buyer si intersecano e fanno affidamento su numerosi altri ruoli che collaborano al loro successo all'interno dell'organizzazione. Nel 1985 Porter sviluppa la catena del valore la quale identifica le attività necessarie a creare il prodotto e le divide in due tipologie: attività primarie ed attività di supporto.



**Figura 2.2** La catena del valore di Porter  
Fonte: Clark, 2015

Questo modello può essere utilizzato come framework interpretativo all'interno del contesto del settore moda:

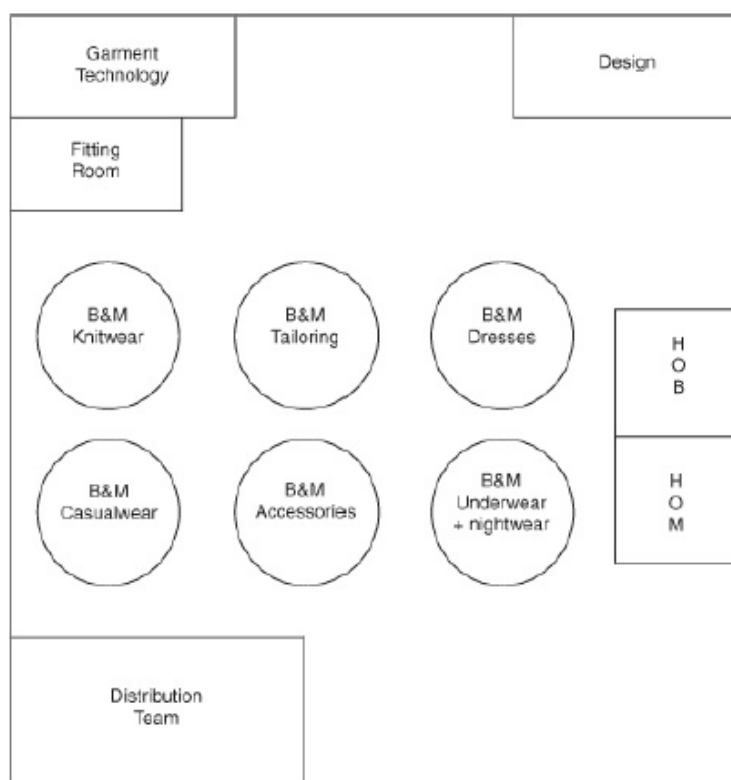
- **Logistica in entrata:** attività che coordinano le componenti e i materiali del prodotto.
  - Design: processo di ricerca, design e selezione delle idee legate al prodotto e l'attività di sourcing di appropriati materiali, componenti e relativi fornitori
- **Operations:** attività che creano il prodotto.
  - Gestione dei fornitori: processo di approvazione della produzione, creazione del campionario, definizione di taglie e manifattura del prodotto
- **Logistica in uscita:** attività che coordinano la consegna del prodotto al cliente.
  - Gestione dei fornitori e logistica: processo di pianificazione delle consegne, trasporto, immagazzinamento e distribuzione ai negozi
- **Marketing e vendite:** attività che informano il cliente e vendono i prodotti
  - Marketing, retail operations: processo di comunicazione e vendita dei trend chiave, dei temi e dei prodotti.
- **Servizi finali:** attività che forniscono servizi di supporto alla vendita dei prodotti
  - Retail operations: processo finalizzato a fornire servizi al fine di potenziare la distribuzione e acquisto del prodotto fashion.

Osservando i principi della catena del valore e di come essa si possa reinterpretare nel contesto del fashion retail sono possibili due conclusioni. La prima è che il ruolo della funzione *buying*

*e merchandising* non è indipendente all'interno della gestione del prodotto e l'efficace consegna di un'offerta di prodotti ai negozi fa affidamento sugli sforzi congiunti di una varietà di ruoli e di attività diverse. Un esempio pratico è il caso di un buyer che decida di comprare 1000 capi in Cina quando la disponibilità dei negozi ne può contenere la metà o che la logistica non sia in grado di organizzare il trasporto dalla Cina al magazzino. La seconda conclusione riguarda il fatto che, come nel modello di Porter, la funzione finanziaria non è inclusa nelle attività principali della catena del valore; ciò significa che il merchandiser con le sue attività quantitative all'interno della funzione acquisti ricopre un ruolo cruciale nella connessione e coordinamento dei processi con le esigenze finanziarie dell'organizzazione.

## **2.2. L'Organizzazione dell'Ufficio Acquisti**

L'ufficio acquisti in una organizzazione retail può essere definito come l'entità che si occupa dei compiti finalizzati a procurare i prodotti all'azienda dalla base dei fornitori affinché vengano venduta ai clienti finali (Varley, 2014). Nella maggior parte delle aziende retail di medie dimensioni questa operazione è svolta in maniera centralizzata dove vari team di specialisti dedicati svolgono i compiti manageriali ed operativi, dalla definizione dei range all'emissione degli ordini ai fornitori. L'organizzazione si svilupperà in buying team più piccoli dedicati a specifici segmenti di prodotto o di clientela, i quali si preoccupano più nel dettaglio di pianificare i range di prodotto, assicurandosi che la merce arrivi nel momento giusto e nelle giuste quantità. Un tipico ufficio acquisti di un fashion retailer posizionerà le figure di buying e merchandising una accanto all'altra per consentire un flusso comunicativo veloce ed efficiente nella gestione delle attività giornaliere sia per le attività della stagione in corso, che per lo sviluppo e pianificazione delle collezioni successive che attingono dagli input di entrambe le funzioni (Jackson e Shaw, 2001). Il layout è solitamente open-space con i diversi team delle due funzioni che lavorano a stretto contatto lungo le diverse aree di prodotto. I team di designer e di sviluppo e controllo tecnico dei prodotti sono più piccoli ma situati nelle prossimità dei gruppi d'acquisto.

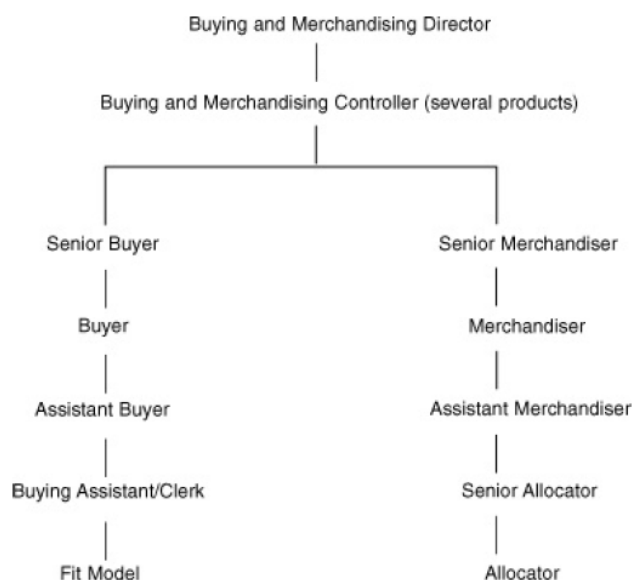


**Figura 2.3** Esempio di ufficio acquisti e sviluppo del prodotto  
 Fonte: Jackson e Shaw, 2001

Il team B&M si dedica solitamente ad una particolare categoria merceologica e la divisione del lavoro segue le esigenze del modello aziendale adottato dall'organizzazione. Ovviamente non esiste un modello universale che sintetizzi tutte queste peculiarità, tuttavia è possibile individuare un modello tradizionale per un'organizzazione retail che operi nel settore moda di come si strutturi la funzione B&M e le persone che la compongono.

### 2.2.1 La Struttura Tradizionale

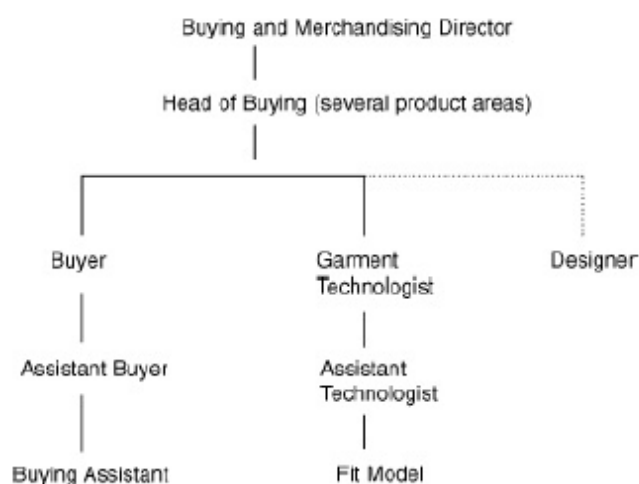
In questa tipologia di struttura il buying team e merchandising team sono dedicati ad una particolare area di prodotto, con un controller gerarchicamente superiore che si preoccupa di supervisionare i vari team lungo differenti aree. La categorizzazione dei team può avvenire in base a diverse tipologie di prodotto (accessori, calzature, abbigliamento sportivo, intimo), per divisioni dell'azienda (abbigliamento da uomo, donna, bambino ecc.) o a volte per tipo di lavorazione dei materiali (prodotti in pelle, tessuto, sintetico...) in base alla segmentazione e ampiezza del mercato di riferimento. La scelta del fattore diversificante la divisione in gruppi di lavoro è dettata in ultima istanza dalle dimensioni dell'azienda e dalla storia dell'attività di business che influenza il modo in cui vengono creati i team (Jackson e Shaw, 2001).



**Figura 2.4** *La Struttura Tradizionale*

*Fonte: Jackson e Shaw, 2001*

L'evoluzione del mercato, della continua domanda di qualità e le crescenti aspettative dei consumatori hanno portato la struttura tradizionale ad adattarsi per approfondire e dare importanza all'attività dei tecnici dei materiali e degli esperti del prodotto. Questa evoluzione ha portato il beneficio di sollevare da alcune responsabilità i buyer in particolare riguardo l'attività legata all'eliminazione dei difetti (o "sdifettamento") e la verifica che le misure e le taglie combacino con le dimensioni e strutture desiderate (o *fitting*). Nei modelli più recenti questa attività è esclusivamente sotto il controllo dei tecnici dei materiali o dei modellisti separandola dalla diretta supervisione dei buyer.

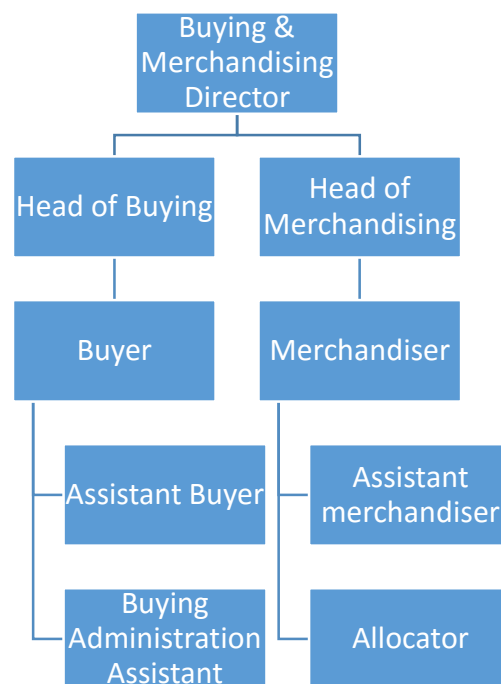


**Figura 2.5** *Il modello tradizionale rivisitato*

*Fonte: Jackson e Shaw, 2001*

### 2.2.2 L'Evoluzione della Struttura Tradizionale

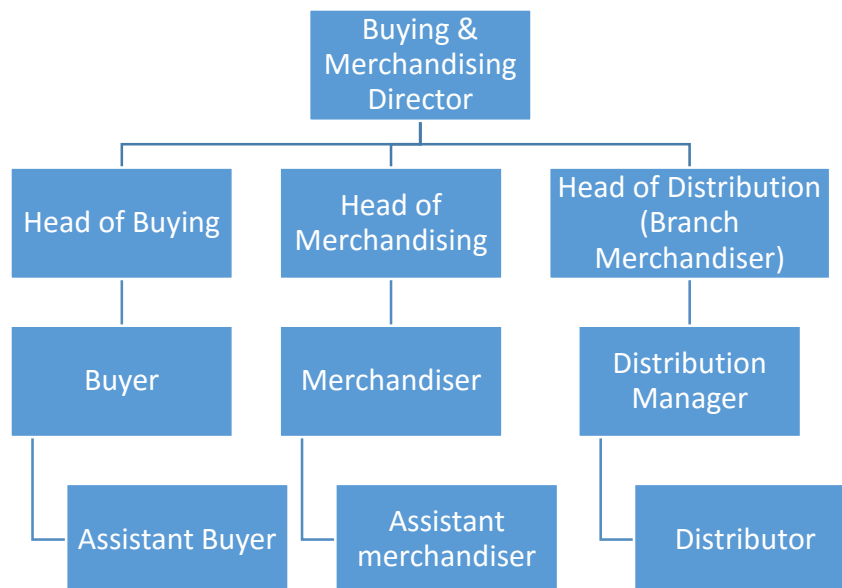
La struttura tradizionale è spesso reinterpretata qualora sia conveniente alle esigenze aziendali. Alcune aziende più grandi e complesse, ad esempio, dividono in strutture di reporting separate la funzione buying da quella di merchandising. La struttura separata permette al buyer ed al merchandiser di concentrarsi sui loro ruoli e lavorare in un ambiente più specializzato. Ciò significa che essi sono in grado di poter seguire business unit di dimensioni maggiori per esempio includendo diverse aree di prodotto. Lo svantaggio principale, invece, è che questa organizzazione incoraggia una mentalità chiusa, in cui le decisioni sono prese in contesti ristretti senza tenere in considerazione le altre attività della catena del valore (Clark, 2015).



**Figura 2.6** *Struttura a due funzioni separate*  
Fonte: adattato da Clark, 2015

Un'altra rivisitazione più drastica del modello tradizionale riguarda invece il ruolo e la gerarchia del ramo merchandising. Molti fashion retailer hanno ripensato alle responsabilità del merchandising in modo tale da rimuoverne il ruolo legato alla distribuzione, lasciando al merchandising il compito di concentrarsi sulla pianificazione e l'analisi. La responsabilità della distribuzione dello stock è affidata ad un team separato dedicato esclusivamente a questa funzione e destinato alla gestione di molteplici aree di prodotto.





**Figura 2.7** La struttura B&M con la separazione della distribuzione

Fonte: Clark, 2015

La logica dietro questa scelta risiede nella convinzione che il lavoro di allocazione della merce sia specialistico e molto dettagliato e sia svolto con maggiore efficacia al livello più basso se svolto come operazione separata (Jackson e Shaw, 2001). Con una maggiore facilità ed efficacia nella movimentazione dello stock, un maggiore focus è stato posto al ruolo del *branch merchandising*, una sorta di micro-merchandising, dove è possibile movimentare lo stock e distribuirlo in tempi sempre più brevi o facilmente spostato da negozio a negozio. Maggiore efficienza nel gestire lo stock necessita di una prospettiva più ristretta e specifica, resa possibile da ruolo del distributore permettendo all'assistente merchandiser di focalizzarsi sulla fase di pianificazione ed analisi. I benefici nel centralizzare questo processo risiedono nel risparmio dei costi e, più importante, nell'avere un più rigoroso ed uniforme controllo su tutto il processo. Le imprese che applichino dei parametri errati alla gestione dello stock possono facilmente perdere il controllo dello stock sia a livello generale che a livelli più bassi. Il team di distribuzione è chiaramente concentrato esclusivamente nella massimizzazione delle vendite e dei profitti attraverso un efficace allocazione dello stock ai negozi e attraverso l'utilizzo di informazioni più dettagliate ed accurate sui rami aziendali e i singoli negozi rispetto alla pianificazione per prodotto. Inoltre ciò permette di dare risposte più veloci alle esigenze di stock riassortendo o sostituendo linee dove sia ritenuto appropriato e dando un feedback ai buyer e merchandiser per gli acquisti ripetuti. Il team di distribuzione, tuttavia, lavora sempre a stretto contatto con il merchandiser per assicurarsi che lavori entro i parametri del piano acquisti sviluppato e coerentemente con i generali piani aziendali. Questo approccio a tre rami ha molti

benefici aziendali, tuttavia promuove una mentalità ristretta e a volte può generare confusione nel gestire le priorità legate alla gestione dello stock fra le esigenze delle tre figure.

## **2.3. Le Attività e Responsabilità degli Attori**

All'interno dei buying team sono presenti vari attori con delle competenze specifiche altamente variegata che devono essere amalgamate in maniera ordinata al fine di raggiungere l'output desiderato, la presentazione di un prodotto da proporre al cliente finale. Questi attori non sono diversi solo nelle attività che svolgono ma anche nei tratti e nelle personalità che li caratterizzano. Ciò è frutto della dicotomia tra creatività e innovazione della moda e necessità di controllo e organizzazione tipica dell'ambito aziendale. La chiave del successo del team dipende dalla maturità nelle relazioni e il rispetto reciproco del lavoro che ciascuna svolge. Di seguito verranno analizzate alcune delle responsabilità principali che sono imputate al ruolo dei principali attori di un gruppo che lavora nell'ambiente fashion retail.

### **2.3.1 Il Buyer**

In ogni azienda di abbigliamento, calzature o moda il buyer assume un ruolo di vitale importanza nella costruzione e sviluppo del range di prodotti da destinare al cliente. Le funzioni che ricopre variano in base alla struttura d'acquisto, sia essa centralizzata o decentralizzata, ma vi sono alcuni aspetti comuni che delineano il ruolo e le attività che deve svolgere in ogni organizzazione di questo tipo. Il buyer è responsabile della supervisione dello sviluppo di un range di prodotti destinato ad uno specifico tipo di clienti e posizionamento di prezzo (Goworek, 2011). È un manager che ha la generale responsabilità sulla selezione, vendita e profittabilità del range di una particolare categoria o tipologia di prodotto (Jackson e Shaw, 2001). Il buyer tende ad essere maggiormente focalizzato sulla parte qualitativa del processo d'acquisto: deve essere a conoscenza degli attributi del prodotto per utilizzare il suo giudizio e abilità e soddisfare il cliente e deve avere una conoscenza estesa dell'offerta disponibile nel mercato di cui sono responsabili (Varley, 2014). Il principale obiettivo di un compratore è garantire che i prodotti acquistati ai fini della vendita siano in linea con il consumatore target a cui ci si rivolge e possano essere venduti in quantità tali da raggiungere il margine di profitto pianificato dall'azienda. È un'attività molto complessa nel mercato della moda dove il livello di competizione è alto e l'evoluzione del gusto dei consumatori e dei trend di prodotto cambia molto velocemente. Questa responsabilità generale del compratore può essere declinata nelle seguenti responsabilità specifiche (Jackson e Shaw, 2001):

**1) Sviluppare e acquistare un assortimento di merce che raggiunga gli obiettivi di margine di profitto e sia coerente con la strategia d'acquisto del retailer**

Ogni categoria dovrà raggiungere un livello di profitto generale, indicato come *Target Margin* o NAMAD (*net achieved margin after discount*), ovvero il profitto raggiunto alla fine della stagione dopo tutti i markdown, promozioni di vendita, liquidazioni e stock invenduto. L'attività del buyer dunque consiste nel massimizzare le vendite a prezzo pieno e minimizzare lo stock invenduto a fine stagione. Per fare questo dovrà lavorare a stretto contatto con il merchandiser nell'attività di pianificazione.

**2) Selezionare una efficace base di fornitori a cui affidare lo sviluppo del prodotto**

Il buyer deve, non solo essere cosciente dell'effetto negativo che un fornitore inefficiente può avere sui profitti, ma anche bilanciare l'equilibrio tra costo e qualità nei prodotti che decide di acquistare. Nel farlo deve sempre considerare quanto contribuisce ogni prodotto al profitto obiettivo posto dall'azienda. La scelta del fornitore dipende anche da fattori quali le condizioni di lavoro dei suoi dipendenti, il rispetto ambientale ed altri fattori sociali che possono portare cattiva pubblicità agli occhi dei consumatori. La scelta del fornitore con le giuste caratteristiche implica una continua ricerca da parte del compratore che lo può portare a viaggiare molto.

**3) Negoziare i prezzi dei prodotti, le date di consegna e i termini di pagamento**

Quando si individua quale sarà il design del prodotto finale, dopo aver ricevuto il parere del merchandiser e il contributo dei designer e dei tecnici di materiali, il buyer procede alla fase di negoziazione con il fornitore delle condizioni di acquisto. La negoziazione è un'attività delicata dettata dall'uso di particolari "leve negoziali" e l'abilità stessa del compratore.

**4) Ricercare e valutare tutte le novità rilevanti e i trend del mercato**

Al buyer è affidata la responsabilità di valutare tutte le informazioni che circondano lo sviluppo del range di prodotti. Esse sono di varia natura ma possono cadere in due categorie: le informazioni sulle vendite correnti e passate del range e i fashion trend del futuro. Ciò implica una stretta collaborazione e conoscenza di base dell'attività svolta dal merchandiser e dal designer. Oltre alla valutazione dei dati provenienti dall'area merchandiser e design, i buyer valutano anche il range di concorrenti spesso attraverso visite periodiche nei loro negozi e l'attività di shopping comparativo e ricerca.

## **5) Gestire efficacemente i flussi di comunicazione con i fornitori, i team di prodotto e i senior manager dell'azienda**

L'efficacia nella comunicazione è un'abilità chiave nel lavoro di un buyer e richiede di essere adattata ai diversi interlocutori a cui giornalmente si rivolge. Per esempio un'efficace comunicazione con i fornitori richiede chiarezza, realismo e precisione riguardo i termini specifici dell'ordine che si andrà ad emettere. In opposto un'efficace presentazione dell'assortimento della collezione o della revisione dei prodotti in cui i nuovi design vengono mostrati alle altre figure manageriali dell'azienda richiede una maggior dose di creatività unita ad abilità di presentazione e di sicurezza.

## **6) Lavorare entro i limiti della pianificazione dei merchandiser**

I compratori devono operare entro dei parametri fissati e controllati che coinvolgono il budget finanziario, la disponibilità di spazio di vendita e specifiche considerazioni commerciali come le performance di vendita storiche e i fashion trend chiave come il colore.

## **7) Sviluppare e gestire efficacemente il team d'acquisto**

Il successo di una collezione o di una particolare categoria dipendono in gran parte dallo sforzo del team d'acquisto che vi è alle spalle. I requisiti di un buon team sono la capacità di essere flessibili, auto motivarsi e avere una buona cognizione di quello che fanno i propri colleghi in modo da poter facilitare lo scambio di informazioni e permettere di prendere decisioni molto velocemente.

### **2.3.2 Il Merchandiser**

All'interno delle aziende retail della moda c'è sempre molta confusione nel ruolo che riveste la figura del merchandiser, spesso legata al fatto che questa terminologia è usata in vari modi all'interno di diversi settori. Il merchandising nell'ambito sportivo, ad esempio, si riferisce all'ampia offerta di prodotti venduti dai club sportivi ai propri supporter, con il marchio o il logo del club. Il termine è poi ulteriormente confuso nel settore del fashion con quello di *visual merchandiser* che è la funzione essenzialmente responsabile dell'estetica delle vetrine e della presentazione dei negozi. Il termine merchandising nel settore di fashion retail si riferisce alla totalità dei processi di pianificazione, controllo e gestione dello stock (Jackson e Shaw, 2001). Il ruolo richiede provate abilità numeriche e innate capacità di individuare i trend e le relazioni tra le figure di stock e di vendita. Le informazioni di vendita sono tipicamente immagazzinate tramite i sistemi di *electronic point of sale* (EPOS) dei terminali dei negozi prima di essere

elaborati in sistemi computerizzati integrati dai quali il merchandiser attinge le informazioni e i dati principali da elaborare ed interpretare. Comprare oggetti del mercato fashion cercando di stimare le quantità per poi venderle nei negozi con un approccio estroso piuttosto che su una forte base di informazioni è una ricetta per l'insuccesso. Questo è il motivo per cui molte aziende che si affidano al gusto e intuizione di singoli soggetti collassano in poco tempo. Con un mercato della moda in continuo e veloce cambiamento è vitale avere una dettagliata conoscenza di cosa si stia vendendo e in quante quantità in ogni momento. Il merchandiser si assicura che i rischi aziendali siano ridotti prendendo le decisioni migliori ad ogni momento della vita aziendale. Per riduzione dei rischi si intende il processo di ottimizzazione delle vendite e minimizzazione del rischio legato alla “esplosione” dei livelli di stock. Un buon merchandiser tratta sempre lo stock come un investimento che deve sempre generare il miglior ritorno per l'azienda. Nel dettaglio del team in cui lavora il merchandiser è dunque responsabile della definizione dei parametri finanziari di un range d'abbigliamento (Goworek, 2011), si preoccupa degli aspetti quantitativi dell'acquisto e di solito è responsabile per la stima delle vendite, per la pianificazione delle consegne e della distribuzione dei beni ai negozi (Varley, 2014). Le responsabilità generali sono simili a quelle del buyer: il merchandiser è incaricato di massimizzare la profittabilità del dipartimento entro gli obiettivi e le risorse fornite dall'azienda. Chiaramente ogni dipartimento deve comprare e pianificare i range che siano coerenti con quelli degli altri gruppi di acquisto degli altri team, in termini di stili, target di clientela, cartelle colore, posizionamento di prezzo e qualità. Senza queste sinergie qualsiasi retailer nel fashion finirebbe per creare molteplicità di range troppo diversi e vari creando confusione nel consumatore. L'attività del merchandiser riguarda dunque anche l'analisi dei risultati e l'attuazione delle contromisure o azioni correttive perché vengano raggiunti. Il lavoro del merchandiser combina il supporto al buyer nel fornire i dati e le informazioni rilevanti alla costruzione del range a quello di gestione del flusso di merce all'interno dell'organizzazione sfruttando le moderne tecnologie e sistemi informativi a disposizione. In questo senso si può raggruppare l'attività del merchandiser in due momenti distinti:

- **Pianificazione dello stock da consegnare all'azienda:**
  - Analizzare gli andamenti storici delle vendite e dei trend.
  - Determinare i livelli di acquisto per i beni da offrire al consumatore.
  - Monitorare e gestire le consegne della merce nuova al magazzino centrale o centri distributivi.

- Assicurarsi che i livelli generali di stock e di acquisto siano in linea con i piani di vendita dell'organizzazione.
- **Gestire gli spostamenti e il flusso dello stock nell'azienda:**
  - Determinare i primi invii o livelli di allocazione ai negozi (Quali quantità e a chi?).
  - Attività di riassortimento dei negozi (Quanto più stock e con che velocità è possibile consegnarlo ai negozi?).
  - Consigliare sui livelli di riacquisto per i modelli best seller.
  - Gestire trasferimenti e richiami di merce difettate o stock fuori stagione.

Le principali attività del merchandiser riguardano nello specifico:

**1) Stimare le vendite e pianificare i livelli di stock necessari a raggiungere gli obiettivi di vendita e margine per la categoria di prodotto di cui è responsabile**

Una funzione chiave del merchandiser è sviluppare il range plan per il gruppo di prodotti e linee che il designer e il buyer hanno concettualizzato. Il merchandiser deve assicurarsi che il range di prodotto sia bilanciato in termini di stili, colori, taglie, fasce prezzo e che vi sia sufficiente stock disponibile a raggiungere i target di vendita. Il processo di range planning è complesso, coinvolgendo problematiche più ampie di strategia e marketing. Il controllo dei margini di profitto è un'altra responsabilità chiave legata alle funzioni del merchandiser,

**2) Fornire regolari analisi e report sui progressi dei livelli di stock, performance di vendita e acquisto della merce al senior management**

Molto del tempo del merchandiser è trascorso di fronte al PC monitorando e valutando i risultati delle vendite con quelli pianificati. Per offrire al senior management un quadro generale delle performance della compagnia il merchandiser produce dei report settimanali indicando i risultati della propria area di competenza di prodotto. È importante per il merchandiser reagire efficacemente quando le informazioni sono disponibili. Il merchandiser deve poi essere sempre pronto a sintetizzare e riassumere le informazioni a disposizione e fornire una proposta di piano di azione affinché venga approvata dai vertici manageriali. Ciò avviene generalmente in meeting regolari che si svolgono settimanalmente e coinvolgono il buyer e i capi diretti delle funzioni operative.

**3) Lavorare a contatto con il buyer nell'attività di range planning per massimizzare le opportunità commerciali per i prodotti**

In termini semplici il range viene sviluppato dal buyer e dal merchandiser lavorando insieme ottenendo diversi input. Il merchandiser è focalizzato nel bilanciare il range commercialmente, assicurandosi che vi sia il corretto mix degli elementi principali che caratterizzano l'offerta per il mercato di riferimento. La qualità e accuratezza del processo di range planning fornisce le fondamenta al futuro dell'organizzazione. Anche se percepita come un'attività prettamente numerica, richiede una importante dose di intuizione nell'analisi ed interpretazione dei dati storici e nella previsione dei trend futuri.

**4) Gestire le consegne della merce e gli impegni dell'organizzazione al fine di garantire i livelli necessari di stock ad ogni momento seguendo i piani di acquisto individuati per le rispettive aree di prodotto**

Il controllo dello stock da parte del merchandiser riguarda la merce nuova consegnata e pronta ad essere distribuita ai negozi (o *intake*), lo stock ordinato al fornitore (o *commitment*) e la disponibilità monetaria di spesa per l'acquisto della merce nuova (o *open to buy*). Con la complessità di operazioni che sono coinvolte nella supply chain per un prodotto fashion, molte possono essere le cause di consegne ritardate nell'organizzazione. Il merchandiser terrà sotto controllo le consegne di merce settimanali e giornaliere e quando necessario si adopererà per cercare di posticipare od anticipare la consegna della merce ordinata.

**5) Gestire le distribuzioni della merce ai negozi ottimizzando la domanda dei clienti, lo spazio di vendita e le opportunità stagionali di vendita**

Un contributo chiave che può fornire il merchandiser per la profittabilità dei prodotti è fare l'uso migliore dello stock a disposizione, per far fronte alla domanda di tutti i negozi della catena distributiva e massimizzare le vendite. Per fare ciò dovrà tenere in considerazione i differenti requisiti di stock dei negozi che variano a seconda dei bisogni della loro clientela locale e dello spazio di vendita disponibile.

**6) Coordinare e sviluppare efficacemente il team di merchandising e distribuzione**

Il merchandiser ha le stesse responsabilità di line management del buyer, e il successo delle collezioni dipende dall'efficacia della gestione del team. Gran parte dell'addestramento e

della formazione nell'industria della moda si svolge con la pratica sul campo e per questo il merchandiser ha un ruolo chiave nello sviluppare le capacità e competenze del team di merchandiser e distributori facendo in modo che siano in grado di sfruttare tutti gli strumenti a disposizione. Le fluttuazioni e i cambiamenti tipici del mercato della moda presuppongono un continuo cambiamento nella tipologia e nei carichi di lavoro del team di merchandising.

### **2.3.3 Gli Altri Attori del Team**

Oltre al buyer e al merchandiser che rappresentano i soggetti principali al vertice dei team di prodotto è bene introdurre brevemente le altre figure che contribuiscono alla definizione e sviluppo dei range ed al successo dell'organizzazione:

#### **Designer**

Il ruolo del designer assume un'importanza molto diversa in base al significato attribuito alla funzione nell'organizzazione. Per esempio, le grandi case di alta moda avranno il design al centro delle funzioni aziendali, assicurandone una considerevole libertà, dato che il brand dipende dall'originalità e creatività come unica leva di differenziazione. In contrasto, per i retailer del mercato di massa o con il modello fast fashion questa funzione rientra nell'area d'influenza della funzione Buying e merchandising poiché operano in un ambiente molto competitivo con un mercato più sensibile al rapporto costo/valore. Conseguentemente la funzione design si concentrerà maggiormente sull'individuare e interpretare i trend e lavorare con i fornitori per ottenere l'ultima tendenza al costo più competitivo. Le principali responsabilità riguardano:

- 1) Ricercare i trend e le idee sui prodotti per una stagione tramite la visita alle principali fiere e eventi del settore e procedere nello shopping comparativo quando approvato dal buyer.
- 2) Creare la direzione stilistica appropriata per l'organizzazione tramite la corretta interpretazione delle tendenze.
- 3) Produrre un range di design che riflettano il look per la collezione, massimizzino le opportunità di vendita per il retailer rappresentando un valore per il cliente.
- 4) Finalizzare lo sviluppo dei prodotti con il buyer, nelle restrizioni creative imposte dal budget e dai dati storici di vendita.
- 5) Sviluppare storyboard sui mood, sui clienti e sui prodotti per illustrare i piani di sviluppo del design per la stagione.
- 6) Sviluppare schede tecniche con le specificazioni su tutti i design di prodotto.



## **Tecnici del prodotto e dei materiali**

Si riferisce a quella funzione di supporto tecnico al buyer in tutte le fasi del processo di sviluppo del prodotto. Nelle organizzazioni più grandi questa figura lavora a stretto contatto con il buyer sin dalle prime fasi di sviluppo dei concept e dei prototipi. Questo lavoro si focalizza nel fornire suggerimenti sulla scelta dei materiali e supervisiona il campionamento dei prodotti. In generale il lavoro consiste nel monitorare i processi di sviluppo per assicurare la qualità del prodotto finale. Si occupa di implementare le procedure di controllo della qualità e nello “sdifettamento” dei campioni destinati alla produzione. Le principali responsabilità riguardano:

- 1) Fornire supporto al buyer nel definire la costruzione degli stili e l’adeguatezza dei materiali utilizzati nella produzione.
- 2) Visitare nuovi fornitori per assicurarsi che siano in grado di rispettare gli standard qualitativi aziendali.
- 3) Supervisionare tutti i test sui materiali utilizzati, colori e gli altri attributi fisici del prodotto.
- 4) Supervisionare la calzata o il *fitting* dei campioni preliminari.
- 5) Supervisionare la pre-produzione dei prototipi e la produzione dei campioni finali.

## **Assistente Merchandiser**

Lavora a stretto contatto con il merchandiser senior e spesso riceve in gestione una specifica area o categoria di prodotto per la pianificazione e gestione in stagione. Le sue attività consistono nel raccogliere, elaborare e presentare tutte le informazioni rilevanti alla creazione dei budget per la fase di pianificazione. Si occuperà inoltre della manutenzione di tutti i documenti e piani rilevanti per facilitarne l’aggiornamento e l’uso. Durante la stagione si occupa di revisionare le performance e segnalare potenziali azioni correttive ed opportunità, nonché gestire il flusso della merce nell’organizzazione. Propone piani di ribasso di prodotti in stagione o per la fase di saldo e liquidazione.

## **Distributore/Allocator**

Il distributore nella struttura tradizionale è una posizione sotto il diretto controllo del merchandiser di riferimento. Il ruolo è altamente amministrativo, e si concretizza nel rapportarsi con i fornitori per la consegna dello stock, mantenere aggiornati i report e documenti di gestione della merce e segnalare potenziali problematiche che possano derivare da scostamenti nei livelli di stock rispetto ai target. In larga parte il ruolo ha la responsabilità di assicurarsi che il processo di distribuzione e allocazione ai negozi venga completato efficacemente, tramite l’imputazione

delle distribuzioni nei sistemi informativi, la gestione dei riassortimenti ai negozi e gestione delle allocazioni di merce previste in condizioni straordinarie, come le nuove aperture di punti vendita. La figura di distributore è spesso una posizione d'ingresso per potenziali merchandiser nelle organizzazioni poiché fornisce l'occasione di formarsi e aspirare a una posizione di assistente e successivamente merchandiser di categoria.

### **Assistente Buyer**

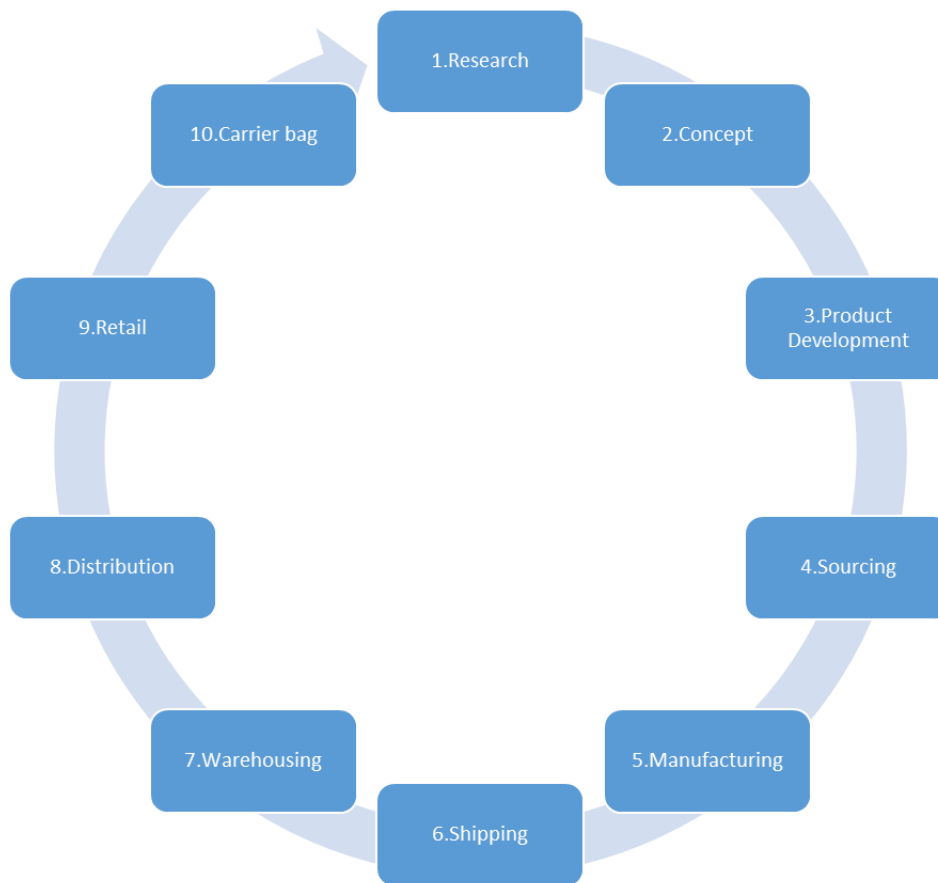
L'assistente buyer varia nelle responsabilità in base alla dimensione del retailer. Nelle aziende più grandi vi è una gerarchia del ruolo sviluppata su più livelli che con il progresso di carriera portano al ruolo di buyer. Nelle entità più piccole il ruolo è meno definito e strutturato, e risulta spesso in un sovrapporsi di attività di merchandising, design o supervisione tecnica del prodotto. Le principali attività riguardano l'organizzare e controllare la spedizione dei campioni, sia dei prototipi destinati alla calzata sia quelli per la produzione finale, compilare le cartelle colore e le mazzette dei materiali e gestire i compiti amministrativi legati agli ordini d'acquisto e le consegne della merce.

# Capitolo 3

## Il Merchandise Management

### 3.1. Il Processo di Merchandise Management

Per comprendere la complessità delle funzioni del retail merchandiser in un'azienda che opera nel settore moda bisogna conoscere la dinamica di processi e le fasi in cui si dividono solitamente le attività operative di questo tipo di imprese. Tipicamente il lavoro di merchandising è diviso in due momenti principali: una parte di pianificazione che anticipa la stagione commerciale e una parte di controllo ed analisi in stagione in cui supervisiona l'andamento delle performance in modo tale da assicurarsi che gli obiettivi legati alle vendite e alla gestione dello stock realizzino i target del piano. Un particolare molto importante da considerare è la struttura organizzativa e le interrelazioni del lavoro del fashion merchandiser. Il lavoro di creazione dell'offerta di negozio per le diverse aree di prodotti all'interno delle aziende retail è affidato ai *buying team*, che sono presidiati da diversi attori e manager appartenenti ad aree funzionali diverse. Da un lato il merchandiser è responsabile della parte di analisi numerica e sviluppo dei piani da un punto di vista commerciale ma anche finanziario mentre dall'altro lato la figura del buyer o del *product manager*, è responsabile della parte più creativa, di creazione del prodotto e supervisione delle fasi legate alla fornitura e qualità dei prodotti a composizione dell'offerta commerciale. Responsabilità simili pur fornite con approcci diametralmente diversi accomunano il lavoro quotidiano svolto dai responsabili di tali funzioni tanto da poterli riassumere in processi sequenziali paralleli. Il *Merchandise Management* è dunque il processo con il quale il retailer cerca di offrire la giusta quantità della giusta merce, nei tempi e con le quantità giuste e raggiungere gli obiettivi finanziari dell'azienda (Levy & Weitz, 2012). Clark (2015) ha sintetizzato un modello che riassume tali attività e che delineano tutto il processo d'acquisto e di *merchandise management*. Il modello “*concept-to-carrier bag*” descrive le principali attività operative che cominciano dalla parte di ricerca ed analisi del prodotto fino al momento in cui è acquistato dal cliente attraverso dieci fasi sequenziali che si ripetono ciclicamente con il passare delle stagioni:



**Figura 3.1** Il modello "Concept-to-carrier bag"  
Fonte: Clark (2015)

- 1) *Research*: svolgimento della attività di ricerca e raccolta dei dati rilevanti alla costruzione del fashion range.
- 2) *Concept*: creazione dei concept di prodotto e definizione della direzione del design della collezione.
- 3) *Product Development*: finalizzazione dei concept nel range di prodotti.
- 4) *Sourcing*: ricerca di fornitori per i materiali e la produzione del prodotto.
- 5) *Manufacturing*: produzione del range di prodotti.
- 6) *Shipping*: spedizione e consegna del range dal fornitore al magazzino centrale.
- 7) *Warehousing*: ricezione della merce ed allocazione ai magazzini e ai negozi.
- 8) *Distribution*: processo di consegna delle quantità di prima allocazione ai negozi.
- 9) *Retail*: esposizione, vendita, promozione e riassortimento dello stock nei negozi.
- 10) *Carrier Bag*: acquisto del prodotto da parte del cliente finale e valutazioni sulle performance.

Le dieci fasi del modello di Clark presuppongono attività diverse e parallele delle due figure della funzione B&M e altre figure aziendali che si incontrano periodicamente nel corso di confronti e riunioni pianificate. Il processo riassume tutti i passaggi operativi legati direttamente alla *supply chain* e alla catena del valore aziendale.

**Tabella 3.1** Fasi del modello “concept-to-carrier bag”

Fonte: adattato da Clark, 2015

Fase del Processo	Attività del Buyer	Attività del Merchandiser
1.Research	Revisione della passata collezione, analisi dei competitor, dei prodotti futuri e dei trend emersi o emergenti	Revisione della passata collezione, analisi dei competitor, dei prodotti futuri e dei trend emersi o emergenti
2.Concept	Articolazione della ricerca in concept di prodotto, tabelle dei “Mood”, e idee di design di prodotto	Articolazione della ricerca in piani finanziari, e budget d’acquisto (Open To Buy)
3.Product Development	Creazione di un piano di opzioni per prodotto, specifiche di prodotto e strategie di prezzo	Creazione di piani di opzioni e di quantità per opzione all’interno dell’OTB
4.Sourcing	Negoziazioni ed accordi con i fornitori per la produzione entro specifici standard di prezzo e di qualità	Negoziazione e accordo con i fornitori per la produzione dei prodotti entro dei piani di consegna prefissati
5.Manufacturing	Supervisione dello sviluppo dei campioni e dei lotti di produzione	Supervisione dello status degli ordini comparandoli ai piani di consegna
6.Shipping	Confronto con i fornitori per finalizzare la produzione e approvare la qualità dei contro-campioni per la spedizione finale	Confronto con il buyer per finalizzare la fase produttiva e approvare la spedizione
7.Warehousing	Ultima revisione dei prodotti ricevuti e potere di accettarne la distribuzione o rispedire al fornitore	Creazione di piani di allocazione della merce per essere distribuita ai negozi
8.Distribution	Fornitura ai negozi di informazioni utili sul prodotto, formazione sul prodotto e consegna di specifici book per la stagione	Supervisione della distribuzione della merce in negozio e preparazione di piani di riassortimento
9.Retail	Revisione del range attuale, della concorrenza e dei trend per apportare necessari cambiamenti alla produzione dei prodotti per la stagione in corso	Revisione del range attuale, della concorrenza e dei trend per apportare necessari cambiamenti alla produzione dei prodotti per la stagione in corso
10.Carrier-bag	Fine della collezione corrente con la vendita dell’ultima unità del range o il raggiungimento degli obiettivi prefissati.	Fine della collezione corrente con la vendita dell’ultima unità del range o il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

## 3.2. La Fase di Merchandise Planning

Il processo di pianificazione assolve alla necessità di ogni azienda di misurare le performance fissando dei criteri predefiniti di valutazione. Pianificare in ambito retail significa quindi saper offrire la giusta quantità delle merci desiderate nei tempi corretti conseguendo gli obiettivi aziendali (Levy e Weitz, 2006). Al contrario di molte altre *commodities*, i beni fashion hanno una curva di vendita estremamente volatile che varia a seconda delle tendenze e delle condizioni atmosferiche. C'è inoltre una forte componente stagionale che influenza la vendita di questo tipo di prodotti e fattori quali il continuo cambio di stili, modelli e colori che aggiungono complessità e variabilità al prodotto (Jackson & Shaw, 2001). Il lavoro del merchandiser in questa fase si concentra essenzialmente nel creare piani numerici di performance contro cui misurare i risultati dell'organizzazione e, nello specifico, dell'area di prodotto di cui è direttamente responsabile. *Retail fashion merchandise planning* è il processo che riguarda prevalentemente il controllo numerico e la gestione del range di prodotti, dalla fase iniziale di concepimento alla consegna nei negozi (Jackson e Shaw, 2001).

### 3.2.1 Le Considerazioni Preliminari sulla Pianificazione

Prima di poter addentrarci nel processo di pianificazione e di *merchandise management* è utile introdurre alcuni elementi essenziali, specificatamente al settore moda, che vanno tenuti in considerazione lungo l'attività di pianificazione e definizione del range di prodotti da offrire in negozio.

#### **Le stagioni e le fasi di vendita**

Le collezioni di qualsiasi retailer nel settore moda vengono lanciate tipicamente in due stagioni principali l'anno, primavera/estate e autunno/inverno. Tuttavia molti retailer si sono spinti nella espansione del concetto segmentandole in lanci di metà stagione con un'offerta di prodotto dedicata (Easey, 2009). Il termine stagioni indica dunque il periodo di tempo in cui il prodotto è venduto oppure può indicare una collezione di prodotti che sono connessi da un tema comune, spesso riferito al tempo (Jackson & Shaw, 2001). La frequenza del ciclo di pianificazione nel settore moda è probabilmente la più alta rispetto agli altri mercati, per via della sua connotata natura stagionale. I buyer e i product manager si occupano di sviluppare diversi range da lanciare in diversi momenti, in maniera appropriata per il tempo della stagione e i cambiamenti nei trend (Goworek, 2011). Nel range della stagione primaverile, ad esempio, il buyer dovrà includere una porzione di prodotti destinati a temperature più fredde (al contrario di quanto suggerisca il nome) poiché queste collezioni tendono ad essere introdotte molto presto nei negozi, durante l'inverno precedente. La maggior parte dei retailer, infatti, accetta le consegne della merce *spring/summer* a gennaio, esponendola separatamente da quella in saldo in negozio.

I range di prodotto lanciati in tempistiche diverse all'interno della stessa stagione sono anche indicati come "fasi" (Goworek,2011). In ogni fase possono esserci ulteriori divisioni del range in sotto-fasi per tipologie di articoli destinati ad essere venduti insieme in particolari aree del negozio, o nella stessa pagina di un catalogo o di una pagina web. Il moltiplicarsi delle fasi di vendita e l'allontanarsi dal concetto tradizionale di due grandi stagioni è un'evoluzione dettata dal maggiore focus che si pone alle occasioni d'uso rilevanti per il cliente piuttosto che le variazioni di temperature o il clima. Ciò è dovuto prevalentemente al fatto che il ciclo meteorologico è oggi meno prevedibile, con inverni più miti ed estati molto tarde e brevi, inoltre, perché la globalizzazione e l'aumento delle possibilità di muoversi e viaggiare impongono la disponibilità di merce adatta a una numerosa varietà di condizioni ed occasioni anche fuori stagione. L'aumento del focus alla soddisfazione della clientela e dei suoi bisogni, in vista dei cambiamenti nello stile di vita che si registra in questi anni, impongono ai fashion retailer maggiore velocità nell'acquisto e maggiore attenzione a quello che vuole in quel momento dell'anno il cliente, al contrario di dedicarsi semplicemente a soddisfare due grandi periodi di domanda (Jackson e Shaw, 2001).

### **I livelli di pianificazione**

Ogni Range di prodotti fashion è composto da un'ampia varietà di stili e modelli. Alcuni possono essere parte di una coordinata tipologia di prodotti o "famiglie" che possono essere esposti e venduti congiuntamente mentre molti altri devono essere venduti separatamente come oggetti indipendenti. La struttura dell'offerta e la segmentazione dei prodotti al suo interno determina diversi livelli d'indagine e di programmazione delle performance. La pianificazione può articolarsi infatti fino al livello di singolo prodotto, definita *line-level planning* (Jackson e Shaw, 2001). Tipicamente la maggior parte dei retailer tende a raggruppare simili linee di prodotti in categorie o cluster per facilitare l'attività di pianificazione. Ad esempio tutti gli stili di una scarpa elegante verranno categorizzati e inquadrati sotto l'etichetta di "calzature eleganti" ecc. Ciò permette di valutare le performance delle scarpe eleganti nel loro insieme invece che dover sommare centinaia di linee individuali. Ovviamente vi sono molti modelli di scarpe eleganti (allacciate, mocassini ecc.) che possono presentare differenze tali da necessitare una ulteriore divisione per apprezzare la reale performance della categoria. Ecco che allora si potranno ulteriormente segmentare in Sub Categorie separando scarpe eleganti allacciate e le scarpe eleganti modello mocassino. Avere delle sottocategorie dettagliate permette di pianificare con maggior precisione il futuro e capire l'evoluzione delle preferenze del mercato (Jackson & Shaw, 2001).

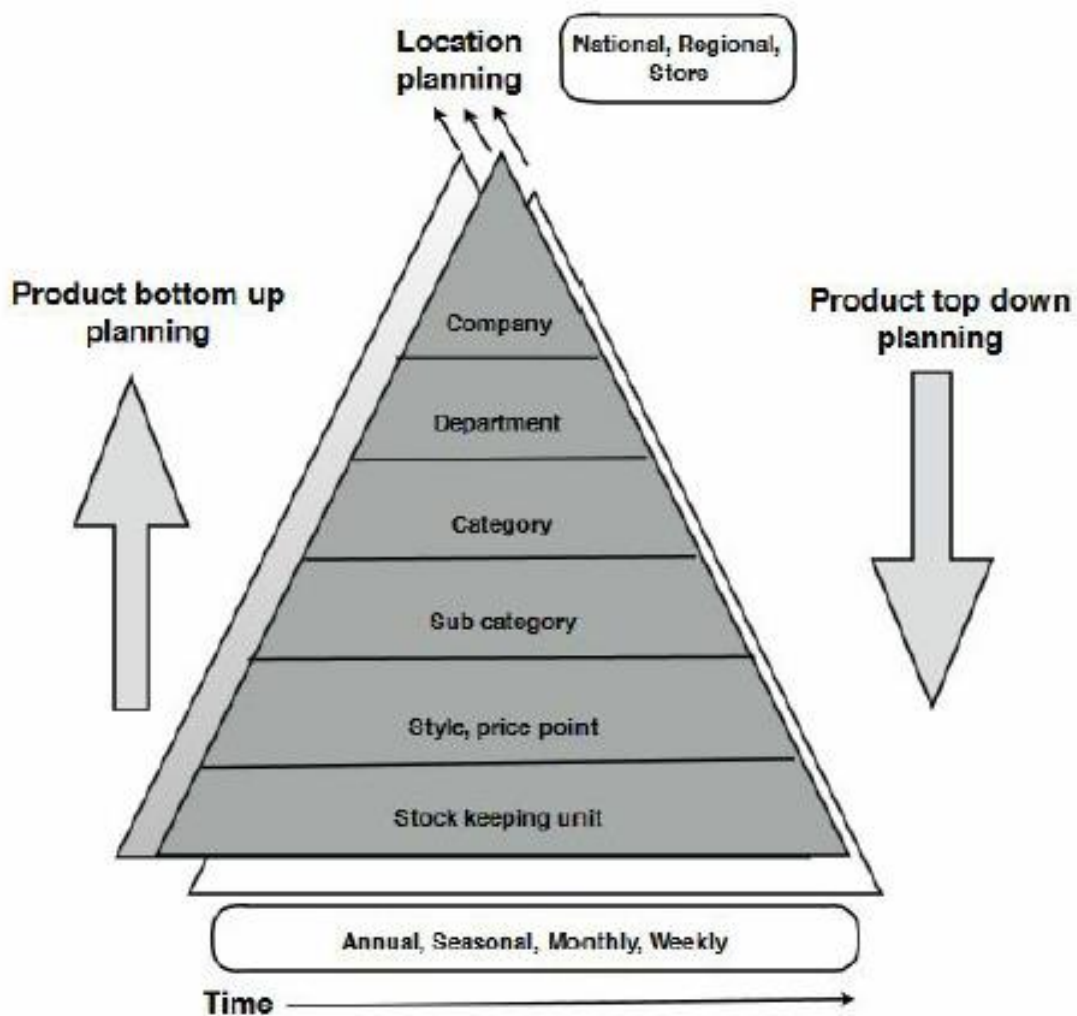
**Tabella 3.2** Livelli di pianificazione nel fashion retail  
*Fonte: Jackson e Shaw, 2001*

<b>Planning level</b>	<b>Description</b>
<b>Line or style level</b>	By individual garment – all sizes and colour options
<b>Sub-category</b>	A logical grouping – e.g. long skirts
<b>Category</b>	A consolidation of all sub-categories – e.g. skirts
<b>Department</b>	A grouping of related categories – e.g. shorts, trousers, jeans and skirts might simply be described as ‘bottoms’
<b>Business</b>	All ladies’ departments and all men’s departments = TOTAL BUSINESS

Department e categorie cambiano anch’esse con il tempo, similmente all’evoluzione degli stili e delle mode. Oggi, ad esempio, gli articoli sportivi sono spesso considerati come una categoria a parte, poiché questo tipo di prodotti ha acquistato nel mercato una rilevanza ed una importanza nelle vendite da renderli uno standard nei guardaroba moderni. Con l’alterazione delle tendenze i buyer e i merchandiser devono rivedere le categorie per essere in grado di gestire il business il più efficacemente possibile stagione dopo stagione per far fronte a possibili cambiamenti nell’uso e nelle definizioni delle categorie storiche dettate dai cambiamenti nelle tendenze e stili di vita nella clientela. Similmente alla struttura di prodotto e alle gerarchie organizzative l’attività di pianificazione avverrà lungo diversi livelli seguendo alternativamente logiche top-down o bottom-up o un misto delle due. Il coinvolgimento di differenti soggetti permettono un’articolazione del processo su differenti livelli:

- **Vertici aziendali:** che definiscono gli obiettivi in termini di quantità vendite e di profitti;
- **Manager intermedi:** che traducono questi obiettivi in piani il cui raggiungimento diventa responsabilità di pianificatori che essi stessi supervisionano sotto la propria sfera di competenza;
- **Merchandiser di categoria/pianificatori:** che costruiscono un piano e lo controllano durante il periodo che solitamente coincide con un semestre (ad eccezione dei prodotti continuativi che non avendo stagionalità si valutano su base annua) inserendovi la previsione di vendite, carichi, scorte, rotazioni, markdown, ecc.





**Figura 3.2** Gerarchia di pianificazione  
 Fonte: Nesbitt, 2016

Proprio a questo livello più basso si ottiene il dettaglio più interessante in quanto si realizza il contatto con i clienti finali, si beneficia della disponibilità dei dati provenienti dai punti vendita ed è quindi possibile attivare o proporre correzioni tempestive. La fase di pianificazione parte quindi con l'inquadramento della stagione di riferimento e l'ampiezza dell'area di prodotto considerata nella pianificazione. Come spesso accade la composizione di team e l'estensione delle responsabilità dello sviluppo di queste attività dipende dalle dimensioni e dalla complessità aziendale. In linea generale, però, è possibile individuare questi raggruppamenti di categorie o gruppi di prodotto per meglio distinguere le peculiarità dell'offerta, individuare con chiarezza le preferenze dei consumatori e, di conseguenza, determinare tramite la pianificazione le giuste risorse da dedicare all'acquisto di tali prodotti.

### 3.2.2 L'Analisi e la Revisione dei Dati Storici

Il processo di *merchandise planning* comincia generalmente molti mesi prima dell'inizio della stagione commerciale di riferimento. Le tempistiche sono legate a diversi fattori e dipendono

anche dal modello di business con cui opera il retailer. Generalmente cominciare il processo di pianificazione con eccessivo anticipo in un settore estremamente volatile come la moda, può impedire di cogliere i trend stilistici emergenti, come certe tipologie di colore o di stampe, che emergono e si concretizzano con l'avvicinarsi della stagione commerciale. I retailer più tradizionali e con un'offerta di prodotti più classici e meno soggetti ai cambiamenti delle tendenze saranno più propensi a cominciare la pianificazione con largo anticipo al contrario di altre imprese che operano in mercati più sensibili e dinamici, come quello "young fashion". Quando il target di mercato è il segmento più volatile, si registra una più attenta ricerca dei trend e dunque c'è la tendenza a spostare le fasi decisionali più critiche legate alla pianificazione del range quanto più possibile a ridosso della stagione di riferimento (Jackson e Shaw, 2001). Il processo di pianificazione per il team di buyer e merchandiser, generalmente comincia con delle riunioni preliminari condotte in presenza dei rispettivi responsabili gerarchici. In questi meeting preliminari si procede ad esaminare le performance storiche del dipartimento per le stagioni equivalenti, al fine di cogliere eventuali trend chiave che hanno impattato sulla profittabilità generale. In questa fase si consulta un documento che generalmente viene redatto ad ogni fine stagione, detto "**season's post mortem**". I meeting preliminari hanno l'importanza di individuare sia i best seller che i worst seller della stagione precedente ed iniziare una conversazione sulla strategia da implementare per il dipartimento. In un ambiente dinamico come quello del fashion è importante tenere dei record di ciò che è avvenuto in passato per evitare di ricommettere gli stessi errori. L'osservazione e l'analisi dei risultati storici non deve però tramutarsi in una banale ripetizione delle formule del passato: produrre lo stesso range ogni anno può risultare in una pratica pericolosa. Dai dati storici si inizieranno a sviluppare i *key performance indicators* (KPI) per la futura collezione, ad esempio impostando i livelli di vendita che devono essere raggiunti, espressi o come una percentuale sulla scorsa stagione o come un obiettivo in valore assoluto. L'approccio può essere top-down, dove i livelli di vendita vengono discussi ai livelli più alti dell'organizzazione e tradotti in obiettivi per i vari team, o bottom-up dove la proposta parte dai team e viene discussa e approvata dai vertici aziendali. Un approccio ibrido permette di bilanciare pregi e difetti dei due approcci. Generalmente il *merchandise plan* è, in ogni caso, un documento frutto di discussioni e di compromessi tra vari livelli e funzioni aziendali. Prima di cominciare la dettagliata attività di ricerca ed analisi, il merchandiser svolge un breve riassunto della performance del business o della categoria merceologica di cui è responsabile per una revisione dei suoi punti di forza e di debolezza. Le dimensioni rilevanti per l'azienda possono variare ma tipicamente si tratta di individuare i migliori indicatori che sintetizzino al meglio la performance lungo le dimensioni rilevanti per l'analisi e la futura pianificazione. L'analisi dei risultati verte prevalentemente su un'indagine

a livello delle categorie del dipartimento sui principali indicatori finanziari, susseguita da un approfondimento a livello di singoli prodotti lungo le linee, gli stili e gli attributi delle categorie e subcategorie stesse.

### 3.2.2.1 L'Analisi degli Scostamenti di Budget

Il naturale distacco della funzione finanziaria dalla realtà commerciale del mercato richiede una dimensione quantitativa finanziaria all'interno del *product management* per, perlomeno, influenzare o dirigere la forma dei rilevanti budget di prodotto (Clark, 2015). Questa influenza e attività è svolta dal ruolo di retail merchandiser. In questa situazione vanno però definite quali dimensioni rilevanti di prodotto vadano sotto il controllo del merchandiser e, conseguentemente, quali budget che compongono le voci di bilancio rientrino nella sua influenza. Tipicamente l'area di influenza del merchandiser nella determinazione dei budget di prodotto si sviluppa attorno ai seguenti indicatori:

- Incasso di vendita (*Sales Turnover*): il valore monetario del denaro pagato dai clienti per il prodotto che entra nelle casse dell'organizzazione.
- Costo del venduto (*Cost of Sales o Cost of goods Sold*): voce che registra i costi incorsi nel generare la vendita dei prodotti. In particolare si focalizza su due voci:
  - Margine d'acquisto (*Intake Margin*): il budget differenziale tra valori di vendita e valori di costo del prodotto. Questa differenza permette di comprendere i costi legati all'acquisto dei prodotti e aggiungere un margine di profitto accettabile al fine di coprire gli altri costi generali.
  - Spesa in ribassi di valore della merce venduta (*Markdown*): il costo monetario della riduzione dei prezzi dei prodotti al pubblico per ottenerne la vendita.
- Livelli di stock (*Stock Level*): il valore dello stock posseduto dall'organizzazione alla fine del periodo fiscale.

La gestione degli elementi finanziari di un range di prodotti è il cuore del ruolo del merchandiser e dunque comprendere le performance di budget è un ottimo punto di partenza per la fase di ricerca e per mettere le basi allo step successivo di creazione del budget. Tutti questi indicatori sono utilizzati nella revisione lungo i livelli gerarchici delle categorie di prodotto coadiuvati dall'uso di due calcoli standard: il **mix percentuale** e gli **scostamenti di valore** dal budget e storici.

**Tabella 3.3** *Calcolo del Mix percentuale*  
*Fonte: adattato da Clark, 2015*

<b>Overall Business Shape Analysis</b>				
<b>Product type / Category</b>	<b>Act sales turnover mix</b>	<b>Actual markdown spend mix</b>	<b>Actual Stock mix</b>	<b>Actual gross trading profit mix</b>
Men's accessories	12%	4%	22%	12%
Men's Casual wear	44%	24%	17%	54%
Men's formal wear	44%	72%	61%	34%
<b>Tot</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Il calcolo del mix è utile per identificare il contributo quantitativo di una variabile all'interno di una collezione di indicatori, e a dimostrarne ciascuna importanza. Analizzare la forma generale del range garantisce una comprensione della contribuzione di ciascun budget alla performance complessiva tramite il mix percentuale di ogni categoria.

**Tabella 3.4** *Calcolo dello scostamento del Gross Trading Profit*  
*Fonte: adattato da Clark, 2015*

<b>Gross trading profit analysis</b>					
<b>Product type / Category</b>	<b>Actual gross trading profit</b>	<b>Budget gross trading profit</b>	<b>Gross trading profit % variance budget</b>	<b>LY gross trading profit</b>	<b>Gross trading profit % variance LY</b>
Men's accessories	4.125	4.125	0%	3.850	7%
Men's Casual wear	18.823	13.813	36%	12.864	46%
Men's formal wear	12.057	17.750	-32%	16.250	-26%
<b>Tot</b>	<b>35.005</b>	<b>35.688</b>	<b>-2%</b>	<b>32.964</b>	<b>6%</b>

Il calcolo dello scostamento è utilizzato per identificare cambiamenti di dimensione positivi o negativi tra due variabili relative ed è svolto solitamente considerando i valori espressi a valore. L'analisi dei singoli budget consente di indagare le presunzioni iniziali con maggiore completezza. Nel fare questa analisi ogni dato consuntivo verrà revisionato confrontandolo con due variabili:

- L'obiettivo fissato dal budget per la stagione.
- La performance dell'anno precedente per la stagione.

Il processo sequenziale di analisi dei budget costruisce una immagine del business, per cogliere i suoi punti di forza e di debolezza, e permette di trarre le prime conclusioni preliminari.

### 3.2.2.2 L'Analisi delle Performance di Prodotto

Una indagine più completa dei ragionamenti di budgeting richiede la comprensione dettagliata del range, delle opzioni di prodotto al suo interno e di come ciascuna abbia contribuito alla posizione finale della categoria alla fine della stagione commerciale (Clark, 2015). Per il successo di tale analisi è necessario revisionare i dati a livello di prodotto lungo alcuni indicatori di performance:

- **Rate of Sale (ROS):** le unità di vendita variano per ciascun prodotto e l'analisi dei ROS identifica il ritmo di vendita medio durante il periodo in cui è stato venduto il prodotto. Questo indicatore di misura delle vendite aiuta a comprendere l'analisi del budget di vendita.

$$\text{Rate of Sales} = \text{Sales units}/\text{Stores ranged}/\text{Life Cycle} \quad (3.1)$$

Dove:

*Sales units*: unità di vendita a quantità del prodotto.

*Stores ranged*: numero di negozi in cui è stato venduto il prodotto.

*Life Cycle*: ciclo di vita del prodotto, espresso nel numero di settimane di vendita previste per il prodotto.

- **Sell-through rate o Sell-out rate (SOR):** illustra le unità di vendita come percentuale delle unità di acquisto e aiuta a comprendere l'analisi del markdown budget.

$$\text{Sell out rate \%} = \text{Sales units}/\text{Buy units} * 100 \quad (3.2)$$

Dove:

*Buy units*: quantità acquistate per il prodotto

- **Weeks cover:** misura l'unità di tempo che precede l'esaurimento di un prodotto al corrente ritmo di vendita. È una misura della relazione che intercorre tra stock e vendite ed aiuta nella comprensione dell'analisi dello stock budget.

$$\text{Weeks Cover} = \text{Stock units}/\text{Sales units} \quad (3.3)$$

Dove:

*Stock units*: quantità di stock disponibile per l'articolo.

Tutte queste misurazioni a livello delle singole opzioni del range offrono un semplice approccio all'analisi, ma garantiscono una ulteriore profondità d'indagine al fine di spiegare il motivo delle performance finanziarie della categoria o dell'intera organizzazione. La *product review* offre anche un senso delle dimensioni di rischio e di opportunità. Se l'analisi mostrasse che le opzioni sono state vendute in modo irregolare, senza che si sia manifestato alcun trend, ciò potrebbe suggerire maggiore rischio e instabilità nel range. Al contrario se tutte le linee fossero state vendute allo stesso livello con piccoli estremi nel range, si può concludere che il range di prodotti sia stabile (Clark, 2015). L'attività di ricerca e revisione dei dati storici rappresenta il punto di partenza per la discussione di una strategia di prodotto tra il buyer e il merchandiser e per le fasi che seguono nel processo del ciclo d'acquisto. La strategia è un piano d'azione, una dichiarazione d'intenti su dove il range di prodotti si dovrebbe muovere nel lungo periodo. Una buona fase di analisi, sia da parte del merchandiser che del buyer, garantisce l'identificazione sia di una intenzione strategica e fissa dei principi che dovrebbero essere coerentemente inglobati nella successiva fase di budgeting per la stagione.

### 3.2.2.3 L'Analisi del Marco-ambiente

Focalizzare troppo l'attenzione sull'analisi dei risultati storici per la pianificazione è una forte limitazione e le condizioni che hanno concorso ed influenzato le stagioni concluse difficilmente si ripeteranno allo stesso modo. Ciò è particolarmente vero per il mercato del fashion, altamente dinamico e imprevedibile. L'aggiunta di una analisi previsionale dell'ambiente macroeconomico in cui si appresterà ad operare l'azienda permette di evidenziare le influenze esterne che potrebbero avere un impatto sugli aspetti quantitativi del product range, come i trend e i cambiamenti culturali influenzano gli aspetti qualitativi dello stesso. La rilevanza del macro-ambiente varierà da settore a settore, in base a business model e dimensione aziendale, ma una conoscenza completa ha le potenzialità di offrire una prospettiva fresca all'interno del processo di pianificazione e dare un contesto concreto e reale, che aggiunge profondità a ciò che emerge dai semplici numeri budgetari. Anche se la metodologia di analisi dell'ambiente esterno può variare è possibile identificare degli elementi comuni di analisi e pesarne la rilevanza per le decisioni che dovrà prendere il merchandiser (Clark, 2015):

- **Trend dei Competitors:** i dati che emergono dai competitor e che connettono i product range alla robustezza finanziaria possono risultare un'utile informazione all'azienda. Individuare i leader di mercato, chi ha accresciuto il proprio fatturato e chi è in declino sono solo alcuni esempi di analisi. L'analisi dei competitors permette di includere nel processo di pianificazione il loro potere ed influenza all'interno del mercato ed identificare opportunità e limitazioni nell'attrarre i clienti all'interno dei propri negozi.

- **Trend economici:** l'andamento economico e del mercato ha un significativo impatto sul processo decisionale legato al budget. Revisionare gli indicatori macroeconomici come l'andamento del PIL, l'inflazione e specifiche informazioni per i mercati in cui si opera permette di avere un'idea del rischio di mercato, delle opportunità di crescita e mettere in allerta su possibili pressioni inflazionistiche o di altra natura.
- **Trend di Prodotto:** l'analisi dei trend di prodotto è la naturale area di ricerca di questa fase e non riguarda solo le previsioni delle tendenze della moda ma riguardano anche la dimensione finanziaria del mercato, la crescita sull'anno precedente o di particolari periodi commerciali, come il Natale o le altre festività.
- **Trend di prezzo e di volume:** l'analisi sul prezzo e sui volumi considera le relazioni tra valore del mercato e volumi unitari. Un mercato in crescita in valore non si traduce in crescita di ogni particolare segmento al suo interno. La crescita delle politiche di sconto e l'intensa competizione ha ridotto l'inflazione dei prezzi di rivendita. Ciò significa che la crescita del mercato recente è dovuta alla crescita nei volumi di vendita. Capire questa relazione con chiarezza è vitale nella decisione dei prezzi di vendita e budget finanziari adeguati.

Senza proseguire ad una approfondita analisi del range il merchandising dovrebbe possedere a questo punto una buona varietà di informazioni che fungono da pilastri utili nelle successive fasi del processo decisionale. Questi strumenti permettono di dare una dimensione generale all'analisi quando confrontati con un lavoro di revisione più approfondito e intensivo. Prendendo ogni elemento un pezzo alla volta si delinea una figura composta da temi chiave e messaggi provenienti da ciascuno di essi ed emergono le priorità decisionali. Una prima revisione di tali elementi porta alla formazione dell'iniziale strategia di pianificazione, punto di partenza della discussione e analisi che coinvolgerà merchandiser, buyer, team finanziario e top management.

### 3.2.3 *Il Budget Planning e la Definizione dell'Open to Buy*

L'attività di budgeting legata al merchandising rappresenta la massima espressione dell'aspetto finanziario e di controllo di gestione opposto a quello meramente commerciale. Il focus del *Merchandise Budget Plan* concerne la pianificazione degli elementi finanziari del range di prodotti, anziché il controllo del numero e tipologia di elementi fisici che lo compongono (Varley, 2014). Per ogni retailer di qualsiasi dimensione è vitale che vi sia un bilanciamento tra l'ammontare di spesa monetaria necessario a pagare i fornitori della merce e le entrate di liquidità derivanti dalla vendita ai clienti finali. Anche se esistono degli strumenti contabili in

grado di dare flessibilità a questa logica (come dilazioni di pagamento o fidi bancari) essa è fondamentale a garantire l'equilibrio monetario dell'azienda. Il *merchandise budget plan* è difficile da delineare senza il supporto di strumenti di archiviazione delle informazioni storiche; bisogna tuttavia saper pesare i dati storici e le previsioni sulle prospettive di mercato, perché basarsi solo sui dati storici può portare alla ripetizione degli errori del passato e nascondere nuove opportunità e direzioni per lo sviluppo del business. Il processo di budgeting è forse l'elemento più complesso dell'attività del merchandiser: tradurre i risultati della fase di ricerca e revisione dei dati storici in un set di budget legati al prodotto che soddisfino le esigenze sia del buyer, che del reparto finanziario, mantenendo un canale di comunicazione aperto tra i tre ruoli non è infatti un compito facile (Clark, 2015). Il merchandiser deve saper sviluppare la dimensione del budget e dei KPI coerentemente alla realtà commerciale muovendosi entro i rigidi confini finanziari aziendali. Allo stesso tempo il budget deve essere in grado di riflettere il risultato della ricerca e dei requisiti strategici del buyer per consentire l'espressione delle strategie di mercato e di offerta di prodotti. Il processo non deve essere sottovalutato: un budget mal strutturato può generare sbilanciamenti nelle combinazioni d'acquisto con la conseguenza di creazione di range di prodotti inadeguati. Se eccessivo può portare il buyer a duplicare le opzioni, confondendo il cliente e aumentando la cannibalizzazione nei negozi, mentre se troppo restrittivo, potrebbe essere inadeguato alla creazione di un range di prodotti credibile favorendo la migrazione del cliente verso la concorrenza. Budget mal costruiti sono un problema anche per il reparto finanziario poiché possono risultare nell'inaccurata pianificazione degli altri costi aziendali e dei risultati di bilancio. I principali budget da costruire per la maggior parte delle aziende che operano nel mercato del fashion sono:

- Incassi di vendita (*Sales Turnover Budget*)
- Spesa in ribassi di prezzo (*Markdown Spend Budget*)
- Margine d'acquisto (*Intake Margin Budget*)
- Livelli target di stock (*Stock level targets Budget*)
- Profitto lordo (*Gross trading profit Budget*)

Il punto di partenza consiste nella definizione di un generale approccio strategico che combini la ricerca del merchandiser, del buyer e del team finanziario. Il merchandiser deve identificare, ad esempio:

- Quali categorie di prodotto mantenere invariate poiché rappresentano fonti sicure di incasso e profitto.



- Quali categorie espandere o introdurre, esprimendo questa volontà nel budget.
- Quali categorie eliminare o ridurre, in modo da limitare l'influenza negativa nell'impatto sul *gross profit*.

Queste valutazioni entrano in gioco nella fase iniziale del processo, tuttavia affinché il risultato sia il più accurato e coerente possibile è necessario dare un contesto generale in cui muoversi nel proseguo del processo: questo contesto è dato dall'input degli altri due attori del gioco, il reparto finanziario e il buyer.

Come il merchandiser può influenzare le decisioni, a ragione del suo ruolo trasversale all'interno della catena del valore, anche le sue decisioni sono influenzate dagli altri attori del processo. Prendendo ad esempio il ruolo del reparto finanziario, esso, in quanto responsabile dell'equilibrio finanziario aziendale, fornirà le proprie linee guida informando con anticipo il merchandiser dei requisiti finanziari dell'azienda per l'anno a venire.

Queste informazioni sono di varia natura e possono riguardare (Clark, 2015):

- La crescita del mercato e dell'inflazione.
- La crescita del fatturato minima per far fronte alle future spese di capitale.
- Le considerazioni di costo legate alla spesa in markdown.
- Valutazioni sul margine d'acquisto confrontandolo con l'ambiente macroeconomico.
- Requisiti legati al controllo dei livelli di stock e loro potenziale impatto sui bilanci aziendali.

La seconda prospettiva d'influenza riguarda quella del buyer, che avrà condotto parallelamente al lavoro del merchandiser, la sua attività di ricerca ed analisi, come la revisione dei trend della moda, i range della concorrenza, i profili del cliente finale, le informazioni dalle visite alle fiere o altre manifestazioni di settore, le valutazioni sui fornitori esistenti e su potenziali nuovi fornitori. Solitamente il buyer costruisce in forma di riassunto della ricerca effettuata dei pannelli con i *mood* individuati, bozzetti e i primi disegni di prodotti o idee per i *concept* da sviluppare. Alcune tipologie di informazioni che derivano da questo lato possono essere (Clark, 2015):

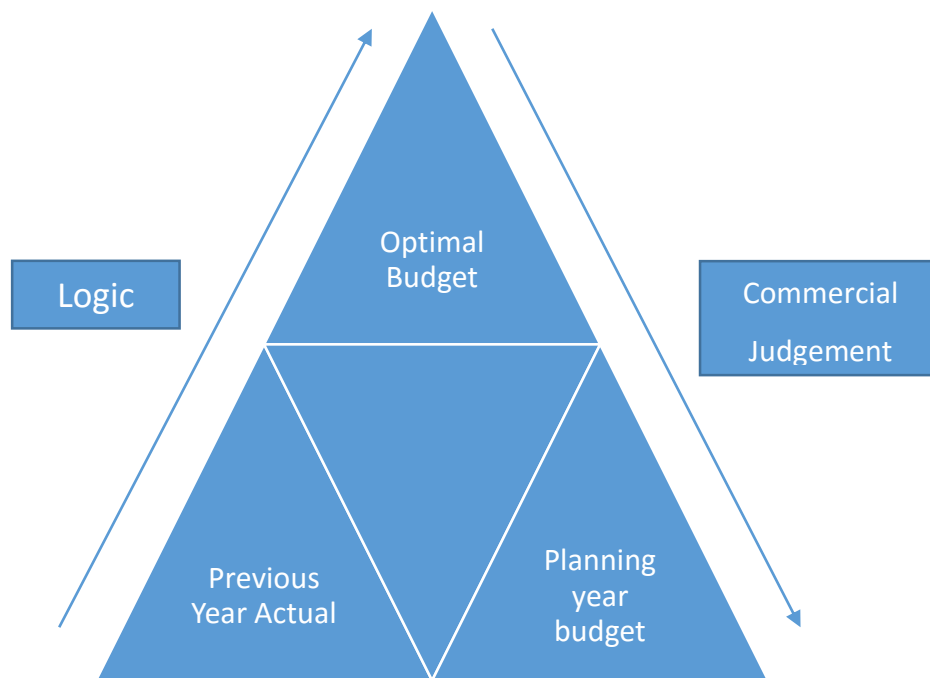
- Valutazioni su prodotti o categorie in trend per la prossima stagione.
- Proposte di modifiche a categorie in difficoltà o nuove proposte per riposizionare categorie esistenti.

- Informazioni su potenziali nuovi fornitori e loro impatto nel margine d'acquisto.
- Valutazioni sui prezzi di vendita derivanti dall'analisi interna e dei competitor.

Il contesto e le informazioni delle due prospettive, integrato con l'analisi propria del merchandiser permette la creazione di budget di prodotto che terranno in considerazione il duplice aspetto di direzione creativa e generazione di valore. In riconoscimento di questo duplice valore, i budget di prodotto sono considerati come *Key Performance Indicators* (KPI): ciò significa che i principi dietro l'attività di *product budgeting* concernono maggiormente il raggiungimento o superamento di obiettivi e presupposti strategici per una stagione quanto la loro effettiva integrità finanziaria (Clark, 2015). Con questa tipologia di informazioni in mente il merchandiser è in grado di costruire i KPI generali del budget che verranno integrati e completati con la creazione dei budget per le stagioni successive mano a mano che essi verranno delineati.

### 3.2.3.1 Sales Forecasting & Sales Turnover Budgeting

La parte più delicata ed importante nel processo di budgeting per le aziende che operano nel mercato della moda concerne la stima dei livelli di domanda e conseguentemente le previsioni di vendita necessarie alla costruzione del relativo budget per la stagione. Le tempistiche di previsione del piano variano a seconda dei bisogni del retailer, tuttavia per prodotti stagionali esse si assestano solitamente in 6 mesi (Varley, 2014). Nella previsione delle vendite vanno considerati i picchi o cali della domanda causati da eventi come ricorrenze, saldi, festività e altre variabili che storicamente influenzano la domanda per tali prodotti. Definire le opportunità di vendita come primo passo nel processo di budgeting permette di costruire i restanti piani per riflettere e supportare le previsioni della domanda che sottende (Clark, 2015). Un'altra motivazione è legata al prodotto: è semplicemente logico porre il prodotto al centro e lasciare che i suoi attributi guidino il processo di budgeting. Un budget definito connettendo la clientela e la sua domanda e traducendola in opportunità di vendita, consente ai buyer, già in questa prematura fase, di avere chiarezza sulla probabile dimensione e forma del range di prodotti che dovrà selezionare. Quando si pensa alla creazione di un fashion range il punto di partenza è il prodotto, il design e la creatività prima del resto. Per creare il Budget dell'incasso di vendita Clark (2015) suggerisce un approccio piramidale che unisce l'applicazione della logica matematica al giudizio commerciale e soggettivo dei soggetti coinvolti.



**Figura 3.3** *Approccio piramidale al Sales Turnover Budgeting*  
 Fonte: Clark (2015)

Il processo logico applicato al budget delle vendite comincia con il prendere in considerazione i dati dell'anno precedente e applicare una crescita a negozi costanti o *Like for like* (ad esempio l'aumento dell'inflazione). Tipicamente l'uso di indicatori di crescita LFL è un modo per mostrare la crescita reale del business. È importante nel tentare di giudicare la crescita reale di un business che implementa nuove aperture o incrementa lo spazio espositivo dei negozi, che queste due variabili vengano rimosse dall'equazione quando sono comparate performance dell'anno corrente con quello precedente (Jackson & Shaw, 2001). A questa crescita si deve aggiungere quella presunta per garantire che sia in linea con le indicazioni del reparto finanziario per l'incasso annuale previsto. A questo punto l'apice della piramide è raggiunto e il merchandiser può rivedere il budget sotto l'aspetto commerciale. Ciò è fatto confrontando, ad esempio, l'evoluzione delle vendite delle ultime due stagioni per identificare eventuali trend o altri segnali, usando il suo giudizio commerciale.

**Tabella 3.5** *Sales turnover budget*  
 Fonte: adattato da Clark, 2015

SALES TURNOVER BUDGETING								
Product type / Category	Previous year sales turnover	2 years ago sales turnover	LFL growth - inflation 2%	growth to 10%	Common sense check	Planning sales turnover	Growth versus previous year	Growth versus 2 years ago
Accessories	10.000	9.545	200		300	10.500	5%	10%
Casual wear	40.000	31.491	800	7.200	2.700	50.700	27%	61%
Formal wear	40.000	47.300	800		6.500	47.300	18%	0%
<b>Sales turnover</b>	<b>90.000</b>	<b>88.336</b>	<b>1.800</b>	<b>7.200</b>	<b>9.500</b>	<b>108.500</b>	<b>21%</b>	<b>23%</b>

Alcune domande che devono guidare in questa fase l'analisi del merchandising possono essere:

- L'aumento delle vendite della categoria è coerente con la strategia prevista di espansione, riduzione o mantenimento della stessa?
- Esiste un differenziale significativo tra la vendita pianificata e quella delle passate stagioni tale da risultare incoerente con le scelte aziendali?
- Si evidenzia un trend positivo che giustifichi aumenti significativi nelle vendite della categoria?

Realisticamente questi ed altri interrogativi che possono sorgere dovrebbero essere affrontati con la costruzione di scenari *what if* che permettano di valutare le alternative prima di prendere una decisione finale. Il punto focale, tuttavia, è assicurarsi che alla semplice crescita imposta da dettami finanziari vi sia il buon senso commerciale e la logica di prodotto a guidare le scelte di definizione dei piani. È proprio in questo aspetto che il merchandiser può dare il suo massimo contributo. La discussione che ne deriva porterà il confronto con il team finanziario per mediare le esigenze aziendali e definire variazioni alla semplice applicazione matematica dei parametri finanziari. Una volta discusse le modifiche e trovato un compromesso tra i vari reparti coinvolti si definisce ed approva il sales turnover budget. Una verifica finale dovrebbe essere il confronto con le strategie e l'analisi ambientale e competitiva svolta in precedenza per verificare la coerenza tra i dati e le intenzioni strategiche. Un meccanismo per ridurre il rischio di questa fase ed avere un controllo più stretto sul budget d'acquisto potrebbe inoltre consistere nel limitare la spesa per la merce nella fase iniziale, garantendosi qualche grado di flessibilità in stagione sfruttando le capacità della base dei fornitori, qualora possibile e una maggiore consapevolezza dell'andamento del mercato.

### 3.2.3.2 Markdown Spend Budgeting

Agli occhi del merchandiser i ribassi del prezzo di vendita o markdown, rappresentano l'esatto opposto di quello che è percepito dal cliente finale, il quale li vede come un beneficio economico ed un'opportunità di risparmiare denaro per l'acquisto dei prodotti. Questo beneficio del cliente deve essere pagato, ed è il *markdown spend budget* che quantifica questo costo (Clark, 2015). Da un punto di vista del merchandiser i markdown rappresentano:

- Una spesa monetaria: denaro speso per la promozione o per la liquidazione del range di prodotti.
- Una voce di costo: è un oggetto di costo e una variabile da includere nel calcolo del *gross trading profit*.

- Un costo variabile: la spesa in markdown è direttamente influenzata dalla forza commerciale del range e dalle condizioni commerciali prevalenti. Questo aspetto lo differenzia da una semplice voce di costo di marketing, come una campagna pubblicitaria.
- Una riduzione del valore dello stock: la riduzione del prezzo per un insieme di prodotti nel lungo periodo finirà per rappresentare il valore reale di vendita di tutta la merce a stock per quegli articoli ribassati.

Oltre alle modifiche del prezzo del prodotto i retailer offrono anche sconti dati ai clienti, ad esempio in forma di flyer o dépliant e ai dipendenti come benefit o incentivo. Tutte queste riduzioni nel valore dello stock vanno considerate nella fase di budgeting. Le figure storiche sono utili a definire dei livelli realistici di riduzioni dello stock per tipologia merceologica, tuttavia vanno considerate le seguenti linee guida in fase di pianificazione dettagliata:

- **Furti e danneggiamenti:** tendono a seguire lo stesso andamento delle vendite poiché maggiore è la presenza e l'ingresso di potenziali clienti nei negozi maggiore è la probabilità che venga sottratta la merce o danneggiata dall'uso e maneggiamento dei clienti.
- **Promozioni di vendita:** l'utilizzo di strumenti di ribasso possono rientrare nella pianificazione come strumento aggressivo di promozione o come reazione difensiva alla concorrenza oppure a causa di scarse performance di vendita. Ad esempio se l'andamento dell'economia in generale è negativo, è prudente pianificare livelli di ribasso superiori alla media.
- **Sconti sui dipendenti o sui clienti:** promozioni di vario tipo sono attuate lungo tutto l'arco di vendita e con anticipo rispetto alle fasi di picco di ingresso nei negozi. Il motivo risiede nel fatto che il cliente tende ad utilizzare sconti e promozioni verso le novità di stagione anticipando i periodi previsti in cui sono applicati gli sconti stagionali o la fase di liquidazione (Varley, 2014).

Solitamente la necessità dell'applicazione di markdown per "pulire" lo stock è legata in buona parte alle performance di vendita a prezzo pieno del range, Maggiore sarà il sell-out rate ottenuto con la vendita a prezzo pieno, minore sarà il valore monetario della spesa in markdown.

**Tabella 3.6** *Relazione tra Markdown e Sell-out rate*  
 Fonte: adattato da Clark, 2015

<b>Relationship between sell-through rate and markdown spend</b>	
<b>Fashion style shirt</b>	<b>calculation</b>
Units bought of shirt	50
Selling price of shirt	€25
<b>Total buy value</b>	<b>€1.250</b>
Unit sold of shirt at 25 €	25
Sales value at full price	€625
Units remaining in stock	25
<b>Remaining buy value</b>	<b>€625</b>
Markdown of 50% on remaining stock	€312,50
Sales value of remaining stock	€312,50
<b>Summary</b>	
Buy value	€1.250
Sales value	€937,50
Markdown value	€312,50
Markdown as % of sales	33%

I markdown all'interno del processo di definizione dei budget sono solitamente espressi in rapporto alle vendite tramite l'indicatore *Markdown to sales*, che esprime la relazione tra la differenza di valore di vendita nell'applicare i markdown e l'incasso di vendita netto generato:

$$\text{Markdown to Sales \%} = \frac{\text{Markdown}}{\text{Sales Turnover}} * 100 \quad (3.4)$$

La percentuale espressa da questo indicatore è fondamentale per comprendere l'affidamento ai *markdown* come veicolo di generazione delle vendite. Più alto è il rapporto, peggiore sarà stata la performance di vendita del range negli occhi del merchandiser e del team finanziario. Nella formazione del budget esso rappresenterà la fiducia nel futuro del range di prodotti (Clark, 2015). Per iniziare con la costruzione del *Markdown Spend budget*, il merchandiser calcolerà la percentuale di *markdown* sulle vendite dell'anno precedente. A partire da questo presupposto è possibile fare alcuni ragionamenti e presunzioni sui prodotti:

- Prodotti stabili che non subiscono mutamenti consistenti di stagione in stagione avranno percentuali di markdown pressoché costanti.
- Qualora sia prevista una forte variazione nelle vendite da stagione a stagione la percentuale va modificata di conseguenza.

- Le categorie più in difficoltà avranno spese in *markdown* più elevate se non sono previste significative variazioni qualitative nell'offerta di prodotto.

**Tabella 3.7** *Markdown spend budget*

Fonte: adattato da Clark, 2015

MARKDOWN SPEND BUDGET						
Product type / Category	Markdown cash spend budget			previous year analysis		
	Sales turnover	markdown spend	markdown % to sales	Sales turnover	markdown spend	markdown % to sales
Men's accessories	10.500	1.050	10%	10.000	1.000	10%
Men's Casual wear	50.700	7.605	15%	40.000	5.250	13%
Men's formal wear	47.300	11.825	25%	40.000	16.000	40%
<b>Tot</b>	<b>108.500</b>	<b>20.480</b>	<b>19%</b>	<b>90.000</b>	<b>22.250</b>	<b>25%</b>

Una volta definiti i presupposti della percentuale di spesa in *markdown* essi vanno applicati al budget del sales turnover per ottenere in termini assoluti il valore di spesa generale del range. Lo step finale rappresenta il confronto di spesa percentuale rispetto alla stagione precedente per capire se sia coerente con le scelte fatte sinora.

### 3.2.3.3 Intake Margin Budgeting

L'*Intake Margin* espresso in valore percentuale, misura la differenza tra costo pagato al fornitore per un prodotto e il prezzo di vendita offerto al cliente per il suo acquisto. Più alta è la percentuale maggiore sarà la differenza in termini monetari, che si traduce in maggiori potenziali profitti.

$$\text{Intake Margin \%} = \frac{(\text{Selling Price} - \text{Cost Price})}{\text{Selling Price}} * 100 \quad (3.5)$$

Dove:

*Selling Price*: è il prezzo di vendita al dettaglio dell'articolo.

*Cost Price*: è il prezzo pagato al fornitore per acquistare l'articolo.

Il buyer con il suo team, essendo responsabile della negoziazione con i fornitori, esercita una grande influenza sulla stima dei costi di approvvigionamento dei prodotti selezionati per la produzione e, in questa prima fase del processo di pianificazione, si trova in una posizione di incapacità di finalizzazione di qualsiasi prezzo finale (Clark, 2015). Similmente, il team finanziario sostiene maggior autorità del merchandiser nel finalizzare un *intake margin* adeguato per le considerazioni legate ad esigenze di bilancio e conto economico in particolare. Tuttavia il merchandiser può procedere con delle assunzioni sul suo valore poiché è una componente necessaria del calcolo del *Gross trading profit*. In questi casi il merchandiser

seguirà le indicazioni del team finanziario ed applicherà il dato suggeritogli per la formazione del budget iniziale. Il punto di partenza è sempre l'applicazione degli *intake margin* ottenuti l'anno precedente.

**Tabella 3.8** *Intake margin budget*  
*Fonte: Adattato da Clark, 2015*

<b>Intake margin percentage by product category</b>	
<b>Product type / Category</b>	<b>intake margin percentage</b>
Men's accessories	55%
Men's casual wear	65%
Men's formal wear	60%
<b>Tot</b>	<b>62%</b>

Una volta che il compratore avrà iniziato a revisionare i fornitori nel processo di approvvigionamento egli sarà in grado di confermare i costi e l'*intake margin* verrà revisionato dal merchandiser rispetto a quello del piano iniziale. Se il risultato che si ottiene è inferiore a quello iniziale, potrebbe essere necessaria una rinegoziazione con i fornitori o se ciò non fosse possibile per condizioni esterne, come l'aumento del prezzo di materie prime od altre condizioni economiche sfavorevoli, il merchandiser riferirà al team finanziario il quale dovrà riconsiderare i budget dei costi di gestione e spesa.

#### 3.2.3.4 Stock Target Budgeting

Una corretta pianificazione dello stock è fondamentale per ogni organizzazione del *fashion retail*. La ragione per cui esso riveste un ruolo così importante risiede nell'impatto che lo stock ha nel debito e nei flussi di cassa dei bilanci aziendali. Da un lato rappresenta la potenzialità di convertire il budget d'acquisto in merce fisica da vendere. Dall'altro lato, se il mix di prodotti fallisce ed è rigettato dal consumatore, lo stock in eccesso rappresenta un rischio di spesa in *markdown* che erode il *gross profit*. La gestione dello stock è equamente importante per il team finanziario e per il bilancio aziendale. L'acquisto della merce da parte del buyer necessita di risorse disponibili per pagare i fornitori poiché lo stock è acquistato in anticipo sul suo periodo di vendita. L'implicazione di questo sfasamento temporale impone che queste risorse provengano dalla generazione di debiti bancari. I debiti o prestiti bancari richiedono il pagamento di interessi e dunque, più a lungo lo stock è trattenuto in azienda maggiori saranno gli interessi da pagare (Clark, 2015). Una seconda considerazione riguarda l'età dello stock trattenuto in azienda. Il mercato del Fashion è altamente ciclico, con nuovi trend e mode emergenti durante il susseguirsi delle stagioni. Ciò implica che la merce "più nuova" è solitamente la più desiderabile per il cliente finale. Mantenere Stock eccessivi di merce di trend morenti o in declino significa che l'invenduto diventa obsoleto e, invece che un asset,



rappresenta una passività per l'azienda che dovrà liberarsene con la spesa in markdown e significative perdite di profitto. L'obiettivo di un efficace gestione dello stock è, dunque, garantire l'efficienza nell'uso delle risorse da investire per massimizzare le vendite e il profitto. Lo strumento da considerare in questa fase è l'indicatore di rotazione dello stock detto *Stock turnover* o *Stock turn* che misura quante volte l'azienda ruota lo stock in offerta al consumatore durante la stagione commerciale (Jackson e Shaw, 2001).

$$\text{Stock Turnover} = \frac{\text{Annual Sales Value}}{\text{Average monthly stock value}} \quad (3.6)$$

Dove:

*Annual Sales Value*: valore di vendita complessivo annuale

*Average monthly Stock Value*: valore di apertura di stock medio mensile

Lo *stock turn* viene anche trasformato per facilità d'uso in *Weeks Stock Cover*, già viste in precedenza, dividendo il numero di settimane del periodo per il valore di *stock turn*.

$$\text{Weeks Cover} = \frac{\text{Number of weeks in the year}}{\text{Stock Turnover}} \quad (3.7)$$

Questo indicatore è ampiamente utilizzato dai retailer nel campo della moda per esprimere e valutare quanto tempo durerà lo stock mantenuto in un dato momento basandosi sui ritmi di vendita del periodo. Fashion retailer con prezzi medi più bassi tenderanno a ruotare maggiormente lo stock rispetto a quelli con prezzi più alti. In linea generale a parità di vendite, un indicatore di *stock turn* più elevato (o *weeks cover* più basso) segnala una maggiore efficienza nella gestione dello stock, minori costi nel trattenere elevati livelli medi di merce e maggiore scelta per il consumatore poiché l'organizzazione è in grado di "rinfrescare" e cambiare i range di negozio con maggiore frequenza (Jackson & Shaw, 2001).

**Tabella 3.9** *Stock turn e weeks cover per diversi livelli del settore*  
Fonte: Jackson & Shaw, 2001

<b>Type of fashion business</b>	<b>Approx. annual stock turn</b>	<b>Weeks' cover</b>
<i>Haute couture</i>	2.0	26
Exclusive designer	2.5	20
Up-market branded store	2.7	18
Independent retailer	3.0	17
Department store	4.0	12
Fashion multiple	6.0	8
Value discount shop	8.0	6
Charity shop	16.0	3

La misura di stock turn ideale per le organizzazioni va valutata in base alle esigenze di stock necessario ai negozi per ottenere i livelli stimati di vendita facendo considerazioni sulle tempistiche di riassortimento dai fornitori, il ritmo di vendita degli elementi nel range, l'importanza di mantenere uno stock ben riassortito e le scelte di riassortimento dei negozi per soddisfare la scelta di varietà del cliente finale (Varley, 2014). Di seguito elenchiamo alcune metodologie per la pianificazione delle necessità di stock per la definizione del budget.

***Basic stock method of planning inventory***

Il metodo *basic stock* è applicato quando il merchandiser decida che debba esserci un livello particolare di stock disponibile in ogni momento con la logica che i quantitativi non vengano esauriti con conseguente insoddisfazione del cliente finale (Gilbert, 2003). Questo metodo si adatta a quei mercati con bassa rotazione o dove le vendite sono irregolari ed ha il vantaggio di considerare aggiunte di merce nell'arco del periodo invece che venire acquistata tutta in anticipo. I livelli di stock di apertura sono calcolati prendendo i dati della stagione (per esempio 6 mesi) e calcolando i valori di apertura come somma delle vendite previste e dello stock base individuato:

$$\text{Beginning of Month (BOM) stock} = \text{Planned monthly sales} + \text{Basic stock} \quad (3.8)$$

Dove:

$$\text{Basic Stock} = \text{Avg stock for season} - \text{Avg monthly sales} \quad (3.9)$$

$$\text{Avg monthly sales} = \frac{\text{Total planned sales}}{\text{Number of Months}} \quad (3.10)$$

$$\text{Avg stock for season} = \frac{\text{Total planned sales}}{\text{Estimate Inventory Turnover}} \quad (3.11)$$

**Tabella 3.10** *Basic stock method*  
Fonte: Gilbert, 2003

<i>Beginning of month @ retail</i>	<i>Basic stock + planned monthly sales</i>
March =	£200 000 + £80 000 = £280 000
April =	£200 000 + £110 000 = £310 000
May =	£200 000 + £105 000 = £305 000
June =	£200 000 + £110 000 = £310 000
July =	£200 000 + £100 000 = £300 000
August =	£200 000 + £95 000 = £295 000

### **Percentage Variation Method**

Un metodo alternativo per pianificare i livelli di stock, soprattutto quando il turnover dello stock è elevato, è il metodo di variazione percentuale. È particolarmente adatto quando lo stock è abbastanza costante lungo tutto il periodo perché i livelli mensili hanno la minore variazione dalla media del periodo rispetto ad altre metodologie. Se il retailer deve affrontare fluttuazioni nelle vendite ma non desidera assicurarsi livelli standard di stock in ogni momento questo è un approccio preferibile. Il calcolo assume che le fluttuazioni percentuali mensili di stock dalla media debbano essere la metà delle fluttuazioni percentuali mensili delle vendite dalle vendite medie. Il calcolo si svolge come segue:

$$\begin{aligned} \text{BOM stock} &= \text{Planned avg monthly stock for season} \\ & * \frac{1}{2} \left[ 1 + \left( \frac{\text{Estimated monthly sales}}{\text{Estimated avg monthly sales}} \right) \right] \end{aligned} \quad (3.12)$$

**Tabella 3.11** *Percentage variation method*  
*Fonte: Gilbert, 2003*

<i>Beginning of month @ retail</i>	<i>Average stock for season + planned monthly sales + average monthly sales</i>
March =	£300 000 × 1/2[1 + (£80 000/100 000)] = £270 000
April =	£300 000 × 1/2[1 + (£110 000/100 000)] = £315 000
May =	£300 000 × 1/2[1 + (£105 000/100 000)] = £307 500
June =	£300 000 × 1/2[1 + (£110 000/100 000)] = £315 000
July =	£300 000 × 1/2[1 + (£100 000/100 000)] = £300 000
August =	£300 000 × 1/2[1 + (£95 000/100 000)] = £292 500

Questa metodologia è adatta per livelli di rotazione dello stock superiori a 6, mentre per valori inferiori sono preferibili altre metodologie.

### **Weeks' supply method**

Il *weeks' supply method* considera la stima delle vendite medie su base settimanale anziché mensile. L'assunzione della formula è che i livelli di inventario trattenuti siano direttamente proporzionali alle vendite (Gilbert, 2003). È utilizzato particolarmente dai retailer che hanno la necessità di pianificare a livello settimanale, come i supermercati dove le vendite non hanno significative variazioni temporali. Il calcolo si basa su un predeterminato numero di settimane di fornitura che devono essere collegate al livello di stock turnover desiderato. C'è dunque, un allineamento proporzionale tra il valore dello stock e la stima delle vendite, dunque lo stock raddoppierà al raddoppiare delle vendite e così via.

$$BOM\ stock = Avg\ weekly\ sales * Number\ of\ weeks\ to\ be\ stocked \quad (3.13)$$

Dove:

$$Avg\ weekly\ sales = \frac{Estimated\ total\ sales\ for\ the\ period}{Number\ of\ weeks\ in\ the\ period} \quad (3.14)$$

$$Number\ of\ weeks\ to\ be\ stocked = \frac{Number\ of\ weeks\ in\ the\ period}{Stock\ turnover\ rate\ for\ period} \quad (3.15)$$

### **Minimum Credible Offer**

Questa metodologia di calcolo dello stock si basa invece sul considerare due elementi per la scelta ottimale: il potenziale espositivo del range e le esigenze di riassortimento dello stock. Conoscere queste componenti per la rete di negozi permette di definire un ammontare minimo di stock al fine di creare un ambiente di vendita credibile per il consumatore. Clark (2015) lo definisce l'approccio di offerta minima credibile o *Minimum credible offer* (MCO) allo stock *budgeting* che dunque è dipendente da tre parametri:

- La metratura lineare espositiva dei negozi: il numero di scaffali o espositori disponibili per posizionare la merce.
- Il numero di linee da esporre: ovvero il numero medio di unità che tutti gli espositori possono avere.
- Il presunto prezzo medio del product range: la combinazione dei prezzi medi di tutti gli elementi del range.

**Tabella 3.12** *Calcolo della Minimum credible Offer*  
Fonte: adattato da Clark, 2015

Minimum credible offer calculation		Details
Store Linear Footage (1)	200	Input
Avg. Units per linear footage (2)	15	Input
MCO – units (3)	3.000	(1)*(2)
Avg. Selling price of options (4)	15 €	Input
<b>MCO – value (5)</b>	<b>45.000 €</b>	<b>(3)*(4)</b>

L'approccio MCO va però considerato, appunto, un quantitativo minimo di stock da avere per negozio, un requisito minimo da considerare affinché l'ambiente espositivo di negozio sia credibile agli occhi del consumatore. Per completare lo stock budget è necessario considerare il periodo di tempo necessario a riassortire i negozi di merce che dipende da:

- Numero di settimane che un fornitore impegna a completare la consegna di un ordine.
- Sales turnover budget per la stagione.
- Numero di settimane di durata della stagione.

La manipolazione di queste componenti permette di costruire un piano di riassortimento per la stagione che andrà a comporre le necessità di stock aggiuntivo per i negozi.

**Tabella 3.13** *Calcolo delle quantità di stock per riassortimento*  
*Fonte: adattato da Clark, 2015*

<b>Resupply time stock calculation</b>		<b>Details</b>
N. of weeks to fulfill an order (1)	2,5	Input
Sales budget for the season (2)	€ 108.500	Sales turnover bdg
Weeks in the season (3)	26	Number of weeks planned
Average Sales budget per week (4)	€ 4.173	(2)/(3)
<b>Resupply stock requirements (5)</b>	<b>€ 10.433</b>	<b>(4)*(1)</b>

Lo stock target budget è così definito dalla somma delle quantità di MCO e di riassortimento calcolate nella Tabella, in questo caso  $45.000€ + 10.433€ = 55.432€$ . L'approccio MCO è utile nel considerare le esigenze di esposizione in negozio contrariamente alle mere necessità finanziarie, tuttavia, necessita di notevoli assunzioni sulle caratteristiche del range che possono variare sensibilmente nelle fasi successive, come il numero di linee e il prezzo medio della collezione.

### ***Stock-to-Sales Ratio***

La metodologia che utilizza lo *stock-to-sales ratio* beneficia i retailer che desiderino mantenere uno specifico rapporto tra la merce a disposizione e le vendite pianificate. Per fare questo calcolo bisogna dunque stimare le vendite lungo il periodo, ad esempio le vendite mensili, e moltiplicare l'indicatore per ottenere i corrispettivi livelli target di stock. I valori dell'indicatore possono essere presi dai dati storici oppure stimati da fonti esterne qualora non fossero a disposizione (Gilbert, 2003).

Per prodotti a ritmi di vendita lenti e prodotti specifici che possono facilmente essere riassortiti da distributori locali, questo rapporto potrà essere basso. Con l'aumentare delle tempistiche di riassortimento o di lead time e l'aumentare della richiesta di varietà da parte del cliente i livelli di stock devono essere più elevati. Questi fattori sono solitamente valutati a livello di categoria in modo tale da poter determinare livelli medi di stock-to-sales da applicare a livelli più alti. Il valore medio può essere poi aumentato o ridotto durante la stagione commerciale per riflettere

le variazioni dei ritmi di vendita sui livelli di stock: picchi di vendite esauriscono lo stock disponibile più velocemente e l'indicatore si abbasserà dalla media; viceversa con ritmi più lenti di vendita esso sarà più alto. Va inoltre valutata la necessità di dover accumulare lo stock in vista di successivi sbalzi della domanda, tipici del settore della moda ad esempio, nei periodi di saldo e di liquidazione (Varley, 2014).

**Tabella 3.14** *Calcolo dello Stock budget con lo stock-to sales ratio*  
*Fonte: adattato da Varley, 2014*

<b>MONTHLY SALES / STOCK</b>	<b>jan</b>	<b>feb</b>	<b>mar</b>	<b>apr</b>	<b>may</b>	<b>jun</b>	<b>total</b>
Forecast Sales %	19%	13%	21%	16%	14%	17%	<b>100%</b>
Forecast Value	11.400	7.800	12.600	9.600	8.400	10.200	<b>60.000</b>
BOM Stock/Sales ratio	2,8	3,3	2,9	2,8	3,1	3,1	<b>3,1</b>
<b>Beginning of month (BOM) Stock Value</b>	<b>31.920</b>	<b>25.740</b>	<b>36.540</b>	<b>29.880</b>	<b>26.040</b>	<b>31.620</b>	

Lo stock necessario a raggiungere i livelli di vendita durante il mese dovrebbero idealmente venir presentati all'inizio del periodo. Con il progredire delle vendite i livelli di stock diminuiscono, e la posizione finale di stock può essere espressa per differenza (BOM stock – vendite). Nella realtà, oltre a vendere la merce a disposizione, il retailer deve considerare le consegne di stock necessarie a raggiungere i livelli desiderati di apertura per il periodo successivo in modo che la posizione di chiusura del mese coincida con quella di apertura di quello seguente. La differenza tra i due valori rappresenterà il valore degli acquisti pianificati in consegna per il periodo (Varley, 2014). Gli acquisti pianificati per ogni mese (o altro periodo della stagione) esprimono il valore dello stock (espresso a retail value) che l'organizzazione deve ricevere dai fornitori. Oltre a questi elementi per il calcolo dello stock, vanno tenute in considerazione altre variabili che determinano l'abbattimento del valore della merce trattenuta a magazzino o nei negozi. Tra di essi le riduzioni di stock, i markdown e gli sconti ai dipendenti rappresentano elementi che hanno un impatto sia sulla sull'aspetto finanziario sia sulla disponibilità di merce nei negozi. Queste riduzioni hanno effetti sul valore retail della merce che sarà più basso rispetto all'inizio, e dunque queste stime vanno considerate nel calcolo del valore dello stock del *merchandise budget*.

**Tabella 3.15** Esempio di Merchandise budget plan mensile  
Fonte: Varley, 2014

<b>MONTHLY SALES / STOCK</b>	<b>jan</b>	<b>feb</b>	<b>mar</b>	<b>apr</b>	<b>may</b>	<b>jun</b>	<b>total</b>
Forecast Sales %	19%	13%	21%	16%	14%	17%	<b>100%</b>
Forecast Value	11.400	7.800	12.600	9.600	8.400	10.200	<b>60.000</b>
Forecast reductions %	21%	13%	21%	14%	15%	16%	<b>100%</b>
Forecast reductions Value	1.260	780	1.260	840	900	960	<b>6.000</b>
BOM Stock/Sales ratio	2,8	3,3	2,9	2,8	3,1	3,1	<b>3,0</b>
<b>BOM Stock Value</b>	<b>31.920</b>	<b>25.740</b>	<b>36.540</b>	<b>26.880</b>	<b>26.040</b>	<b>31.620</b>	<b>\</b>
<b>EOM Stock Value</b>	<b>25.740</b>	<b>36.540</b>	<b>26.880</b>	<b>26.040</b>	<b>31.620</b>	<b>\</b>	<b>\</b>
<b>Planned purchases Value</b>	<b>6.480</b>	<b>19.380</b>	<b>4.200</b>	<b>9.600</b>	<b>14.880</b>	<b>\</b>	<b>\</b>

### 3.2.3.5 Gross trading Profit Budgeting

Lo step finale nel processo di budgeting consiste nel calcolo del *gross trading profit* che rappresenta il profitto risultante dagli elementi determinati precedentemente:

- Sales Turnover Budget
- Markdown spend budget
- Intake Margin budget

Considerando le modalità con cui sono stati calcolati i valori di vendita e di markdown essi sono finora stati espressi a valore di vendita. È necessario dunque calcolare tali valori al netto del costo di acquisto della merce: il costo è incluso nell'*intake margin* dunque per esprimere i due valori al netto dei costi sostenuti per ottenerli bisogna procedere con i seguenti calcoli:

$$\text{Sales Turnover at cost price} = \text{Sales bdg} * (1 - \text{intake mrg}) \quad (3.16)$$

$$\text{Markdown at cost price} = \text{Markdown bdg} * (1 - \text{intake mrg}) \quad (3.17)$$

La somma di questi due valori ci permette di ottenere il costo della merce venduta o *Cost of Goods Sold* (COGS) ed ottener così il valore del profitto per differenza con l'incasso di vendita.

$$\text{Gross Profit} = \text{Sales bdg} - \text{Cost of goods sold} \quad (3.18)$$

Il margine di profitto può essere espresso anche in formato percentuale, che permette di paragonare categorie con dimensioni e volumi diversi:

$$\text{Gross Profit/Sales} * 100 = \text{Gross profit \%} \quad (3.19)$$

$$\text{Gross profit \%} = [\text{intake \%} - \text{markdown to sales \%} * (1 - \text{intake \%})] \quad (3.20)$$

### 3.2.3.6 Budget d'Acquisto e Open-to-Buy

L'attività della funzione buying nella sua più semplice interpretazione si traduce in una transazione in cui il compratore paga una somma di denaro ad un fornitore ed in ritorno riceve un prodotto destinato ad essere rivenduto ad un prezzo più alto (Clark, 2015). Per facilitare questa attività, un'azienda che opera nel fashion potrebbe gestire gli acquisti dello stock comprando ogni prodotto individualmente e applicando un mark-up adeguato al costo pagato al fornitore e determinarne il valore di vendita continuando a fare così fino a quando i requisiti di budget non siano raggiunti.

$$\text{Buy Value} = \text{Buy unit} * (\text{Cost price} * \text{Mark up}) \quad (3.21)$$

Questo approccio, tuttavia, si focalizza esclusivamente nel combinare i prodotti con un singolo requisito finanziario. L'applicazione di un unico mark up è un approccio limitato poiché il suo punto di partenza è il *cost price* e non il prezzo di vendita: in questo modo l'azienda "spinge" il prezzo e lo impone al consumatore invece che applicare appropriate strategie di prezzo derivanti dalla domanda di mercato. Inoltre, dal punto di vista del merchandiser, è molto rischioso dare così enfasi ad una singola variabile come il costo pagato al fornitore. Il moderno panorama competitivo e le pressioni che ne derivano, suggeriscono che la gestione delle risorse aziendali necessiti di un approccio più ampio, collegando i budget d'acquisto ai KPI dei piani finora definiti. L'arricchimento dei budget con la definizione dell'**Open to Buy** (OTB) pone l'enfasi sul valore del prezzo di rivendita del prodotto invece che sul suo costo ed è coerente con il procedimento di pianificazione adottato sinora. La definizione di un sistema di gestione delle risorse destinate all'acquisto della merce in stagione tramite lo strumento dell'Open-to-Buy ha delle finalità precise legate al grado di flessibilità e riduzione del rischio propria dei mercati volatili legati alla moda. È utilizzato per tenere sotto controllo i flussi di stock: conoscere i livelli di inventario correnti, sapere quando sono previste le consegne della merce e in quale volumi, quanta merce è stata venduta al cliente finale ecc. (Levy e Weitz, 2012). Senza un sistema Open-to-buy si perderebbe controllo di quello che è in consegna e di quante risorse siano eventualmente ancora disponibili per l'azienda in base alla pianificazione stabilita dal budget.



L'OTB budgeting segna l'inizio della transizione del processo dalle mani del team finanziario verso il prodotto e la parte di *range planning*. Con un OTB budget il buyer è in grado di formalizzare le idee concettuali in un range finalizzato mentre il merchandiser è in grado di contribuire alla struttura finale e dimensione del range con la creazione del proprio budget d'acquisto. Oltre ai dati raccolti nei budget per la formalizzazione dell'OTB è necessario stabilire gli stock di apertura e chiusura per ogni categoria di prodotto. Ciò può essere fatto distribuendo il valore di stock in proporzione al mix di vendita per categoria, calcolato nel Sales Turnover Budget. Definite questi livelli per ogni gruppo del range il calcolo dell'OTB per categoria e per l'intera organizzazione risulta abbastanza semplice:

$$OTB\ bdg = Sales - Markdowns + Closing\ stock - Opening\ stock \quad (3.22)$$

**Tabella 3.16** *Calcolo dell'OTB*  
Fonte: adattato da Clark, 2015

The OTB monitor updated with opening and closing stock budgets						
Product	Sales turnover	markdown spend	Opening stock	Closing stock	OTB Budget	OTB Spent
Men's accessories	€ 10.500	€ 1.050	€ 5.364	€ 5.364	€ 11.550	
men's Casual wear	€ 50.700	€ 7.605	€ 25.902	€ 25.902	€ 58.305	
Men's formal wear	€ 47.300	€ 11.825	€ 24.165	€ 24.165	€ 59.125	
<b>Tot</b>	<b>€ 108.500</b>	<b>€ 20.480</b>	<b>€ 55.432</b>	<b>€ 55.432</b>	<b>€ 128.980</b>	

L'Open to Buy ha la funzione di assistere i manager in due modi: in primo luogo è un utile strumento di pianificazione e controllo, in secondo luogo agisce come un importante strumento diagnostico nella valutazione delle attività di *merchandise management* (Ferne et al, 2003).

- Come **strumento di pianificazione e controllo** la gestione dell'OTB permette di bilanciare i livelli di stock e la domanda legata alle vendite aiutando nel prevenire situazioni di sotto stock o sovra stock e controllare che la spesa effettuata rientri nei parametri finanziari del budget per la stagione di riferimento. Permette inoltre di trattenere fondi destinati ai riordini delle linee best-seller in stagione e mantenere flessibilità nell'acquisto di nuove linee da testare nel mercato con l'emergere di nuovi trend.
- Come **strumento diagnostico** l'Open to buy consente di identificare errori nella pianificazione, in relazione ad inesattezze nella previsione della domanda. Inoltre permette di evidenziare errori nella spesa rispetto al mancato riconoscimento di

tendenze della moda emergenti e fornisce al retailer la possibilità di rimediare con opportune attività correttive e contromisure.

I budget d'acquisto creati in questo modo, riflettono la ricerca, l'analisi e il processo di pianificazione svolto finora e offrono la più completa visione commerciale su come ogni gruppo di prodotto manifesterà le proprie performance all'interno del business. L'analisi di ogni categoria di prodotto ha generato una differente strategia che si riflette nella dimensione di ogni budget d'acquisto creato:

- Differenti gruppi di prodotto avranno punti di forza e debolezze da un punto di vista finanziario che influenzeranno il budget d'acquisto.
- I KPI individuali e gli OTB budget costruiti per gruppi di prodotto permettono di misurare la performance finanziaria e analizzarla indipendentemente l'una con l'altra.
- In aziende complesse e di grandi dimensioni con differenti ruoli ed attività, il linguaggio comune legato al valore di vendita è mantenuto lungo tutta l'organizzazione.

Il processo di budgeting richiede di porre l'attenzione sui dettagli, sul metodo e sull'interpretazione delle informazioni ma deve sempre essere rilevante sia per il team finanziario che per il buyer. La connessione finanziaria è enfatizzata dal fatto che il processo di budgeting si nutre delle informazioni contabili che comporranno il bilancio. La connessione con il buyer e con il product range a questo punto è tuttavia limitata. In uno scenario più realistico il buyer e il merchandiser discuteranno e scambieranno idee lungo tutte le fasi del planning process. Questo dialogo influenza direttamente il product budgeting con il risultato che l'OTB budget rifletterà le tre prospettive invece che una sola. Una seconda funzione del KPI budget sono le misure di controllo che fornisce ai buyer, una sorta di area di operazione oltre la quale le conseguenze sulla performance finanziaria è altamente a rischio. Il risultato più tangibile del processo di budgeting è rappresentato dal calcolo dell'OTB che riflette i pensieri, i processi e le azioni svolte sino a quel punto dal merchandiser. Può rappresentare sia un meccanismo di controllo che un meccanismo facilitatore delle decisioni perché guida l'acquisto dello stock e la manifestazione fisica del product range all'interno di piani complementari discussi ed approvati. I budget non sono una panacea e non forniscono tutte le risposte alle domande che sorgono lungo il processo di pianificazione del product range. Essi necessitano di costante revisione e rilavorazione con l'emergere di realtà macroeconomiche rilevanti e nel momento di ricerca dei fornitori per i prodotti da parte del buyer (Clark, 2015). Ad un certo punto, però, l'acquisto dei prodotti deve essere finalizzato e mentre il lavoro di pianificazione

del merchandiser è completato, il buyer dovrà tradurre i progetti e le idee nel dettaglio dell'option plan.

### 3.2.3.7 Il Weekly, Sales, Stock and Intake

La nascita del concetto di fast fashion e il suo successo commerciale tramite la regolare iniezione di nuovi range durante una stagione commerciale ha fatto nascere due punti interessanti sulla gestione dell'OTB budget. L'ambiente della moda con la costante evoluzione e cambiamento dei trend richiede flessibilità nella spesa dell'OTB e l'identificazione di un budget di spesa generale può non risultare sufficiente. I modelli di fast fashion hanno evidenziato anche l'importanza di mantenere i livelli di stock più bassi possibile, per incrementare la rotazione dello stock durante la stagione. Gestire la distribuzione dello stock settimanalmente invece che mensilmente o una sola volta a stagione significa che il debito sopportato da un'organizzazione è sensibilmente ridotto come i costi legati agli interessi del debito. Ci sono inoltre delle valide ragioni operative per gestire in questo modo l'OTB: gestire minori volumi di stock in qualsiasi punto della stagione significa meno spazio necessario ad immagazzinarlo e ciò incide positivamente sui costi generali a conto economico che possono essere ridotti e meglio gestiti. La distribuzione temporale o *phasing* dell'OTB è legata all'anticipazione dell'andamento della domanda e i fattori che la influenzano come la spesa in markdown o le attività promozionali pianificate. Per assistere nel complesso processo di pianificazione merceologica, molte realtà del fashion retail hanno adottato il documento chiamato *Weekly Sales, Stock and Intake* (WSSI) sviluppato inizialmente dalla *Burton Menswear* nel 1970 (Jackson e Show, 2001). Questo documento, data la sua versatilità, è adattabile alle esigenze organizzative dell'azienda di riferimento. Il WSSI connette tutte le attività all'interno della *retail value chain* al processo di *product management* producendo i seguenti vantaggi:

- Il CEO e il top management hanno un prospetto di come esattamente l'azienda consegnerà i suoi prodotti al pubblico e la strategia finanziaria lungo tutta la stagione.
- Il buyer avrà un budget di OTB settimanale attorno al quale creare i principali temi di prodotto e i mood lungo la stagione.
- Le proiezioni dei flussi di cassa permetteranno al reparto finanziario di pianificare e gestire più efficacemente il conto economico e pianificare le voci di bilancio.
- Il team logistico potrà pianificare le necessarie attività per l'azienda come i limiti di capacità di magazzino nei vari periodi della stagione.

- Il WSSI permette alla funzione *retail operation* di avere un'idea di come temporalmente verrà definita l'offerta in negozio e apportare eventuali modifiche di layout per far fronte ai picchi di consegna o alle fasi di maggiore vendita.

Nella pratica il WSSI viene utilizzato a vari livelli lungo l'organizzazione e a quelli di dettaglio più elevato può includere budget settimanali per una serie di gruppi di prodotto ed età della merce. La gestione di un WSSI a questi livelli di dettaglio è rilevante a un largo numero di aziende complesse mentre il *phasing* dei KPI budget in documenti per categoria è una necessità che emerge solo con volumi rilevanti di OTB che ruotano attorno ai milioni di euro. La gestione di così tanti documenti può, tuttavia, risultare difficoltosa per le aziende più semplici e un approccio semplificato potrebbe essere sufficiente. Nel suo formato più standard il documento del WSSI è così composto:

In riga:

- Opening Stock: Stock di apertura della settimana.
- Weeks/Months: indicazione temporale della stagione con subtotali mensili.
- Closing Stock: valore di chiusura dello stock settimanale.
- Season Total: somma dei totali per le informazioni rilevanti del KPI budget.

In Colonna:

- Sales Budget: le vendite settimanali.
- Sales mix: i dati storici del mix di vendita utilizzati per calcolare il sales budget settimanale.
- Markdown Budget: la spesa in markdown settimanale.
- Markdown mix: mix di spesa in markdown storica utilizzato per calcolare il markdown budget.
- Closing Stock: il valore di stock di chiusura necessario a fine settimana.
- OTB: il valore dell'OTB settimanale.
- Weeks Cover: le settimane di copertura generate dal sales & stock budget.
- Promotional Calendar: un calendario delle attività di promozione legate alle vendite e ai markdown settimanali.

**Tabella 3.17 Esempio di WSSI**  
*Fonte: elaborazione da Clark, 2015*

The WSSI				Opening Stk	25.902					
Wks/ Months	Sales Budget	Sales Mix	Markdown Budget	Markdown Mix	Closing Stock Budget	OTB Budget	Weeks Cover	Promotional calendar		
1	1.014	2%	0	0%	25.902	1.014	25,5			
2	1.167	2%	0	0%	25.902	1.167	22,2			
3	1.318	3%	0	0%	25.902	1.318	19,7			
4	1.413	3%	0	0%	25.902	1.413	18,3			
<b>JANUARY</b>	<b>4.912</b>	<b>10%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>						
5	1.413	3%	0	0%	25.902	1.413	18,3			
6	2.028	4%	0	0%	25.902	2.028	12,8			
7	1.471	3%	0	0%	25.902	1.471	17,6	LOYALTY EVENT		
8	1.471	3%	0	0%	25.902	1.471	17,6			
<b>FEBRUARY</b>	<b>6.383</b>	<b>13%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>						
9	1.521	3%	0	0%	25.902	1.521	17,0			
10	1.521	3%	0	0%	25.902	1.521	17,0			
11	3.550	7%	690	9%	25.902	4.240	7,3	MID SEASON SALE		
12	2.282	5%	460	6%	25.902	2.742	11,4	MID SEASON SALE		
13	2.028	4%	460	6%	25.902	2.488	12,8	MID SEASON SALE		
<b>MARCH</b>	<b>10.902</b>	<b>22%</b>	<b>1.610</b>	<b>21%</b>						
14	1.522	3%	0	0%	25.902	1.522	17,0			
15	1.572	3%	0	0%	25.902	1.572	16,5			
16	1.623	3%	0	0%	25.902	1.623	16,0			
17	1.623	3%	0	0%	25.902	1.623	16,0			
<b>APRIL</b>	<b>6.340</b>	<b>13%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>						
18	1.623	3%	0	0%	25.902	1.623	16,0			
19	1.623	3%	0	0%	25.902	1.623	16,0			
20	1.623	3%	0	0%	25.902	1.623	16,0			
21	1.572	3%	0	0%	25.902	1.572	16,5			
<b>MAY</b>	<b>6.441</b>	<b>13%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>						
22	1.522	3%	0	0%	25.902	1.522	17,0			
23	6.085	12%	2.873	38%	25.902	8.958	4,3	SUMMER SALE		
24	3.045	6%	1.398	18%	25.902	4.443	8,5	SUMMER SALE		
25	2.535	5%	766	10%	25.902	3.301	10,2	SUMMER SALE		
26	2.535	5%	958	13%	25.902	3.493	10,2	SUMMER SALE		
<b>JUNE</b>	<b>15.722</b>	<b>31%</b>	<b>5.995</b>	<b>79%</b>						
27	<b>Closing Stk</b>				<b>25.902</b>					
<b>Total</b>	<b>50.700</b>	<b>100 %</b>	<b>7.605</b>	<b>100%</b>	<b>58.305</b>					

Il WSSI è un meccanismo che permette di valutare ogni fase legata al prodotto lungo l'andamento della stagione futura. Calcolando il valore di OTB settimanale è possibile ottenere la distribuzione temporale della spesa e calcolare dei subtotali mensili con il loro rapporto percentuale sul totale. Ogni mese avrà una diversa percentuale di OTB, giustificata dal fatto che il calcolo dipende dai livelli delle vendite, della spesa in markdown e di stock finale. I valori più elevati di OTB saranno infatti coincidenti con le fasi di saldo e promozione dove sono concentrati i ribassi.

### 3.2.4 La Pianificazione del Range di prodotti

La creazione del product range nei suoi stili, colori, prezzi ed altri elementi che lo compongono è in larga parte ruolo del fashion buyer, il quale crea la sua collezione ideale fondendo i trend legati ai bisogni dei clienti, ai mutamenti culturali della società e della moda nel mercato. Maggiore è la dimensione aziendale, la scala di prodotti, i piani di opzioni e il numero di negozi da servire, più complesso diventa il processo di definizione del range ideale e più facile è perdere il controllo delle dimensioni generali dell'offerta complessiva (Clark, 2015). Seguire un processo in cui ogni opzione è acquistata una dopo l'altra senza fissare un numero di linee target in anticipo può causare la spesa di tutto l'OTB da parte del buyer prima che tutto il range desiderato sia stato acquistato. Al contrario, se alla fine del processo di acquisto, non tutto l'OTB è stato speso, allora l'azienda potrebbe rischiare di non avere abbastanza stock per supportare le vendite e le altre assunzioni del budget. Il merchandiser offre la connessione tra il *merchandise budgeting* e la determinazione degli elementi fisici degli assortimenti tramite il processo di *range planning*: l'obiettivo è determinare il numero di opzioni da acquistare con il budget disponibile assicurandosi che ogni opzione venga acquistata a fronte del giusto livello di domanda stimata. Fino a questa fase il ruolo del merchandiser è ruotato attorno alla pianificazione finanziaria. La fase di *range planning* spinge il merchandiser a collaborare strettamente con il buyer per tradurre l'OTB budget in linguaggio di prodotto (Clark, 2015). Per essere arrivati a questa fase il buyer avrà già iniziato a lavorare alle idee e concetti astratti prevalentemente attraverso il suo gusto e le sue sensazioni sul mercato. Fondere queste idee con il processo logico alla base dei KPI Budgeting richiede uno sforzo comune per garantirne l'equilibrio. Il *range planning* è il meccanismo per verificare che il mix proposto dal buyer sia coerente con le dimensioni dei KPI budget e viceversa. La creazione da parte del merchandiser di un *range plan o assortment plan* che identifichi il numero di opzioni ideale all'interno dell'OTB risolve questo problema, tuttavia è molto raro che vi sia un'immediata convergenza delle due posizioni: spesso si assiste ad un lungo periodo di discussioni, negoziazioni e scambi di idee tra il buyer e il merchandiser al fine di raggiungere una direzione condivisa e finalizzare il piano di linee a formazione della collezione.

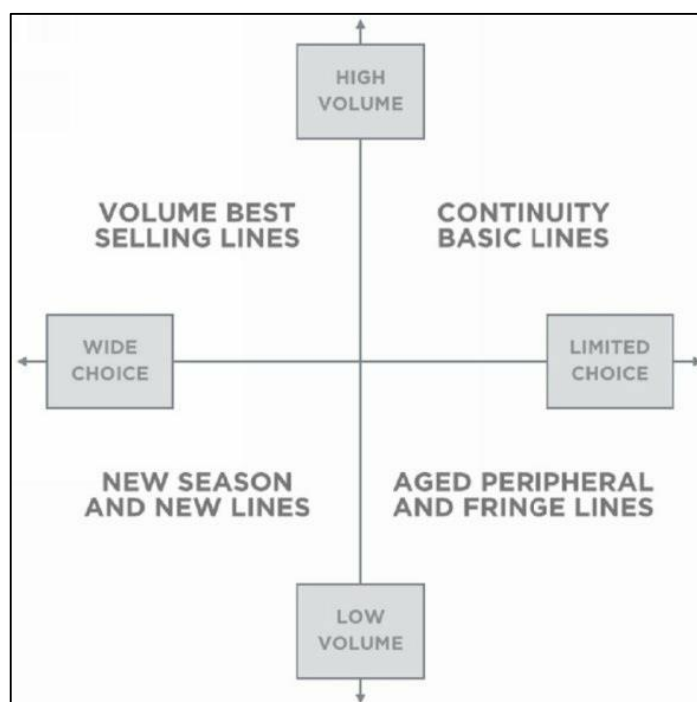
#### 3.2.4.1 Gli Elementi del Range

Quando si parla di range, nel contesto del fashion retail, si intende un assortimento di prodotti sviluppati sotto differenti categorie al fine della vendita ai clienti (Jackson e Shaw, 2001). I prodotti sono organizzati a seconda della dimensione e della struttura dell'organizzazione. Nel definire il giusto mix di prodotto da offrire nei negozi è necessario considerare l'adeguato

bilanciamento tra gli elementi rilevanti per il consumatore. Le principali componenti da considerare nella composizione e selezione delle linee da includere nel range includono:

### **Estensione e bilanciamento del range**

La creazione dell'assortment plan iniziale riflette le quantità che dovranno essere acquistate per ogni singolo prodotto per singole combinazioni colore, taglie e prezzi di vendita. È essenziale che l'ammontare del valore d'acquisto globale sia in linea con i piani sviluppati nel budget d'acquisto. Fondamentalmente in questa fase è necessario ottenere il giusto bilanciamento di corretto numero di scelte o opzioni in quantità che permettano di definire un'offerta credibile. Il range plan che rappresenta l'assortimento di prodotti sviluppati all'interno di specifiche categorie all'interno dell'organizzazione deve dunque bilanciare l'estensione dell'offerta, ovvero le componenti di ampiezza e profondità del range (Jackson e Shaw, 2001). La prima rappresenta quanto estesa deve essere la scelta di prodotti per il consumatore e la seconda rappresenta le quantità necessarie per coprire il numero di taglie e colori e diverse fasce prezzo all'interno delle categorie di prodotto (Nesbitt, 2016). La difficoltà per il retailer è gestire un'offerta bilanciata che offra una vera scelta al cliente ottimizzando nel contempo i ritorni monetari dell'investimento.



**Figura 3.4** Matrice di bilanciamento dell'assortimento  
Fonte: Nesbitt, 2016

È quindi determinante una chiara visione del posizionamento di mercato desiderato e la comprensione del cliente di riferimento, ottenibile con una continua ricerca e analisi del mercato per ottenere dei segnali che aiutino nella selezione dei prodotti.

## **Livelli di prezzo del range**

Quando si parla delle punte prezzo del range spesso si utilizza la terminologia di architettura di prezzo, che implica una struttura di livelli di prezzo dal più basso al più alto all'interno delle categorie. I retailer nel settore di massa devono tenere in considerazione la distribuzione normale dei bisogni della clientela, che si estenderà dagli oggetti più basilari a prezzi d'ingresso a quelli più sofisticati, dove si può applicare un maggiore premium. Oltre a determinare i giusti prezzi per ottenere la giusta reazione dai segmenti di clientela, è molto importante impostare un gap tra diverse tipologie di prodotto, in particolare per quelli di fascia più alta. Ciò in riconoscimento che molti clienti hanno una particolare zona di prezzo o idea di prezzo in mente quando sono in cerca di un particolare tipologia di prodotto da acquistare (Jackson e Shaw, 2001). Dall'altro lato bisogna evitare l'affollamento di fasce prezzo che può causare il fenomeno di "confusione di marketing", dove il cliente è sottoposto a così tante fasce prezzo che diventa impossibile comprendere quale sia il reale valore dei prodotti che rappresenta.

## **Stili, colori e taglie**

Gli stili che andranno a comporre il range saranno dettati dalla storia, dalle indicazioni strategiche e dalla direzione e guida fornita dai team di design con l'analisi dei trend. Quando si considerano le prime componenti di prodotto che attirano il cliente nella selezione dell'acquisto, lo stile sarà l'elemento più importante (Nesbitt, 2016). La seconda componente di prodotto che influenzerà la decisione d'acquisto sarà il colore. Esso rappresenta l'elemento visibile di novità e di direzione delle tendenze. La selezione dei colori viene eseguita con intuizione ma anche con una logica di coordinamento scegliendo alcuni colori di tendenza, combinandoli tra loro e aggiungendo scelte legate all'esperienza, alla conoscenza dei clienti, ai dati storici di vendita e anche alle proposte dei singoli fornitori (Sacchi, 2015). Per ottenere la migliore varietà è importante assicurarsi che lo spettro di colori pianificati sia riflesso nel complesso dell'offerta assegnando diversi colori lungo la varietà di stili in modo tale che la proporzione generale sia in linea con le intenzioni strategiche. La scelta del prodotto oltre che su stile e colore si concretizzerà poi solo se la taglia è disponibile per quella selezione. Per questa ragione molti retailer esporranno l'offerta per taglie in modo tale da minimizzare la frustrazione risultante dalla indisponibilità per lo stile o colore desiderato. È logico che ciascun negozio della catena avrà differenti profili di taglie che sono determinati dalle caratteristiche demografiche locali, dalle preferenze culturali e dai comportamenti d'acquisto. L'approccio al mix di taglie parte dal determinare la curva nazionale per ogni dipartimento, categoria di prodotto e singola linea in modo tale da ordinare la giusta combinazione al fornitore. Similmente i vari profili di taglie per i singoli negozi andranno bilanciati e allineati con



l'assortimento per singolo prodotto in modo da poter offrire la giusta combinazione di domanda durante la fase di distribuzione.

### **Mix di Brand**

Nel definire l'offerta complessiva del range i retailer devono anche decidere il mix di brand esterni (*national o international brand*) e i propri brand "*in-house*" o "*private brand*" ovvero i brand che sono posseduti, gestiti e commercializzati direttamente dal retailer (J. Zentes et al, 2011). L'inclusione di un'offerta di brand esterni nell'offerta complessiva ha i seguenti vantaggi:

- *Pull effect*: permettono di attirare e potenziare la visita dei clienti nei negozi, poiché i brand più forti hanno una forte customer loyalty la cui presenza può risultare un fattore determinante nella scelta del retailer per il consumatore finale.
- *Image transfer*: l'immagine del brand del produttore ha un effetto e un'influenza nell'immagine complessiva del retailer. L'immagine dell'insegna distributrice può migliorare in associazione a brand esterni positivi commercializzati al suo interno, aumentando la qualità percepita dell'intero assortimento e rafforzando alcuni benefici intangibili come la caratteristica di marca.

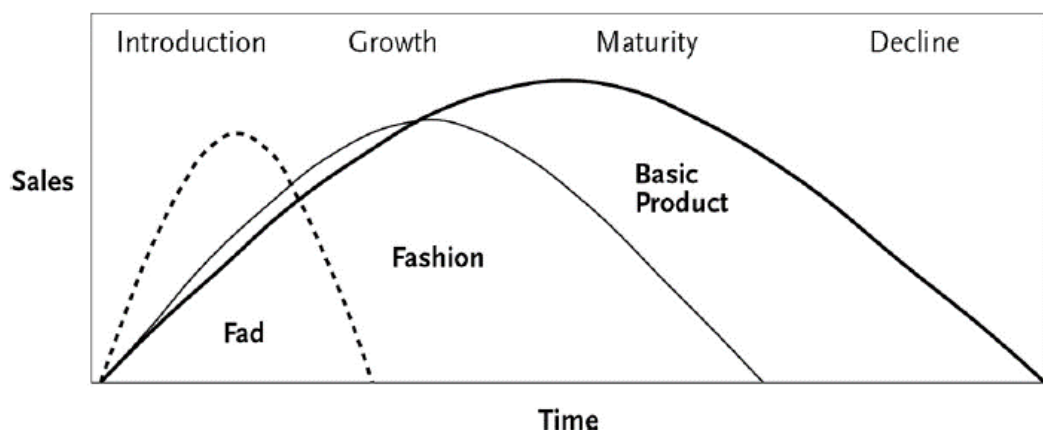
Per contro i brand esterni hanno dei vincoli imposti, come i prezzi suggeriti e le quantità di riassortimento predeterminate che limitano la profittabilità del retailer che si trova spesso in una situazione di svantaggio negoziale (J. Zentes et al. 2011). Al contrario i private brand hanno alcuni vantaggi che ne hanno determinato una diffusione capillare nelle strategie retail generali e in particolare nel fashion, il primo tra tutti la marginalità più elevata. I private brand offrono i seguenti vantaggi:

- *Differenziazione*: uno svantaggio dei brand esterni è la loro ubiquità, ovvero la possibilità di trovare lo stesso brand presso diversi retailer. Al contrario gli store brand offrono la possibilità di differenziare l'offerta e distinguersi dagli altri competitors e facilità l'associazione dell'insegna e la coerenza nell'immagine del brand e del retailer.
- *Potenziamento della Customer Loyalty*: se un cliente è soddisfatto di uno store brand e intende replicare l'acquisto sarà invogliato a visitare più volte il retailer. Al contrario se un cliente è soddisfatto da un brand esterno, egli potrà cambiare comunque negozio e acquistarlo da un'altra parte.

## Classificazione dei prodotti:

Classificare i prodotti in base alle loro caratteristiche e dei comportamenti d'acquisto dei consumatori aiuta i manager nel determinare l'appropriato mix delle altre variabili di marketing come le promozioni, la determinazione di prezzo e la distribuzione. Quando si parla di prodotti moda, la classica distinzione tra beni di consumo, di convenienza, speciali ecc. non è utile nell'analizzare le motivazioni e le metodologie d'acquisto (Easey, 2009). Tipicamente i prodotti moda vengono classificati lungo tre gruppi principali:

- **Classico:** il bene classico può costituire il compromesso di tutti gli stili. I colori e i disegni possono cambiare ma il cliente di prodotti classici non è alla ricerca della soddisfazione di una nuova esperienza stagionale come le sue controparti più *fashion-oriented*. È più probabile che tale soddisfazione derivi dalla ricerca di determinati attributi tangibili di prodotto, come la durabilità, la qualità nei materiali e la buona vestibilità (Easey, 2009). I prodotti classici tendono ad avere un ciclo di vita molto più lungo e a ripresentarsi come ripetizioni di stili o con cambiamenti minimi nel design (Goworek, 2012). I prodotti classici sono definiti da alcuni retailer anche *basic* o *core*.
- **Fashion e Fad:** la distinzione tra prodotto Fashion e *Fad* (moda passeggera) risiede solitamente nella durata del ciclo di vita. I prodotti fashion tendono ad avere una crescita più lenta della popolarità, raggiungono una fase stazionaria di maturità e periscono gradualmente. Questo ciclo solitamente coincide con la durata di una stagione. I prodotti che appartengono a mode temporanee, invece, hanno durata molto più breve: tendono ad acquistare velocemente popolarità e sviluppare ampi picchi di vendita per brevissimi periodi. Sono tipicamente prodotti cercati dalle fasce più giovani, solitamente a causa della spinta data dai media. L'adozione di un prodotto *Fad* è basata esclusivamente sul desiderio dell'individuo di una nuova esperienza che non diventi popolare in larga scala (Easey, 2009). Il buyer deve usare la sua esperienza per riconoscere Fashion da Fad per poter stimare per quanto tempo questi prodotti potranno essere inseriti nel range dei negozi e in quale quantità.



**Figura 3.5** *Ciclo di vita dei prodotti moda*  
*Fonte: Easey, 2009*

### 3.2.4.2 La Costruzione del Range plan

Una volta stabiliti gli elementi strategici del range coerenti con le scelte dell'organizzazione, il merchandiser deve procedere con la traduzione numerica delle intenzioni, definendo tramite parametri numerici, la forma del range ideale che diventerà l'offerta in negozio. Nella tabella seguente è possibile osservare un esempio di costruzione del range plan e degli elementi da considerare per la sua stesura:

**Tabella 3.18** *Esempio di Range Plan*  
*Fonte: elaborazione da Clark, (2015)*

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Product group	OTB budget €	Avg selling price €	OTB UNITS €	Rate of Sale	Life Cycle	Sell-out Rate	Average Unit Buy	Ideal Option Plan
Trousers	19.824	50	396	5	8	80%	50	8
Shirts	12.244	35	350	5	8	80%	50	7
T Shirt	26.237	16	1.640	8	8	80%	80	20
<b>Total</b>	<b>58.305</b>	<b>24,44</b>	<b>2.386</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>80%</b>	<b>60</b>	<b>40</b>

- 1) **Product Group:** Aree di prodotti o categorie di prodotti a seconda delle metodologie di raggruppamento adottate.
- 2) **OTB Budget:** il valore di OTB per il gruppo di prodotti determinato dall'OTB budget.
- 3) **AVG Selling Price:** il presunto prezzo medio di vendita per quel gruppo di prodotti.
- 4) **OTB Units:** conversione dell'OTB in unità con l'assunzione sul prezzo medio:

$$OTB\ units = OTB\ budget / Average\ selling\ price \quad (3.23)$$

- 5) **Rate of Sales:** assunzione sul valore dell'indicatore di vendita.

- 6) **Life Cycle:** numero di settimane in cui quel gruppo di prodotto concentrerà le sue vendite.
- 7) **Sell-out rate:** assunzioni sulla percentuale di sell-out a fine periodo considerato nel life cycle per il gruppo di prodotti.
- 8) **Avg unit Buy:** quantità medie di acquisto per ciascuna opzione:

$$Avg\ unit\ buy = (Ros * lifecycle) / Sell\ out\ rate \quad (3.24)$$

- 9) **Ideal Option Plan:** totale numero di opzioni che possono essere comprate all'interno dei vincoli dell'OTB Budget.

$$Ideal\ Option\ plan = OTB\ units / Average\ unit\ buy \quad (3.25)$$

La tabella evidenzia come un buon range planning faccia affidamento su informazioni raccolte durante le fasi di ricerca e budgeting e, ad eccezione del prezzo medio di vendita e life cycle, tutte le leve decisionali per il processo sono in posizione. La decisione sul prezzo medio e sul life cycle vertono attorno a:

- *Average sales price:* i prezzi medi storici dei range precedenti possono essere valutati oppure il buyer potrebbe consigliare il cambio di prezzi medi basandosi sull'acquisto comparato di prodotti dalla concorrenza.
- *Life Cycle:* l'intervallo di vendita dipende dalla flessibilità nei riassortimenti e la durata del ciclo di vita della tipologia dei prodotti.

Una volta applicati questi parametri è possibile ricavare il numero ideale di opzioni da un punto di vista matematico coerente con le decisioni prese finora dal lato del budgeting e dall'iniziale strategia d'acquisto. Il completamento del range plan permette di ottenere due cose: in primo luogo permette al buyer di raccogliere le informazioni necessarie sulle opzioni per permettere la creazione del product range generale; in secondo luogo identifica anche una forma all'interno della quale è estremamente improbabile che il buyer ecceda nella spesa rispetto all'OTB e ai KPI budget fissati. Tuttavia anche i range plan hanno i propri limiti. Il primo problema è che per generare il risultato il processo si basa su numerose generalizzazioni. Le opzioni individuali che compongono il range e le singole categorie avranno caratteristiche specifiche che influenzeranno il loro valore e la loro importanza per il successo aziendale. Per risultare efficace il range plan dovrebbe essere in grado di riconoscere queste individualità nella definizione delle

quantità d'acquisto unitarie. Una seconda limitazione risiede nel fatto che il range plan fa forte affidamento su una serie di presunzioni, prendendo l'analisi dei dati storici, come i rate of sales, e applicandoli su valori futuri per generare i risultati. Un buon range plan fa sempre in parte affidamento sul senso commerciale e l'intuizione e non può basarsi esclusivamente sulla cieca applicazione di parametri matematici del passato. Per migliorare ed entrare nello specifico il range plan viene impreziosito dalla creazione dell'option detail che utilizza la forma del range plan e la modella in un'unica combinazione di opzioni per la futura stagione.

### 3.2.4.3 Il Multi-Store Range Planning

Molte organizzazioni che operano nel retail possiedono molteplici negozi, con differenze nella demografia della clientela, nelle dimensioni fisiche e nella presenza della competizione locale. Come può dunque il range planning supportare queste diversità? Un modo potrebbe essere quello di ignorare la questione e trattare ogni negozio indipendentemente e i range plan separatamente. In aziende che operano in maniera decentralizzata è possibile pianificare per ciascun negozio come se fosse un'impresa separata e i product range sono acquistati all'interno di OTB fissati per negozio. Tuttavia questa politica è efficace solo se si tratta di un numero ridotto di negozi con grandi volumi d'affari. Per catene nazionali o internazionali con un ampio portafoglio di negozi e una significativa gestione di brand *in-house* rimane il problema di come accomodare una organizzazione diversificata all'interno del processo di definizione del range. La risposta risiede nella creazione di gerarchie di negozio. Creando una struttura di *store-grading* (classificazione dei negozi) il merchandiser è in grado di applicare un *ranking* ai negozi basato sui criteri più consoni alle operazioni e al brand dell'organizzazione. Una prima possibile strada è classificare i negozi in base agli incassi di vendita (turnover) dal più alto al più basso e dividendo l'OTB in base alla percentuale di ricavi di ciascun negozio.

**Tabella 3.19** *Multi-store range planning basato sull'incasso*  
Fonte: Clark, 2015

Stores	Sales Turnover	% Mix	OTB	Avg. Selling price	Unit buy	Life Cycle	Rate of Sale	Sell-through rate	Avg. Unit buy	Ideal Option Plan
store 1	25.000	31%	34.375	25	1.375	6	5	70%	43	32
store 2	20.000	25%	27.500	25	1.100	6	4	70%	34	32
store 3	20.000	25%	27.500	25	1.100	6	4	70%	34	32
store 4	10.000	13%	13.750	25	550	6	2	70%	17	32
store 5	5.000	6%	6.875	25	275	6	1	70%	9	32
<b>Total</b>	<b>80.000</b>	<b>100%</b>	<b>110.000</b>	<b>25</b>	<b>4.400</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>70%</b>	<b>26</b>	<b>32</b>

Con questo ranking il normale processo di range planning può identificare il numero appropriato di unità da acquistare e il piano di opzioni per ciascun negozio della catena di distribuzione. Nell'esempio ogni negozio riceverà lo stesso numero di opzioni ma con diversa profondità d'acquisto. Più grande è l'organizzazione, tuttavia, meno uniformi saranno i negozi in termini di spazio fisico e il numero di opzioni da poter esporre varierà considerevolmente. Un approccio più adatto sarebbe classificare prima i negozi in base alla metratura e lo spazio e in secondo luogo in base al turnover di vendita generato.

**Tabella 3.20** *Multi-store range plan basato sulla dimensione*  
*Fonte: Clark, 2015*

Stores	Size	Sales Turnover	% Mix	OTB	Avg. Selling price	Unit buy	Life Cycle	Rate of Sale	Sell-through rate	Avg. Unit buy	Ideal Option Plan
store 1	500 mq	25.000	31%	34.375	25	1.375	6	5	70%	43	32
store 4	500 mq	10.000	13%	13.750	25	550	6	2	70%	17	32
store 2	300 mq	20.000	25%	27.500	25	1.100	6	7	70%	60	18
store 3	200 mq	20.000	25%	27.500	25	1.100	6	11	70%	94	12
store 5	100 mq	5.000	6%	6.875	25	275	6	5	70%	43	6
<b>Total</b>		<b>80.000</b>	<b>100%</b>	<b>110.000</b>	<b>25</b>	<b>4.400</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>70%</b>	<b>26</b>	<b>20</b>

Nella revisione del piano emergono alcune considerazioni. Lo store 4, sebbene abbia un incasso basso, ora è classificato al vertice con lo store 1 poiché entrambi hanno dimensioni simili. Lo store 2, 3 e 5 hanno visto ridursi il piano di opzioni drasticamente per riflettere le loro dimensioni ridotte tuttavia, per garantire che i requisiti di OTB siano rispettati, hanno incrementato l'average unit buy (profondità per linea). Questo pone un ulteriore dilemma prendendo ad esempio in considerazione il negozio 5. Date le sue dimensioni e basso turnover è alla fine della scala gerarchica di negozio, ricevendo il minor numero di opzioni. Se, tuttavia, pur essendo piccolo fosse localizzato in una delle location più prestigiose e di conseguenza dovrebbe ricevere la più ampia offerta di prodotto da esporre ai clienti di tutto il mondo? Sempre più retailer hanno dunque ampliato i criteri di classificazione dei negozi con un terzo elemento di pianificazione: la demografia della clientela o il profilo del negozio.

**Tabella 3.21** Multi-store range planning basato sul profilo  
 Fonte: Clark, 2015

Stores	Size	Sales Turnover	% Mix	OTB	Avg. Selling price	Unit buy	Life Cycle	Rate of Sale	Sell-through rate	Avg. Unit buy	Ideal Option Plan
store 5	100 mq	5.000	6%	6.875	25	275	6	1	70%	7	43
store 1	500 mq	25.000	31%	34.375	25	1.375	6	5	70%	43	32
store 4	500 mq	10.000	13%	13.750	25	550	6	2	70%	17	32
store 2	300 mq	20.000	25%	27.500	25	1.100	6	7	70%	60	18
store 3	200 mq	20.000	25%	27.500	25	1.100	6	11	70%	94	12
<b>Total</b>		<b>80.000</b>	<b>100%</b>	<b>110.000</b>	<b>25</b>	<b>4.400</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>70%</b>	<b>26</b>	<b>19</b>

La terza tabella eleva lo store 5 al vertice del ranking seguendo la classificazione del range in ordine di profilo, dimensione e infine incasso dei negozi. Le presunzioni sul rate of sale sono state manipolate per incrementare il numero di opzioni, ma nel fare ciò i volumi per unità sono calati in modo tale che sia possibile esporre una ampia varietà di prodotti ma con minore profondità per linea. Questo metodo di grading permette ai product range di colpire più efficacemente i target di riferimento e di avere consistenza finanziaria. Da un punto di vista pratico la classificazione gerarchica dei negozi richiede una ricerca approfondita e l'aggiornamento di variabili quali il rate of sale e il sell-through a livello di negozio. Per business che comprendono centinaia o migliaia di negozi è sicuramente un'attività difficilmente praticabile. Per questo viene spesso utilizzati software e strumenti di data-mining per semplificare e rendere questa operazione più automatica.

#### 3.2.4.4 L'Option Detail

Tutte le opzioni di un product range avranno una serie di caratteristiche qualitative, come colore, materiali e forme e le differenti combinazioni di questi aspetti generano valore diverso per l'azienda. Il focus dell'*option detail* è comprendere gli aspetti qualitativi di ciascuna opzione per poi applicare delle congrue caratteristiche quantitative (Ros, Ciclo di vita, Sell-Out) che riflettano queste combinate caratteristiche di prodotto.

**Tabella 3.22** Esempio di Option Detail  
 Fonte: elaborazione da Clark, 2015

Tipologia di prodotto	T-Shirt in cotone colore navy blu	T-Shirt di seta grezza con stampa
Caratteristiche qualitative	Colore classico, forma comune, tessuto "facile"	Colore in trend, forma specifica, tessuto esclusivo
Caratteristiche quantitative	Domanda elevata, valore elevato per l'organizzazione, periodo di vendita esteso	Domanda più bassa, minor valore finanziario per l'organizzazione, breve finestra di vendita

L'*option detail* non è altro che il riassunto delle effettive opzioni da includere nel range. Una volta definite le singole caratteristiche qualitative il merchandiser modificherà le assunzioni quantitative iniziali del range plan per riflettere al meglio tali caratteristiche. Nell'esempio la t-shirt in cotone colore blu con molta probabilità avrà una maggior forza commerciale e alta domanda, dunque verranno considerate delle forti caratteristiche quantitative in termine di volumi di vendita e sell-out rispetto all'altra t-shirt. La semplice revisione delle due opzioni evidenzia dunque delle caratteristiche qualitative chiave che influenzano la scelta di quantità d'acquisto per ogni unità:

- Descrizione dello stile: tipo di prodotto e capacità di rispondere alle esigenze del cliente.
- Tipo di materiale: versatilità del materiale utilizzato.
- Colore: tipo di colore selezionato e allineamento con i trend di stagione.
- Prezzo: prezzo di vendita coerente con la combinazione stile/colore e materiale.
- Componente moda (*Fashionability*): l'influenza che i trend della moda hanno sull'acquisto del prodotto.

Creare il giusto mix tra queste ed altre caratteristiche per definire diverse quantità d'acquisto individuale è l'argomento più critico nelle discussioni tra buyer e merchandiser, poiché coinvolge un alto grado di soggettività e giudizio personale che può influenzare la scelta (Clark, 2015). A livello di singole opzioni è possibile poi affinare le previsioni di domanda e conseguentemente di acquisto unitario sfruttando delle tecniche che considerino le caratteristiche distintive dei prodotti come i pattern di vendita storici a livello di negozi o periodi di vendita (fasi del ciclo di vita) o i forecast per analogia, che usano come riferimento le vendite registrate in passato da prodotti sostitutivi o parzialmente sostituti a quelli selezionati (Dallari e Milanato, 2013). Per quanto riguarda i Ros e Sell-out il merchandiser partirà da quelli medi definiti nel range plan per poi personalizzarli in base alle caratteristiche delle opzioni. Una volta fatte tutte le considerazioni sulle nuove informazioni il merchandiser completerà l'*option detail* applicandone i risultati e integrandoli con la propria intuizione commerciale e con il buyer procederanno nel revisionare le scelte fatte in merito ai seguenti punti:

- Le descrizioni, il contenuto "moda" e i prezzi di vendita delle opzioni devono assicurare che le giuste caratteristiche quantitative siano applicate all'*option detail*.
- Il ciclo di vita considerato deve combaciare con il range plan in modo da assicurare che l'*option detail* sia in linea con la strategia.



- Il giusto Ros e sell-out deve essere associato alle opzioni per dare una coerente rappresentazione delle caratteristiche qualitative.
- Il valore d'acquisto associato all'option plan non deve superare l'OTB budget per il periodo considerato.

**Tabella 3.23** *Revisione del range per il parametro "Fashionability"*  
*Fonte: adattato da Clark, 2015*

<b>Fashionability</b>	<b>Units bought</b>	<b>%Mix</b>	<b>LY mix</b>	<b>Buy Selling Value</b>	<b>%Mix</b>	<b>LY mix</b>
Core basic	360	69%	67%	€5.400	57%	53%
Fashion	160	31%	26%	€4.000	43%	34%
High Fashion	-	0%	7%		0%	13%
<b>Total</b>	<b>520</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>€9.400</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

L'ultima attività consiste nel revisionare il range costruito lungo le variabili qualitative e quantitative rilevanti in modo da poter avere una dettagliata esposizione dei risultati numerici derivanti dalle assunzioni commerciali prese e avere il quadro generale della composizione della collezione, soprattutto in confronto con l'offerta delle passate stagioni.

### **3.3. La Gestione della Supply Chain**

Nella varietà di attività e processi che comprendono l'area di influenza del merchandiser, la fase di planning rappresenta solo un lato della medaglia. La determinazione dei piani permette di proseguire nell'emettere gli ordini e assicurarsi che una volta consegnati, vengano gestiti efficacemente al fine di ottenere i risultati prefissati. Prima che si entri in questa fase è necessario un procedimento aggiuntivo: il prodotto deve passare dalle fasi di produzione e deve essere consegnato ai magazzini dell'organizzazione. Il merchandiser contribuisce a questa fase fornendo ai fornitori informazioni cruciali ad una fornitura efficiente dei prodotti, tra cui gli assortimenti di taglie e le condizioni di consegna per ogni opzione. La scelta dei fornitori e le strategie della supply chain sono una componente rilevante di tutto il processo d'acquisto e, nonostante non di competenza diretta del merchandiser, possono influenzare la performance del range se non sono implementate e monitorate correttamente.

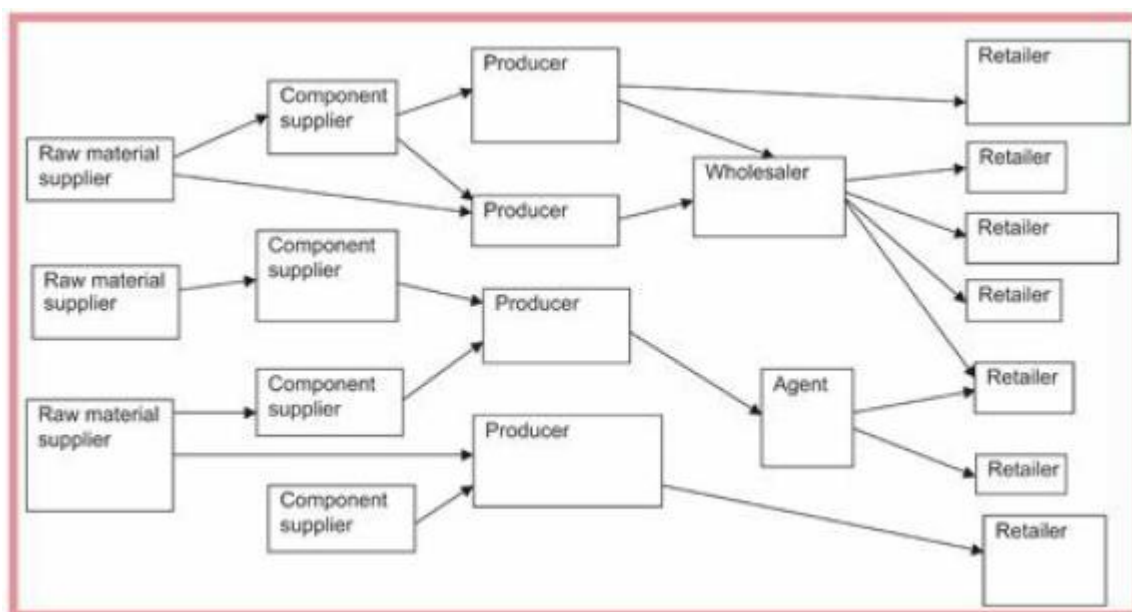
#### **3.3.1 Il Sourcing e la Gestione dei Fornitori**

Con il termine *Sourcing* si definisce l'attività che riguarda "la selezione di un fornitore di un prodotto o delle materie prime e servizi usate per la creazione, produzione e consegna dei prodotti" (Jackson & Shaw, 2001). I fornitori ideali devono essere affidabili, efficienti e

contribuire attivamente nel soddisfare le necessità di vendita e soddisfazione dei clienti del retailer. Gli approcci all'attività di sourcing e su cosa è soggetto a questa attività varia considerevolmente nel panorama dei retailer. Il posizionamento e la tipologia di prodotti destinati alla vendita, nonché il business model sono solo alcune delle variabili che influenzano la scelta dei fornitori e le decisioni sulla loro gestione. Tutto ciò che contribuisce alla formazione del prodotto finale venduto al cliente è soggetto all'attività di *sourcing*, a partire dalle materie prime. Nel panorama dei retailer di "massa", tuttavia, si verifica spesso che al fornitore sia affidata la responsabilità dell'approvvigionamento di tutte le componenti di prodotto ma ciò è fortemente legato alla clientela ed al posizionamento di mercato in cui si opera. I mercati più giovani, dove la componente di moda e trend sono preponderanti, richiedono che il retailer cambi più frequentemente il suo portafoglio fornitori come risultato di una costante ricerca di nuovi design creativi e nuovi sviluppi del prodotto. Ci sono diverse difficoltà legate al sourcing di prodotti *core*, invece, poiché le quantità e varietà di merce cresce ed è necessario bilanciare i vantaggi di una produzione oltreoceano che garantisce volumi più elevati con la flessibilità di fornitori locali (Jackson & Shaw, 2001). La decisione in merito al sourcing e la selezione di fornitori per un retailer è quindi una scelta di difficile ponderazione determinata dalle esigenze organizzative, distributive e dal business model adottato.

#### 3.3.1.1 Le Tipologie di Fornitori

Ci sono diverse alternative a disposizione del retailer nella selezione delle tipologie di fornitori da cui approvvigionarsi. La scelta sarà in primo luogo dettata dalle dimensioni dell'organizzazione. Il focus potrebbe essere orientato alla produzione di grandi volumi ricercando fornitori con la capacità di produrre tali quantitativi sfruttando le economie di scala oppure per quantità più limitate ma con maggiore precisione e puntualità nelle consegne. La sfida per entrambi gli attori sarà nel cercare di trovare un giusto bilanciamento tra la fonte di approvvigionamento e i canali distributivi.



**Figura 3.6** *Network di fornitori per il retailer*  
 Fonte: Varley, 2014

### **Aziende produttrici (Manufacturers)**

I retailer più grandi frequentemente interagiscono con le aziende produttrici che solitamente sono in controllo di diverse unità di produzione, che possono a loro volta distribuirsi geograficamente nel territorio nazionale o internazionale. Tipicamente i produttori avranno un ufficio vendite o uno showroom in una posizione conveniente per il retailer. Anche nel moderno ambiente informatizzato la prossimità geografica è ancora un fattore rilevante nel fornire un servizio di vendita superiore, cosa che può costituire un vantaggio competitivo (Varley, 2014). Grandi retailer contratteranno con produttori di dimensioni simili per sfruttare i volumi degli ordini e di fatto assicurarsi la prenotazione degli spazi produttivi disponibili. Al contrario, piccoli retailer preferiranno affidarsi o a realtà produttive di minori dimensioni o si affideranno all'acquisto indiretto tramite agenti ed intermediari.

### **Agenti**

Gli agenti rappresentano figure di intermediazione commerciale per conto di produttori terzi (Varley, 2014). I produttori si affidano a network di agenti che raccolgono ordini da varie realtà retail di piccole dimensioni in modo da rifornire efficientemente un gran numero di piccoli clienti. L'aggregazione di questi ordini permette di raggiungere volumi economicamente profittevoli per la produzione. Gli agenti lavorano in uffici o showroom localizzati in luoghi accessibili e convenienti per i retailer e solitamente lavorano per commissione rappresentando molteplici fornitori. Il ruolo degli agenti assume maggiore rilevanza per le realtà retail più giovani o nelle fasi preliminari della globalizzazione del sourcing.

## Wholesalers e distributori

Similmente agli agenti, wholesaler e distributori raccolgono piccoli ordini dai clienti retail a valle, con la differenza che essi acquistano il possesso della merce tra il produttore e il cliente. Essi riforniscono il retailer dal proprio stock applicando un margine di profitto al prezzo offerto al retailer. Uno dei vantaggi dell'uso di wholesaler è la possibilità di acquistare beni in piccole quantità, riducendo l'investimento finanziario in stock, impiegando meno spazio allo stoccaggio della merce grazie a frequenti acquisti di piccoli volumi permettendo di convertire la maggior parte dello spazio in negozi come area di vendita. Inoltre gli intermediari permettono ai piccoli retailer di accedere a brand più rilevanti e ad un portafoglio più grande di fornitori, che sarebbe difficilmente raggiungibile con le sole loro risorse. Il principale svantaggio tuttavia, è il pagamento del margine di profitto del wholesaler oltre al costo di produzione della merce ordinata. Un secondo svantaggio, inoltre, risiede nel fatto che solitamente gli intermediari non possono garantire l'esclusività del prodotto, che dunque può essere acquistato e commercializzato dai concorrenti diretti.

### 3.3.1.2 Le Modalità di Lavorazione

Nel valutare il ruolo e la tipologia di lavoro necessaria al fornitore per la produzione dei prodotti retail si possono individuare tre diverse modalità:

- *Factored Product*: quando il retailer acquista un prodotto “pronto” presentato dal fornitore e inserisce il suo marchio, oppure quando il fornitore si occupa del design e della produzione del prodotto seguendo delle indicazioni di massima del retailer.
- *Cut, Make and Trim (CMT)*: quando il fornitore si occupa della produzione utilizzando i materiali acquistati, controllati e consegnati dal retailer.
- *Branded Product*: range unici, di design del retailer o del supplier con una chiara ed indispensabile indicazione che aggiunge un valore essenziale in termini di attributo di marca al prodotto.

Alcuni fashion retailer acquistano tutte e tre le tipologie di prodotti anche se storicamente i retailer preferiscono i prodotti CMT perché permettono di avere una chiara consapevolezza dei costi di ogni prodotto. La componente essenziale che veicola la scelta è la qualità ricercata. Il prodotto CMT, anche se può sembrare meno costoso in termini produttivi, crea enormi costi interni per l'organizzazione poiché è necessaria la presenza di un team dedicato all'acquisto di tali materiali con competenze tecniche altamente specifiche e un ufficio di controllo della qualità sia per i materiali che per il prodotto finale, nonché dei designer specializzati e un'unità

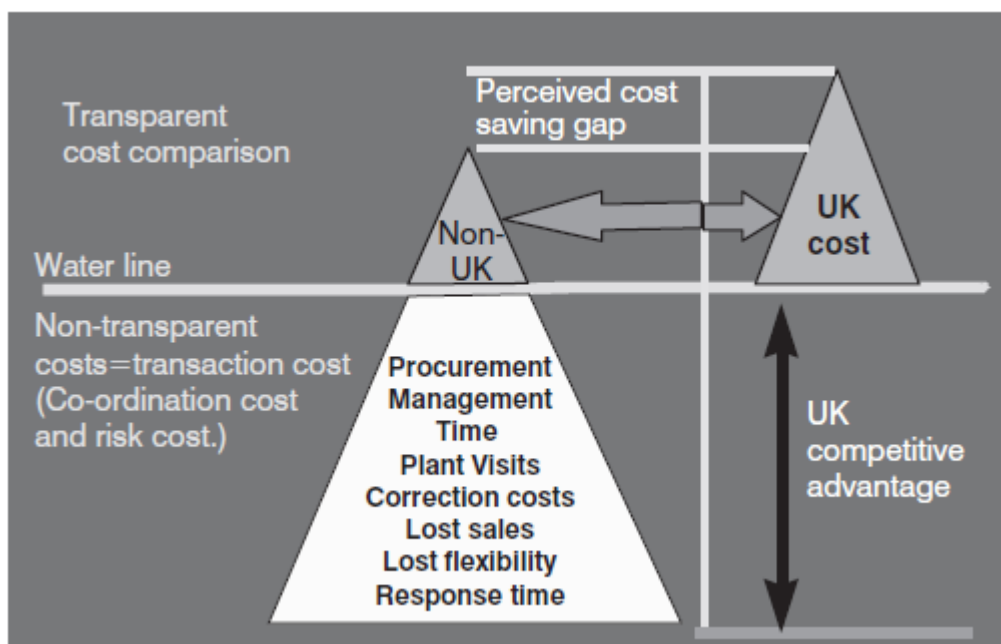
in grado di produrre e supervisionare i campioni. Per questo motivo molti fashion retailer che si posizionano a livelli medi nel mercato si affidano ai design del fornitore per creare degli appropriati prodotti *factored*.

### 3.3.1.3 Le maggiori problematiche legate al sourcing

#### **Sourcing Oltreoceano**

Il principale beneficio del sourcing oltreoceano per un retailer solitamente riguarda l'ottenimento della merce a costi più bassi. Tuttavia l'apparente risparmio grazie ai minori costi in infrastrutture e nel pagamento della forza lavoro, non si manifesta in tutti i casi. Oltre all'iniziale costo di quotazione che riguarda la produzione del prodotto vi sono una serie di costi sommersi da considerare in questo tipo di fornitura per definire il reale costo aziendale di questa scelta. La "*Iceberg theory of Cost Comparison*" proposta da Tony Hines nel 1998 suggerisce che l'acquisto di merce oltreoceano da parte dei retailer si basi sulla semplice illusione di risparmi di costo dovuti ai minori costi del personale. La teoria dell'iceberg è utile al retailer per avere una chiara consapevolezza nella scelta del sourcing oltreoceano sostenendo che l'importazione della merce implica una serie di costi sommersi:

- Fluttuazioni del tasso di cambio.
- Quota pagata dai fornitori ai governi locali.
- Rischio di ritardi nella consegna.
- Incapacità di riacquisti veloci.
- Mezzi di trasporto.
- Aumento dei costi di gestione.
- Creazione di uffici dedicati all'importazione e ai flussi esteri.
- Aumento dei costi di inventario.
- Costi per resi e risarcimenti.



**Figura 3.7** *La teoria dell'iceberg*  
 Fonte: Jackson e Shaw, 2001 et al.

### Modalità di trasporto della merce

Quando la merce è acquistata da fonti estere ci sono quattro modalità con cui è possibile definire il prezzo dell'ordine d'acquisto in relazione alla tipologia di trasporto utilizzata. Molti retailer si affidano ad un esperto interno che segua i dettagli nella spedizione o si affidano in outsourcing ad agenzie di spedizionieri specializzate alcune delle quali forniscono alcuni servizi tecnici di controllo e verifica. I buyer devono essere a conoscenza delle implicazioni legate ai costi di trasporto nelle negoziazioni con i fornitori esteri:

- *Free On Board (FOB)*: il prezzo dei prodotti include i costi di trasporto dalla fabbrica del fornitore fino alla nave o all'aereo ma esclude il trasporto internazionale e i costi di assicurazione.
- *Carriage, Insurance and Freight (CIF)*: il prezzo dei prodotti include il trasporto e l'assicurazione dal cancello della fabbrica del fornitore fino al porto del paese in cui risiede il retailer. Il retailer avrà in carico i costi di trasporto dal porto locale al proprio centro di distribuzione.
- *Free House o Delivery Duty Paid (DDP)*: i prezzi includono tutti i trasporti internazionali e locali e i costi di assicurazione direttamente dalla fabbrica del fornitore fino al centro di distribuzione del retailer.

- *Ex Factory*: Il prezzo dei prodotti non include l'assicurazione e il trasporto. Il Retailer è responsabile per il pagamento dei costi di trasporto dai cancelli della fabbrica del fornitore fino al proprio centro di distribuzione.

### **Termini di pagamento esteri**

Uno degli aspetti più difficili dell'acquisto da agenti esteri è il trasferimento di denaro dal fashion retailer fino al produttore o agente rappresentante. Ciò può risultare particolarmente problematico soprattutto se si lavora con un fornitore per la prima volta. Esistono essenzialmente due modalità di pagamento per merce estera: emissione di lettera di credito o *Cash against documents* (CAD):

- Lettera di credito: rappresenta un accordo irrevocabile di pagamento dei prodotti ordinati una volta che la documentazione di carico dei beni è stata presentata alle banche internazionali coinvolte nell'accordo. La documentazione indica che la merce è in essere ed è pronta ad essere trasportata. Questo atto ha delle assicurazioni per entrambe le parti coinvolte, tuttavia la lettera di credito può essere un mezzo molto rigido e costoso.
- *Cash against Documents*: è una modalità più veloce, flessibile ed informale di pagamento dei fornitori. Solitamente questa metodologia viene utilizzata con i fornitori di lungo termine poiché si fonda sull'esempio di fiducia dimostrata l'una con l'altra.

### **La problematica dei *Lead-time***

Il termine *lead-time* è definito come l'intervallo di tempo necessario per trasportare la merce ordinata dalla fabbrica al luogo identificato dal retailer come luogo di consegna, sia esso il centro di distribuzione o il negozio (Jackson & Shaw, 2001). Vi sono molti fattori che influenzano la velocità di consegna, come la disponibilità di trasporto, i periodi di vacanza nazionale, i problemi doganali ecc. Molto dipende anche dalla location del fornitore rispetto al retailer.

**Tabella 3.24** Esempio dei *lead-time* per area geografica  
*fonte: Jackson & Shaw (2001)*

AREA	TIME (WEEKS)
FAR EAST	4/6 BY SEA AND ½ BY AIR
EUROPE	1/2 BY ROAD
UK	1/3 BY ROAD

Le tempistiche di trasporto non devono essere confuse con l'*order lead-time*, che si riferisce al tempo che intercorre dal momento in cui l'ordine è inviato fino al momento in cui esso è consegnato al centro di distribuzione. Esso include dunque tutto il processo di produzione oltre al lead time di trasporto ed ha una variabilità che dipende da:

- Luogo geografico del fornitore.
- Disponibilità dei materiali e lead time di approvvigionamento di essi.
- Capacità di produzione e manifattura del prodotto e disponibilità di spazio produttivo.
- Prenotazione anticipata della capacità produttiva.
- Disponibilità di trasporto/lead time del trasporto.

Nella scelta delle strategie di sourcing vanno tenute presenti le problematiche legate ai lead-time che influiscono sulle tempistiche di consegna e, conseguentemente, rappresentano un potenziale rischio per l'organizzazione in termini di perdita di vendite.

### 3.3.2 La Fashion Supply Chain

Il mercato di massa della moda è un settore dinamico caratterizzato da prodotti a breve ciclo vitale, alta varietà, bassa capacità previsionale e relativi bassi margini ma alti impulsi all'acquisto. Gli attori del settore hanno dunque la duplice pressione di ridurre i lead time e nel contempo controllare i costi. Alla luce di queste condizioni, il successo o il fallimento in questo mercato dipende in larga parte dalla flessibilità e reattività della struttura organizzativa (Christopher et al. 2005). Per questo motivo il supply chain management nel settore moda ha aumentato la sua importanza in quanto riconosciuto come una maggiore fonte del vantaggio competitivo (Fernie e Sparks, 2014). Per *supply chain management* si intende “la gestione delle relazioni a monte con i fornitori e a valle con i clienti con la finalità di consegnare un valore superiore per il cliente al minor costo per l'intera catena di fornitura” (Christopher, 2005). La gestione del flusso della merce implica un lavoro di coordinamento di diversi ruoli e attività in un unico processo che, fra i suoi attori, include il cliente finale. Il coordinamento non può esimere da solide relazioni tra le parti coinvolte poiché la supply chain si configura come un flusso di informazioni oltre che di risorse (Clark, 2015). L'obiettivo finale è consegnare al cliente un valore superiore, ottenibile grazie ad un buon controllo dei livelli di stock, a consegne puntuali e a riassortimenti che sostengano il ciclo dei prodotti. Il tutto deve essere ottenibile al minor costo possibile, cosa che garantisce un vantaggio anche al consumatore in forma di minori prezzi di vendita. Significa anche eliminare le inefficienze nella catena, ridurre gli sprechi nell'acquisto delle materie prime e l'accumulo di materiali a stock a fini di inventario.



### 3.3.2.1 Il Fast Fashion

Le catene di fornitura del settore della moda hanno subito un profondo cambiamento con l'implementazione dei modelli di business *fast-fashion* di retailer come Zara, che sfruttano gli sviluppi del commercio globale e delle tecnologie informative per rivoluzionare la fornitura dei prodotti e rispondere alle crescenti richieste dei clienti (Clark, 2015). L'avvento del *fast fashion* ha imposto l'adozione dell'approccio *rolling range-plan* dove le collezioni sono lanciate a scadenza regolare nel corso di una stagione, con il bisogno di un costante flusso di processi rispetto al modello tradizionale di pianificazione delle collezioni nei canonici limiti di due stagioni. Nonostante gli approcci al *fast-fashion model* possano differire, il comune denominatore risiede nello *speed to market*: in risposta ai dati di vendita più immediati, i *rolling range plan* creano degli assortimenti in tempo reale, di fatto spostando molte decisioni delle fasi tradizionali del planning nella fase di gestione in stagione. In questo contesto riprendendo la definizione di supply chain di Christopher si possono fare le seguenti osservazioni su alcuni aspetti fondamentali:

- Management: la gestione complessiva del processo è ottenuta tramite la velocità nelle decisioni, l'agilità nell'affrontare i cambiamenti e nel dare priorità al costante flusso di informazioni rilevanti dal basso.
- Relazioni: il costante flusso di informazioni richiede una forte enfasi nelle comunicazioni di tutti i ruoli della catena, con enfasi del feedback dai negozi.
- Consegne: con un *rolling-range plan* e numerose fasi di consegna, la scelta di opzioni aumenta di varietà implicando minori quantità di acquisto unitario. La catena di fornitura deve essere in grado di coordinare tante transazioni in ristretti periodi di tempo, complicata dal fatto che per le opzioni *core* è richiesto un approccio sui volumi mentre per le linee più *fashion* un approccio più reattivo per far fronte alla volatilità e cambiamenti nella domanda.
- Valore superiore: differenti trend si sovrapporranno con il susseguirsi dei range in negozio rischiando di creare confusione nel determinare la fine di uno e l'inizio dell'altro. Una transazione merceologica così veloce, senza le tradizionali fasi di markdown e ribassi necessita una analisi dettagliata per linea.
- Costi minori: il tempo è il maggior costo per un'azienda che opera nel fashion, dunque per facilitare la riduzione dei *lead time*, le aziende devono concentrare gli sforzi della catena nel supporto di strategie *speed-to-market*. È necessaria una duplice strategia di sourcing che prevede un mix di fornitori con lunghi lead time per assicurare

l'approvvigionamento costante dei volumi degli articoli *core* basics, parallelamente ad una base di fornitori locali con brevi periodi di consegna e produzione per le opzioni fashion e high fashion.

### 3.3.2.2 La Supply Chain Agility

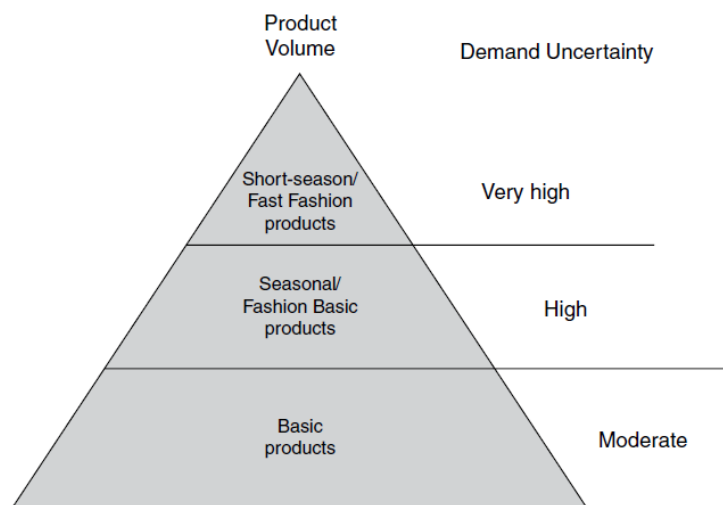
La maggiore attenzione per un retailer nel tentativo di offrire un valore superiore ai concorrenti nel mondo fashion, oggi risiede nel soddisfacimento della domanda del cliente (Clark, 2015). Il regolare flusso di nuovi range instillano la mentalità di scarsità che si unisce bene al fenomeno dei social media nel definire mode passeggere e trend di prodotto. Parallelamente a questa domanda frenetica c'è anche la parte di prodotti core basics, che rappresentano un regolare acquisto stagione dopo stagione. Il *ranging* di differenti opzioni con differenti caratteristiche e diversi destinatari permette la costruzione di mix di prodotto bilanciati. La diversificazione dei prodotti in classi e cicli di vita anche molto diversi all'interno di uno stesso range, dimostrano che un singolo approccio alla gestione della supply chain non è efficace all'interno di un'azienda di fashion business. Il mercato del fashion mostra, infatti, le seguenti caratteristiche da tenere in considerazione nella definizione delle strategie di gestione della catena di fornitura (Christopher et al., 2004):

- Breve ciclo di vita: tipicamente il prodotto ha delle finestre di vendita molto brevi o stagionali, misurato in mesi o settimane.
- Alta volatilità: la domanda è spesso instabile e influenzata da numerose variabili come il tempo, i film, le celebrità ecc.
- Bassa prevedibilità: a causa di una volatilità elevata è difficile prevedere accuratamente la domanda per il periodo e soprattutto le variazioni settimanali.
- Acquisto d'impulso: spesso il consumatore è influenzato dall'acquisto in negozio e dunque il concetto di disponibilità di taglie e di merce risulta fondamentale.

L'effetto combinato di tali elementi risulta una sfida al management della catena logistica e dell'intero network di fornitura. Differenti relazioni possono essere instaurate nel settore moda in base alla natura dei prodotti, che influenzano il design e la complessità della rete di forniture e conseguentemente il rapporto da instaurare con i fornitori (Fernie e Sparks, 2014). Alla luce di queste caratteristiche è necessario segmentare il prodotto moda in tre principali categorie in base al ciclo di vita, le esigenze di sensibilità/costo/tempo e dunque sottostanti formulazioni delle relazioni di fornitura:

- Prodotto basic: poca variazione nello stile, profilo di domanda prevedibile (es. calzini bianchi, T-shirt tinta unita bianche ecc.)
- Prodotto stagionale (o fashion basic): maggiore variabilità nello stile, profili di domanda meno prevedibili.
- Prodotti a stagionalità breve (o prodotti fast fashion): massima variabilità nello stile, profilo di domanda non prevedibili.

Le opzioni *core basic* sono per loro natura parte di un mercato molto competitivo a causa dell'ampia disponibilità di questo tipo di prodotti di facile design con poco bisogno di cambiamento o modifiche stagionali, dove spesso la chiave della decisione di acquisto si basa sul prezzo di vendita. Per queste tipologie di prodotti bisogna strutturare una efficiente supply chain che assicuri la minimizzazione dei costi fisici, come la produzione e distribuzione. L'approccio è di tipo *lean* per assicurare la gestione dei costi attraverso rigide pratiche di controllo dello stock, rimozione delle inefficienze nella catena, identificazione dei flussi di domanda regolare per predirne i volumi e la standardizzazione dei processi di design dei prodotti. Le opzioni *fashion*, per contro, sono soggette ad una domanda volatile e necessitano di *lead time* sempre più corti tra l'emergere del trend e la presa di coscienza del consumatore prima che svanisca l'opportunità di vendita. La sensibilità al prezzo è più bassa e la domanda è maggiormente imprevedibile, e ciò porta il retailer a raggiungere un'elevata efficienza nella flessibilità della produzione e riduzione dei lead-time (Fernie e Sparks, 2014). I fornitori devono essere reattivi alla variabile domanda di mercato mantenendo l'agilità necessaria a rispondere ai mutamenti nei volumi e al contempo mantenendo gli inventari al minimo (Hines citato da Clark, 2015).



**Figura 3.8** Piramide della domanda per i prodotti fashion

Fonte: Fernie e Sparks, 2014

La definizione delle strategie legate alla supply chain del settore moda necessitano dunque di un approccio ibrido nella loro definizione, la cui forma sarà dettata dal mix di differenti prodotti all'interno dei range. L'approccio "leagile" alla catena di fornitura influenza direttamente i processi di merchandising determinando approcci diversi in base alla classificazione di prodotto e sottili, seppur sostanziali, differenze nei processi di pianificazione e controllo del range.

### 3.4. La Gestione dello Stock e della Distribuzione

La gestione e il controllo dei livelli di stock è una delle attività principali di responsabilità del merchandiser che deve assicurare le necessarie attività per portare i prodotti in negozio al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali fissati in fase di pianificazione. In generale l'attività di *stock management* può essere divisa in due livelli: un livello macro, che guarda al valore dello stock totale al fine di assicurarsi che quel *department* o quella unità aziendale non stia comprando troppa merce o troppo poca in relazione al potenziale di vendita indicato dal piano e un livello micro, che, invece, si concentra al livello di singola linea osservando il numero di unità di merce per stile, colore e taglia destinato al particolare ramo aziendale o negozio (Jackson e Shaw, 2001). Una volta che la merce viene consegnata al centro di distribuzione, essa va trattata a livello unitario per assicurarsi che la giusta merce vada ai giusti negozi o dove ve ne fosse più bisogno durante la stagione. Questa tipologia di gestione e controllo dello stock a livello unitario è definita attività di **distribuzione o allocazione ai negozi**. In contesti aziendali di grandi dimensioni con centinaia di linee e negozi, il controllo dello stock a livello micro è estremamente complesso e necessita di molto tempo. I moderni sistemi IT hanno permesso il costante monitoraggio delle performance di vendita al livello di singola linea e consentono di accedere facilmente al dettaglio dello stock trattenuto per ogni singolo negozio e per il centro di distribuzione. Una volta che i livelli di acquisto sono stati definiti a livello di categoria c'è la necessità di assicurarsi che il numero di linee del range crei un'offerta credibile per i clienti e sia efficacemente esposta in negozio. La problematica della distribuzione nasce perché per la maggior parte dei retailer in Europa non esistono due negozi identici nella catena distributiva sia in termini di spazio espositivo, sia per disponibilità di espositori dove posizionare la merce per la vendita. Ciò è il risultato delle modalità evolutive dei centri commerciali, che si sono sviluppati in maniera disordinata (Jackson e Shaw, 2001) nonché dei diversi formati con cui le organizzazioni dividono la propria catena al dettaglio al fine di segmentare la clientela di riferimento. I merchandiser devono tenere conto del problema della diversità e varietà dei negozi nel momento in cui pianificano quali stili o combinazioni affidare a ciascun punto vendita. La maggior parte dei retailer, inoltre, preferisce minimizzare lo spazio

di negozio destinato allo stoccaggio della merce. Mantenere lo stock lontano dallo spazio espositivo è infatti una pratica assai costosa, soprattutto considerando i costi degli affitti dei locali che rendono il magazzino dei negozi uno spazio molto dispendioso. I migliori fashion retailer usano la quasi totalità dello spazio disponibile per come spazio commerciale per assicurarsi di massimizzare le densità di vendita.

### 3.4.1 La Definizione delle Quantità di Prima Allocazione

L'allocazione iniziale o primo invio, definisce la quantità di taglie e colori di uno stile da inviare ad ogni singolo negozio a seguito della prima consegna di una linea al magazzino centrale. La rimanente quantità destinata ad essere consegnata ai negozi in un secondo momento è definita **saldo a deposito** o *Back-up of stock*. La maggior parte dei fashion retailer invia quantitativi di prima allocazione tra il 60 e il 70 per cento del quantitativo totale. Il rimanente 40 o 30 per cento è trattenuto affinché venga allocato come riassortimento settimanale a quei negozi che stanno vendendo il prodotto. La finalità di mantenere livelli di back-up of stock è legata alla riduzione del rischio che può derivare da un'errata prima allocazione della merce. Una volta che i prodotti sono consegnati in negozio è molto più difficile e costoso spostarli da un punto vendita ad un altro qualora una particolare linea si venda maggiormente nel secondo oppure manchino delle taglie. I saldi a deposito sono un bacino di approvvigionamento per i negozi e settimanalmente vanno a colmare i vari gap che si manifestano per permettere una fornitura completa e un assortimento offerto al cliente secondo i piani di vendita predisposti per ciascuna linea.

**Tabella 3.25** *Un esempio di Store Ranking con il dettaglio di allocazione iniziale per linea*  
Fonte: Jackson e Shaw, 2001

Turnover of store	Line					Total
	A	B	C	D	E	
Very large	24	24	18	18	12	96
Large	18	18	12	12	9	69
Medium	12	12	9	9		42
Small	6	6				12

Per minimizzare il problema di distribuzione ai negozi bisogna aggiornare il range plan, il documento che racchiude il dettaglio delle linee da acquistare per la stagione. L'attività di range planning infatti deve considerare i negozi a cui è destinata la merce e svolgere un raggruppamento dimensionale che assicuri il numero corretto di linee da esporre ad ogni momento durante la stagione e i quantitativi da allocare in base alle disponibilità espositive e di capacità di magazzino. Questa classificazione dei negozi chiamata **store grading** o **store ranking** è un utile strumento per definire l'allocazione iniziale utilizzata dal team di

distribuzione nel pianificare l'invio della merce in negozio. Il processo di definizione dei quantitativi di prima allocazione o di primo invio ha le sue radici nelle fasi precedenti la finalizzazione del processo di pianificazione, prima dell'attività di *range planning*, contribuendo in ultima istanza alle logiche legate alla movimentazione fisica della merce e gestione dei flussi di stock. Da un punto di vista quantitativo il range plan e la definizione di assortimenti di taglie e numerate fornisce le seguenti informazioni rilevanti alla definizione dei primi invii (Clark, 2015):

- Definisce le opzioni che devono essere allocate.
- Definisce i negozi che devono ricevere i range di opzioni.
- Definisce i quantitativi unitari di acquisto dai quali derivano le quantità di allocazione.
- Definisce le taglie disponibili e le curve di assortimenti richieste.

Da queste informazioni di partenza il merchandiser può partire con le definizioni delle prime allocazioni. La decisione finale viene influenzata da una vasta tipologia di informazioni e strategie aziendali. L'aggiunta di elementi qualitativi di supporto a quelli quantitativi aiuta ad influenzare i giudizi sulla validità commerciale delle scelte e sono legati a:

- Il modello di business e la personalità di marca.
- Il tipo di prodotto, e il ruolo dell'opzione all'interno del range.
- Le strategie di visual merchandising che riflettono la personalità di marca.
- Le assunzioni di ROS e *Sell-out* per il prodotto.
- La location del fornitore e la flessibilità della supply chain.
- Il *phasing* dello stock derivante dal WSSI.

Con la definizione delle quantità da allocare inizialmente nasce la decisione sul numero di consegne da assegnare al prodotto. Va tenuto presente che mantenere in magazzino la merce per periodi prolungati allunga il pagamento di interessi del debito per finanziarli e necessita un'accurata pianificazione degli spazi allocativi a magazzino. Una metodologia per determinare quando fissare le consegne successive potrebbe seguire le assunzioni sulle weeks of cover e ros per calcolare le necessità legate al rifornimento dei negozi.

### **3.4.2 I Sistemi di Riassortimento**

Oggi i sistemi di distribuzione o riassortimento automatici sono uno standard di tutti i software informatici dei maggiori fashion retailer. Anche se definiti automatici essi necessitano di una

buona dose di logica e intervento umano per assicurarsi che il sistema segua dei ragionamenti in linea con le intenzioni aziendali e che venga inviata la giusta merce ai negozi. Il sistema funziona essenzialmente deducendo le vendite di ogni singola taglia/colore dallo stock di apertura di settimana di ogni negozio.

### 3.4.2.1 Replenishment to Pattern

Una prima tipologia di sistemi di riassortimento automatici consiglia di distribuire settimanalmente la quantità di merce per taglia in modo che il negozio segua il pattern della distribuzione iniziale. Il pattern è definito dal computer per ogni differente gruppo e dimensione di negozio. Per i negozi più grandi esso è solitamente un semplice multiplo delle quantità di allocazione iniziale di uno più piccolo. I pattern sono revisionati ogni settimana e se le vendite sono migliori di quelle anticipate il merchandiser o il distributore può decidere se incrementare la quantità del pattern o cambiare il *size ratio* in base alle vendite per taglia registrate su quella linea.

**Tabella 3.26** Esempio di riassortimento secondo la metodologia "Replenishment to Pattern"  
Fonte: Jackson & Shaw, 2001

Sizes	32	34	36	38	40	42	44	46	Total
Initial opening stock at start of week	2	4	5	6	6	5	4	2	34
Sales for one week	1	2	2	3	2	2	2	1	15
Closing stock at end of week	1	2	3	3	4	3	2	1	19
Recommended replenishment	1	2	2	3	2	2	2	1	15
Opening stock the following week	2	4	5	6	6	5	4	2	34*

Questa metodologia permette all'azienda di mantenere tutte le taglie e i colori disponibili al cliente in negozio. Spesso per i negozi più grandi è possibile avere due consegne di riassortimenti settimanali specialmente per i negozi con la possibilità di stoccare la merce in un proprio magazzino.

### 3.4.2.2 Sales Reactive Replenishment

Questa seconda metodologia costruisce sulla logica del pattern ma in questo caso non cerca solamente di assicurarsi che ogni negozio riceva velocemente tutte le taglie e colori, ma che lo stock sia in grado di far fronte alla domanda futura. Al contrario dell'esempio precedente in cui il riassortimento permette al negozio di avere solo due settimane di copertura della merce, un sistema di riassortimento *Sales Reactive* considera due parametri principali: il mantenimento della proporzione dello stock di apertura della settimana e la consegna di merce sufficiente a garantire almeno sette settimane di copertura della merce basandosi sul Rate of Sales registrato.

**Tabella 3.27** Esempio di riassortimento secondo la metodologia "Sales Reactive Replenishment"

Fonte: Jackson &amp; Shaw, 2001

Sizes	32	34	36	38	40	42	44	46	Total
Initial opening stock at start of week	2	4	5	6	6	5	4	2	34
Sales for one week	1	2	2	3	2	2	2	1	15*
Closing stock at end of week	1	2	3	3	4	3	2	1	19
Recommended replenishment	5	10	13	16	15	12	10	5	86
Opening stock the following week	6	12	16	19	19	15	12	6	105

Nel calcolo della quantità dell'esempio in tabella il computer ha moltiplicato il rate of sales per sette settimane di copertura desiderate, stimando che con quel livello di vendite settimanali il negozio mantenga la proporzione nell'offerta delle taglie per quel prodotto. Per quanto utilizzare i rate of sale come parametro di riassortimento sia probabilmente una metodologia più corretta di pianificare le consegne dei negozi spesso è utile l'abilità del merchandiser di limare o ignorare l'interpretazione e significato che assumo i tassi di vendita di una settimana. Se, infatti, i sistemi automatici di riassortimento non vengono limati o alterati c'è il rischio che le quantità calcolate automaticamente reagiscano in maniera fuori controllo se vi sono variazioni inaspettate dei parametri utilizzati negli algoritmi coinvolti. Ciò avviene soprattutto in particolari fasi commerciali in cui vi sono picchi di vendita dovuti a parametri esterni come promozioni speciali o festività. I fattori di attenuamento ai parametri di allocazione sono applicati nelle riunioni settimanali e rappresentano dei parametri di sicurezza per assicurarsi che le vendite della settimana chiusa siano statisticamente accurate e significative nel calcolo dei trend di vendita.

Tutti i fashion business hanno bisogno di controllare lo stock in modo tale da garantirsi la massima flessibilità. Nel mondo del fast fashion moderno, infatti, nessun buyer sarà sicuro su quali colori, modelli o tipologia di prodotti saranno dominanti in talune fasi di vendita della stagione. Se tutto l'Open-to-buy viene speso, l'acquisto di nuove linee finirà per causare il superamento del budget di spesa per il department. Una buona pratica per il buyer e il merchandiser è quella di lasciarsi un grado di flessibilità in termini di open-to-buy disponibile per assicurarsi che se un trend emerge in stagione essi abbiano la possibilità di agire nell'acquisto di quel particolare prodotto. Non esiste alcun tipo di certezza nel fashion buying e merchandising. Una volta acquistate le linee slow seller semplicemente rimangono in negozio e tolgono spazio a risorse che sarebbero investibili in linee a vendita più veloce. Se un'azienda fallisce nel liquidare le linee a vendita più lenta può soffrire dell'effetto palla di neve: con il susseguirsi delle stagioni la "palla di neve" di linee slow seller si allarga fino ad un punto in cui non riesce più a muoversi. Ciò crea un effetto a catena che conduce al deterioramento delle



vendite ed al disastro finanziario. Le decisioni di riduzione di prezzo necessarie a liquidare la merce generalmente costano di più all'azienda quanto più la decisione di applicarle è ritardata.

### 3.4.3 Il Piano delle Consegne

Dietro ogni decisioni sulla gestione dello stock di qualsiasi fashion business c'è **la delivery schedule o il commitment schedule**, il piano delle consegne. Generalmente mantenuto in formato elettronico, è un documento aggiornato periodicamente che permette al senior management e al buying & merchandising team di vedere chiaramente cosa verrà consegnato al magazzino centrale a cadenza mensile, settimanale o giornaliera. Un'ordinata *delivery schedule* strutturata in formato elettronico è in grado di essere interrogato facilmente per vedere se ad ogni momento lo stock previsto in consegna di un particolare prodotto è in eccedenza o insufficiente. I ritardi di consegna rappresentano sempre un costo sommerso in virtù del fatto che se il negozio non possiede la merce che il cliente richiede in quel preciso istante, cambierà negozio e acquisterà da un'altra parte. Una volta persa una vendita è molto difficile recuperarla. La consegna della merce in ritardo lungo una stagione ha la possibilità di fallire nella vendita, rimanendo esposta ed invenduta fino alla fine della stagione quando probabilmente sarà necessario liquidarla attraverso i markdown in fase di saldo. La *delivery schedule* aiuta il merchandiser nell'evitare il manifestarsi di queste situazioni. Le principali informazioni disponibili e desumibili dalla delivery schedule sono:

- Quali linee saranno consegnate e quando.
- Quali quantità saranno consegnate.
- Dettaglio completo delle informazioni sulle linee (prezzo, descrizione ecc.).
- Date di prevista consegna a magazzino.
- Speciali istruzioni di consegna.
- Retail value totale delle consegne per settimana.

Il buyer e il merchandiser mantengono un regolare contatto con i fornitori per assicurarsi che la merce venga consegnata come da accordi presi inizialmente. Tuttavia la delivery schedule è spesso soggetta a minori cambiamenti. Qualche volta il buying team può mettere sotto pressione il fornitore affinché consegni i prodotti best seller in anticipo o cercherà di rimandare indietro la merce di slow seller, anche se una volta accordato l'acquisto della merce e accettate le condizioni da parte del supplier ciò risulta particolarmente problematico.

Il fallimento nella consegna della merce nelle tempistiche concordate solitamente ha un principale impatto, la perdita di vendite. Se un fornitore consegna in ritardo la merce, sta effettivamente causando al retailer una perdita di incassi e in ultima istanza di profitto (Clark, 2015). Con l'aumento della competitività nel mercato la maggior parte dei retailer hanno sviluppato delle clausole penali per il ritardo di consegna, che effettivamente sanzionano il fornitore in ritardo. La sanzione è solitamente proporzionata alla gravità del ritardo, con la logica che al prolungarsi del ritardo maggiore sarà la potenziale perdita di incasso. Di riflesso i produttori hanno iniziato ad applicare clausole simili per i ritardi di consegna di materiali e materie prime. Le clausole sono incluse nei termini generali di commercio a cui i fornitori devono conformarsi per lavorare con il retailer. Con lo sviluppo delle recenti tecnologie IT i retailer di grandi dimensioni hanno instaurato delle procedure a scadenza regolare nel controllo dei ritardi. I fornitori con dei record negativi in questo ambito sono classificati settimanalmente in modo tale che il buyer e merchandiser possano vedere chi è il migliore e peggiore. I buyer molto raramente mantengono i rapporti con fornitori che consistentemente consegnano in ritardo, a prescindere dalle vendite dei loro prodotti una volta consegnati. La divisione temporale dell'OTB attraverso il WSSI permette all'organizzazione di gestire il flusso dei nuovi prodotti lungo il corso della stagione commerciale. Per beneficiare da questa divisione la pianificazione temporale deve combaciare quanto possibile con la definizione dei piani di consegna. La creazione del piano di consegne come estensione dell'option detail è utilizzata come riassunto delle date di consegna concordate con i fornitori per i singoli prodotti, nonché il numero di unità e il loro valore di vendita dettato dalla definizione del prezzo. Il valore di queste informazioni è data dalla rilevanza che ha per la catena del valore, permettendo un processo di consegna più efficiente e fornendo vitali informazioni finanziarie al team di merchandising e al team finanziario. La definizione del piano di consegna ha i seguenti vantaggi:

- Il merchandiser può sviluppare dai range plan, dei piani di distribuzione e consegna lungo l'intervallo temporale della stagione e fare il confronto tra il piano definito con il "phasing" dell'OTB in fase di pianificazione nel WSSI.
- Il team finanziario può utilizzare i fabbisogni di consegna effettivi ed applicarli alle assunzioni sui flussi di cassa che compongono il bilancio in modo tale da determinare se vi siano le condizioni debitorie e monetarie necessarie a sostenere gli investimenti in stagione.
- La funzione B&M può utilizzare i dati del piano di consegna per emettere i necessari ordini d'acquisto in un processo ordinato e tempestivo.

- La funzione logistica può pianificare la capacità del magazzino e il flusso della merce da ricevere, distribuire ai negozi e organizzare il deposito della merce fuori stagione.
- La funzione Retail Operations può pianificare l'organizzazione dei negozi e le rotazioni delle vetrine e dei layout di negozio nonché predisporre materiali pubblicitari ed espositivi alla consegna progressiva dei nuovi prodotti.

### 3.5. La Fase di Trading

La realtà dietro ai processi di planning è ovviamente molto più complessa di quella elencata sinora: cambiamenti di idee e ripensamenti sono comuni come il fatto che gli OTB budget non coincidano con l'option detail, perché i design dei prodotti necessitano di cambiamenti in vista della pressione sui margini di profitto o perché nuove e migliori idee sono introdotte "in corsa". La complessità più grande che ruota attorno a tutto il processo è causata dalla sua lunghezza. Ciò causa due osservazioni: in primo luogo, l'integrità di tutto il processo di planning deve portare delle forti limitazioni a causa della lunghezza di tempo e, in secondo luogo, queste limitazioni acquistano maggiore rilevanza quanto più lungo è questo intervallo temporale perché le assunzioni fatte all'inizio del processo di planning perdono rilevanza con il passare del tempo. Vi sono troppe variabili in gioco, molte delle quali fuori dal controllo della funzione B&M, per prevenire inevitabili errori nel processo di planning. Ciò significa che i merchandiser devono capire come superare queste incertezze e limitazioni, costruendo ulteriori processi per identificare le opportunità e i rischi in stagione e definire azioni in grado di massimizzare il potenziale. Questo processo è definito come *Trading the season* o *Trading the proposition* ovvero il processo attivo di consegna del range di prodotti, la spinta delle sue performance commerciali e ogni sforzo e attività che concerne il superamento degli obiettivi dettati dai KPI dei budget definiti nella fase di planning (Clark, 2015). Mentre l'attività planning definisce il range di prodotti, è l'attività trading che pone l'obiettivo di farlo funzionare al meglio. Le due fasi differiscono quindi sia nel timing che nelle applicazioni. L'attività di planning è per sua natura precisa, accurata e strutturata mentre l'attività di trading è fluida e reattiva al fine di seguire i cambiamenti di domanda e le reazioni alle attività in stagione per massimizzare la contribuzione finanziaria del range all'azienda (Clark, 2015). Le due attività tuttavia sono fortemente correlate e la strategia trading segue quella impostata nella fase planning, perché utilizza gli output e i KPI dei budget, del WSSI e del *phasing* dell'OTB. Trading dunque non è un'attività che rivoluziona del tutto quanto fatto nella fase planning (a meno che non sia

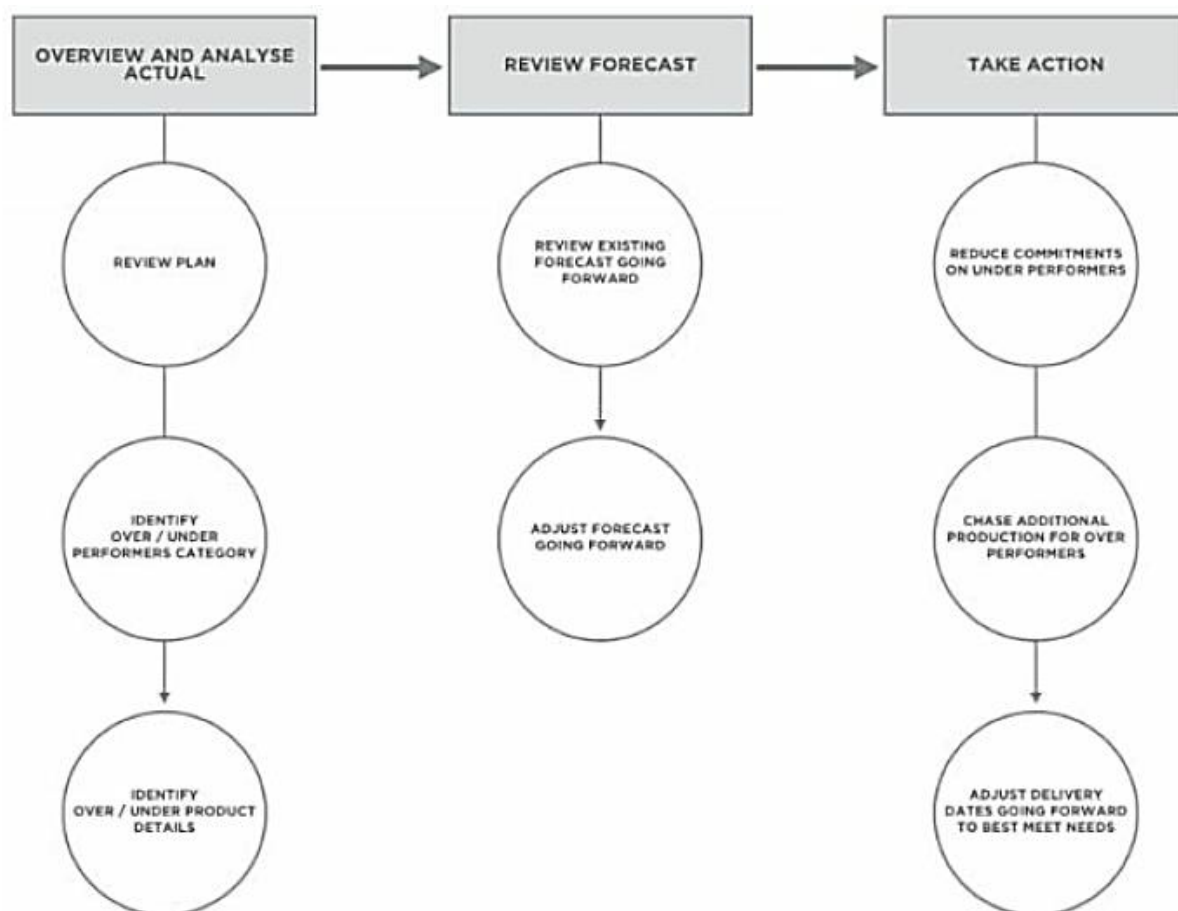
estremamente disastrosa), quanto un'attività di affinamento e aggiustamento la cui efficacia si basa sui seguenti strumenti utili a guidare le decisioni:

- **KPI & budget:** sono utilizzati per comparare i dati attuali con quelli determinati dalle aspettative dei budget. I trend finanziari vengono riflessi con le attività di *reforecasting* con il WSSI per determinare l'impatto delle variabili nelle settimane aperte della stagione.
- **OTB budget:** quando come risultato dell'attività di gestione l'OTB risulti più alto di quello fissato dal budget si presenta l'opportunità di acquistare più prodotti in stagione e crescere il business, al contrario se fosse più basso gli acquisti vanno ridotti e rimodellati.
- **Ricerca, analisi e aggiustamento del *Product Range*:** l'analisi sui prodotti permette di identificare quali opzioni stanno vendendo bene e quali no, e danno spunto alle opportunità di revisionare le opportunità e aggiustare le future quantità di acquisto o fare cancellazioni agli ordini pendenti.
- **Distribuzione e Riassortimenti:** possono essere apportati degli aggiustamenti alle quantità di allocazione basati sui ROS revisionati, *Ranging* dei negozi o quantità d'acquisto.
- **Pianificazione delle promozioni:** possono nascere riflessioni sulla spesa in markdown pianificati per ridurre lo stock o per aumentare i volumi di vendita di opzioni in difficoltà, oppure per spingere ulteriormente le linee con buone performance di vendita.
- **Pianificazione degli *End of Season Sales* (ESS):** i saldi di fine stagione vengono pianificati per liquidare lo stock residuo del range e per fare spazio alle prime consegne dei range della stagione successiva.

Trading è un ciclo continuo e ha l'effetto di comprimere molte delle discipline di pianificazione in una settimana o meno, per tutte le settimane della durata della stagione. Nonostante l'approccio al trading abbia sempre una solida base logica, esso coinvolge un certo grado di presunzioni e congetture: oltre a giudicare se una linea stia vendendo bene, il merchandiser dovrà valutare anche se ha raggiunto il massimo del suo potenziale o ci siano altre potenzialità da sfruttare. Includere l'acume commerciale e l'istinto all'approccio logico in queste fasi di *decision-making* è uno dei principali contributi del merchandiser (Clark, 2015).

### 3.5.1 Il Controllo e la Revisione delle Performance

Nonostante la precisione e la logica posta nell'attività di pianificazione e delineazione della strategia è inevitabile che la realtà devierà dai risultati attesi nella costruzione dei piani. È il risultato della volatilità dei fattori interni ed esterni che esistono nel momento in cui comincia la stagione commerciale. Il compito del merchandiser è quello, dunque, di continuare a revisionare la performance attuale, analizzarne i trend e prendere le appropriate misure correttive per minimizzare i rischi e cercare di raggiungere gli obiettivi prefissati. Se gli aggiustamenti non sono possibili è comunque utile trarne le dovute lezioni per evitare di commettere gli stessi errori nelle stagioni successive.



**Figura 3.9** Processo di revisione delle performance  
Fonte: Nesbitt, 2016

La procedura che dovrebbe essere applicata nel processo di trading si può delineare in tre distinte attività:

- Aggiornare progressivamente il piano generale per la stagione con i dati di vendita, i livelli di stock terminale previsti e le performance della settimana appena conclusa.
- Rivedere le assunzioni previste dal piano basandosi sul confronto delle vendite registrate rispetto a quelle poste a budget al fine di creare nuove previsioni (*reforecast*)

del totale di stagione. I cambiamenti nei livelli di vendita potrebbe richiedere anche l'aggiustamento dei livelli di stock che riflettano la realtà dei dati.

- Una volta stabilita una più realistica previsione dell'andamento della stagione il risultato va confrontato con gli impegni e gli ordini piazzati per stabilire se vi sia sufficiente o insufficiente stock previsto in consegna per raggiungerli. Se così non fosse il piano andrà modificato per determinare quali azioni sono previste per raggiungere gli obiettivi o, al contrario, stabilire il surplus di stock che dovrà essere ridotto.

### 3.5.1.1 La Revisione e l'Aggiustamento del Piano

Essendo la definizione dei KPI e dei budget l'attività chiave del ruolo del merchandiser non c'è da stupirsi che la revisione di tali obiettivi sia al centro del processo di trading. Comprendere la performance finanziaria di un prodotto è importante, ma saper reagire al meglio a quella performance è molto più complesso. In questa particolare attività l'aggiornamento settimanale del WSSI a fini comparativi risulta un utile strumento di controllo ed analisi. Tipicamente si aggiungono delle colonne al modello per aggiungere le previsioni settimanali e i dati consuntivi settimanali.

**Tabella 3.28** Esempio di WSSI aggiornato in stagione alla settimana 4  
Fonte: adattato da Clark, 2015

The WSSI				Opening Stock	25.798	25.798			
Weeks/ Months	Sales forecast	Sales Budget	Markdown forecast	Markdown Budget	Closing Stock forecast	Closing Stock Budget	OTB	Cover forecast	Weeks Cover
1	1.115	1.014	0	0	29.993	25.798	5.310	26,9	25,4
2	1.284	1.167	0	0	28.709	25.798	-	22,4	22,1
3	1.450	1.318	0	0	27.259	25.798	-	18,8	19,6
4	1.554	1.413	0	0	29.795	25.798	4.090	19,2	18,3
<b>JANUARY</b>	<b>5.403</b>	<b>4.912</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			<b>9.400</b>		
5		1.413		0		25.798	-		18,3
6		2.028		0		25.798	-		12,7
7		1.471		0		25.798	-		17,5
8		1.471		0		25.798	-		17,5
<b>FEBRUARY</b>		<b>6.383</b>		<b>0</b>					

Per semplificare lo scambio di informazioni solitamente i merchandiser dei diversi department di un'organizzazione utilizzeranno lo stesso formato di WSSI il quale viene aggiornato automaticamente via computer o manualmente a cadenza settimanale. L'aggiornamento riguarda l'inserimento degli ultimi dati registrati in merito alle vendite, consegne di merce dai fornitori, valore dei markdown spesi, il livello di stock di apertura per la settimana successiva

nonché un prospetto delle consegne previste nelle settimane successive. Con questi dati attraverso il WSSI è possibile osservare la proiezione delle settimane di copertura per il dipartimento in oggetto nonché confrontare le performance di vendita con il piano, in modo tale da formulare le previsioni per le settimane future e fare gli adeguati aggiustamenti sul programma di consegne settimanale. Normalmente ogni dipartimento aggiornerà i dati del WSSI ogni lunedì in modo tale che il consolidamento di ogni documenti possa comporre un WSSI generale per tutta la compagnia. Per ogni team il WSSI funge da barometro dei livelli di performance passati, presenti e previsionali ed è uno strumento a supporto del processo previsionale, in termini di velocizzazione o rallentamento delle consegne e aumento o diminuzione della spesa in markdown nelle linee *slow-seller*. Fornisce al buying e merchandising team, nonché ai senior manager una prospettiva sulle performance cumulative del department contro il piano formulato per la stagione in corso. I WSSI sono solitamente alimentati a livello di categoria e poi consolidati in un department WSSI generale. L'aritmetica che compone il WSSI è altamente personalizzabile per rispondere al design dei sistemi informativi o alle necessità dei senior manager e ciò lo rende uno strumento molto flessibile. Un esempio di come utilizzare il WSSI per le previsioni di performance ed eventuali contromisure è l'analisi *Balance-to-achieve (BTA)*, che riassume le vendite cumulative relative al budget e identifica se le vendite totali originarie siano ancora realistiche.

**Tabella 3.29** *Analisi Balance-to-achieve*  
Fonte: Clark, 2015

<b>BTA Analysis</b>	<b>Actual</b>	<b>Budget</b>	<b>% Variance</b>
Actual sales Weeks 1-4	5.403	4.912	10%
Unchanged sales forecast Weeks 5-26	45.788	45.788	0%
Total sales forecast Weeks 1-26	51.191	50.700	1%

Nell'esempio considerato in Tabella 3.29 l'analisi ha identificato la dimensione di differenza tra i risultati conseguiti dalla vendita e le presunzioni di budget originarie. La differenza mostra che sarebbe poco realistico non reagire alla performance corrente e dunque sarebbe logico incrementare le previsioni di vendita per le settimane rimanenti di almeno il 10%. Il giudizio sull'esatta percentuale di crescita da applicare alle previsioni risiede su valutazioni soggettive, e il modo migliore per definirla sarebbe quello di ipotizzare vari scenari e confrontare l'effetto sugli altri parametri come la rotazione dello stock o le weeks cover. Ipotizzando un incremento del 15% sulle vendite previsionali è stato calcolato l'effetto sulle principali variabili di questo *reforecasting* e sono state riassunte nella tabella seguente.

**Tabella 3.30 Riassunto del reforecasting del WSSI**  
 Fonte: adattato da Clark, 2015

Reforecast summary	Forecast	Budget	Increase
Sales turnover	56.548	50.700	+12%
Average cover	12,1	13,2	- 1,1
Stock turn	2,14	1,97	level
Markdown spend	8.400	7.605	+10%
Markdown % to sales	14,9%	15,0%	level
Total orders placed and OTB	64.948	58.305	+11%

Con i cambiamenti apportati alle vendite nel WSSI si sono ottenuti miglioramenti nelle performance dei principali indicatori, con forse l'unica eccezione della spesa in markdown che è aumentata del 10%. L'impatto di questa variazione può essere investigata nel rapporto della spesa in markdown sulle vendite che, anche se lievemente, risulta diminuito e ciò significa che la nuova previsione ha ridotto l'influenza dei markdown sulla stagione in generale, rafforzando in generale la profittabilità. L'impatto più significativo del reforecasting si registra però nel nuovo valore superiore di OTB che segnala la necessità di identificare i prodotti che vendono sopra la media per assicurarsi che vengano emessi degli ordini aggiuntivi.

### 3.5.1.2 Il WSSI come Strumento di Controllo

L'importanza di capire ed interpretare il WSSI non è da sottovalutare. Utilizzare questo strumento di controllo permette di aggiornare settimanalmente le figure di vendita passate, presenti e previsionali del dipartimento in termini di vendite, stock, consegnato e markdown. Permette al buyer e il merchandiser di controllare regolarmente le performance confrontandole ai piani originari e agisce come un meccanismo di *decision-making* aiutando l'organizzazione nella decisione di quali azioni intraprendere con una cadenza regolare. Tra queste decisioni si annoverano:

- Confronto sulle vendite settimanali: se i livelli di vendita superano il piano dovremmo prevedere un incremento nelle vendite previsionali per le settimane a venire o potenzialmente i mesi successivi? Similmente se si è fallito nel raggiungere gli obiettivi di vendita dovremmo prevedere delle vendite più basse?
- Se i forecast sulle vendite sono aumentati o ridotti allora ci sarà un impatto sui livelli di merce gestita, o verso l'alto o verso il basso. Previsioni di vendita inferiori implicano che i livelli di stock supereranno il piano se non si applicano contromisure nel cancellare ordini o richiamare le consegne di merce futura. Al contrario, livelli di vendita superiori al piano i livelli futuri di stock si abbasseranno rispetto al piano se non viene acquistata merce ulteriore o viene posticipata la consegna della merce ordinata.



- Se le vendite superano il piano, che merce ad alto potenziale di vendita può essere posticipato o consegnato prima della consegna prevista nell'ordine per capitalizzare questa situazione di alte vendite? Inoltre quali linee best seller possono essere riordinate in stagione?
- Se le vendite sono sotto il piano, è ragionevole considerare riduzioni di prezzo (markdown) da applicare alle linee slow seller per stimolare i volumi di vendita? C'è abbastanza budget da spendere in markdown e pianificato a quale livello?

Tutte queste decisioni sono prese a livello di team d'acquisto, con il confronto del management nei meeting progressivi che si svolgono solitamente durante la settimana appena i dati sulle performance sono disponibili nei sistemi informatici. L'esperienza del buyer o del merchandiser nell'interpretare i valori dirà se cattivi o buoni dati di vendita rappresentino un trend in atto o se si tratta di una settimana anomala dovuta a fenomeni imprevedibili come condizioni metereologiche eccezionali o altri eventi locali.

### 3.5.2 La Gestione dei Markdown

Quando gli andamenti delle vendite sono soggetti alle mode e alla stagionalità come nel caso del settore moda, è importante monitorare i prezzi con l'anticipazione di dover liquidare i beni delle passate stagioni per lasciare spazio allo stock delle nuove. Se, in fase di pianificazione e d'acquisto, sono state prese le decisioni giuste e l'ambiente commerciale è favorevole, l'applicazione dei markdown servirà solamente a liberare i range in rottura di stock (taglie e colori marginali) e la spesa totale per ogni linea sarà contenuta. Se, dall'altro lato, l'impatto dei markdown è alto, una analisi della spesa dovrebbe essere condotta al fine di identificare specifici problemi legati ai prodotti (Varley, 2014). In ogni business operante nel fashion i markdown sono lo strumento principale da utilizzare in stagione necessario a mantenere sotto controllo i livelli di stock. Nessun buyer o merchandiser può prevedere con certezza il potenziale di ogni range stagione per stagione e dunque la spesa in markdown è una necessità il cui uso e costo deve essere gestito accuratamente. Nei mercati *high street* l'uso di markdown è un'attività regolare sia che siano applicati con i mid-season sales e End of season sales o come promozioni spot adottate saltuariamente dall'organizzazione. I Markdown non devono però essere interpretati esclusivamente come un peso necessario da sopportare ma anche come uno strumento potenziale di generazione di profitto. Agli occhi dell'organizzazione il markdown ha un'interpretazione positiva e una negativa. Quando si parla di markdown bisogna, infatti, considerare due tipologie:

- **Point of sales markdown:** l'applicazione di un Point-of Sales (POS) markdown può essere utilizzata per incrementare tatticamente la quota di mercato, superare le problematiche di sovra stock nel breve termine o incrementare l'incasso monetario. I POS markdown sono utilizzati per un limitato intervallo di tempo (come una promozione di un giorno o occasioni settimanali) e il loro costo è sopportato solo per le vendite registrate in quel periodo. Alla fine del periodo i prezzi tornano al loro valore originario e nessun altro costo viene sopportato. I POS Markdown sono ampiamente utilizzati in tutti i settori retail. Attraverso l'accurata previsione dell'incremento dei volumi di vendita causati dall'applicazione del markdown il merchandiser è in grado di predire se le promozioni avranno profitto negativo, neutrale o incrementale. Per quanto i POS markdown siano largamente utilizzati nel fashion retail market essi nel lungo periodo sono causa di profondo danneggiamento della personalità di marca e della credibilità aziendale.
- **Permanent Markdown:** il secondo e più ovvio utilizzo dei markdown è il permanente decremento del prezzo di vendita finalizzato alla liquidazione dello stock di una opzione. Queste tipologie sono definite markdown effettivi o *Permanent Markdown*. Esso è costoso per l'azienda poiché in grado di ridurre tutti i profitti generati durante la vendita a prezzo pieno. Il suo uso è dunque limitato ai periodi principali di vendita, o quando un'opzione non è più in linea con i trend e deve essere ritirata dal range in negozio. Migliore risulta l'attività di planning e trading in stagione minore sarà necessario ricorrere ai markdown di liquidazione a fine stagione.

### 3.5.2.1 I Saldi e la Liquidazione di Fine Stagione

Con il passare del tempo e l'avvicinarsi della fine della stagione è necessario preparare la pianificazione degli *End of Season Sales* (ESS), saldi di fine stagione. Questa attività è spesso affrontata in un contesto estremamente complesso con l'enfasi di ridurre i prezzi per liquidare lo stock dei prodotti della stagione corrente e lasciare spazio a quelli della stagione successiva. Le tempistiche degli ESS sono spesso fonte di dibattito e una buona dose di speculazione: solitamente per la stagione invernale coincidono con Dicembre/Gennaio e per quella estiva a Giugno/Luglio. Le ragioni storiche di questa scelta sono desumibili da due considerazioni (Clark, 2015):

- Poiché generalmente gli accordi di pagamento ai fornitori si aggirano sui tre mesi per pagare i fornitori e le consegne principali per la primavera/estate sono previste a Gennaio e Marzo, i picchi nel pagamento coincidono con Marzo e Giugno successivi, periodo in cui solitamente l'affluenza in negozio è più alta per mid-season sales e Saldi

di fine stagione rispettivamente. L'effetto sul cash flow può essere molto incisivo e in questi periodi l'azienda ha bisogno di entrate finanziarie superiori che sono appunto facilitate dall'attenta pianificazione delle fasi di promozione.

- Il secondo aspetto riguarda il fatto che gli ESS facilitano il passaggio da una stagione all'altra e la conversione dell'offerta di negozio in un breve e definito periodo di tempo. Senza gli ESS che segnano le tempistiche e la separazione delle stagioni il lancio dei nuovi range di prodotti potrebbe risultare frammentario e l'azienda potrebbe perdere il vantaggio sui competitor.

Considerati queste due componenti positive legate agli ESS è chiaro il ruolo strategico di un'attenta pianificazione degli stessi. Il primo focus in questa fase riguarda quindi stabilire i giusti livelli di prezzo e di sconto per rendere l'applicazione dei markdown il più efficace possibile. Il secondo focus di questa fase riguarda invece le consegne di merce per la stagione successiva con l'obiettivo di facilitare il flusso della merce "nuova" in quantità gestibili facilmente e commerciabili nei negozi una volta conclusa la fase di saldo. Il merchandiser dovrebbe dunque consultare i documenti previsionali come il WSSI per determinare:

- Il Sales Turnover necessario per il periodo e le conseguenti entrate di cash flow previsto per l'azienda.
- I Markdown disponibili come spesa per il periodo di vendita e il costo per l'azienda nel ridurre i prezzi di vendita in termini di perdita di profitto.
- Il livello di stock target da raggiungere a fine stagione, derivato dal processo di planning.

La finalità degli ESS di "pulire lo stock" significa inevitabilmente che le riduzioni di prezzo necessarie saranno consistenti affinché attraggano i clienti e risultino in un'offerta vantaggiosa ai loro occhi. Il livello adatto di markdown da spendere in questa fase perché sia rilevante ai consumatori varia in base alla tipologia di prodotto e ai livelli di competizione, tuttavia è possibile fare delle considerazioni generali che possono aiutare il merchandiser nel decidere la giusta percentuale di sconto sul prezzo di vendita da applicare (Clark, 2015):

- 10-20 %: riduzioni di questo tipo non liquideranno lo stock in un breve periodo e sono più adatte come POS markdown. Alcuni fashion retailer applicano queste percentuali durante i saldi principali per spingere i volumi di vendita su prodotti continuativi o a bassa stagionalità come gli indumenti intimi.

- 30-40 %: questo è una utile tipologia di markdown per le opzioni che hanno registrato performance sopra la media ed ha un minor impatto sul gross trading profit rispetto a offerte di ribasso più aggressive.
- 50 % e superiori: questa profondità di markdown è molto costosa, ma il suo uso è inevitabile quando il range ha molti slow seller e invenduti o se la competizione impone questo tipo di aggressività. Il loro uso tende ad essere limitato nelle prime fasi dei periodi di vendita è concentrato nelle fasi successive dove anche gli altri sconti solitamente convergono verso queste percentuali.

Il primo passo nel pianificare i saldi è quello di identificare quali prodotti sono da liquidare, a quale profondità di markdown e in che intervallo di tempo. Il WSSI può guidare nella decisione perché identifica lo stock previsionale, l'incasso di vendita, i markdown da spendere e l'OTB per ogni settimana del periodo all'interno del quale la svendita deve essere pianificata. Con queste informazioni in mente è utile costruire un documento chiamato **Sale Planning sheet** che, tipicamente, è strutturato come segue:

- Copre l'intero periodo di saldo e comincia con il definire la divisione dello stock in base alla percentuale di sconto da adottare.
- Le presunzioni sulle settimane di copertura, stimate utilizzando il WSSI, possono essere applicati ad ogni markdown per identificare un presunto valore di turnover per tipologia di offerta.
- Il turnover delle vendite farà da base per il calcolo della spesa in markdown per ogni settimana.
- Con il proseguire dei saldi, per accelerare la conversione dello stock verso la merce nuova e a causa della frammentazione dell'offerta tutti i prodotti saranno offerti al 50% di sconto.
- I dati dei prodotti della nuova collezione (new season) a prezzo pieno verranno pianificati secondo le previsioni del WSSI; a fine fase saldi i negozi dovrebbero presentare quanto più merce nuova possibile nei loro assortimenti.

**Tabella 3.31** Esempio di documento di pianificazione dei saldi  
 Fonte: Clark, 2015

Sales Planning Sheet	Opening stock	Sales Turnover	Markdown spend	OTB	Closing Stock	Weeks Cover
Week 23						
30% off	20.638	4.500	1.929	-	14.209	3
50% off	5.160	1.500	1.500	-	2.160	1
New season	-	500	-	9.929	9.429	19
<b>Total</b>	<b>25.798</b>	<b>6.500</b>	<b>3.429</b>	<b>9.929</b>	<b>25.798</b>	<b>4</b>
Week 24						
30% off	14.209	1.776	943	-	11.066	6
50% off	2.160	270	400	-	1.360	5
New season	9.429	700	-	4.643	13.372	19
<b>Total</b>	<b>25.798</b>	<b>3.225</b>	<b>1.343</b>	<b>4.643</b>	<b>25.798</b>	<b>8</b>
Week 25						
30% off	-	-	-	-	-	-
50% off	12.426	1.650	1.650	-	9.126	6
New season	13.372	900	-	4.200	16.672	19
<b>Total</b>	<b>25.798</b>	<b>2.550</b>	<b>1.650</b>	<b>4.200</b>	<b>25.798</b>	<b>10</b>
Week 26						
30% off	-	-	-	-	-	-
50% off	9.126	2.000	2.000	-	5.126	3
New season	16.672	1.100	-	5.100	20.672	19
<b>Total</b>	<b>25.798</b>	<b>3.100</b>	<b>2.000</b>	<b>5.100</b>	<b>25.798</b>	<b>8</b>

La forza del documento di previsione di saldi e la logica dietro il processo dipende dall'abilità di comprendere l'attitudine commerciale dell'offerta in saldo di liquidare lo stock in un periodo di vendita prestabilito. L'importanza di pianificare una corretta fase di liquidazione e saldo risiede nelle conseguenze legate alla natura del mercato ed alle problematiche che possono sorgere trattenendo livelli eccessivi di merce delle passate collezioni. Lo stock residuo al termine della stagione può risultare quasi impossibile da vendere, specialmente se i materiali utilizzati non siano consoni alla stagione successiva. L'applicazione di riduzioni di prezzo aiuta a ridurre lo stock in stagione, tuttavia ridurre merce estiva durante il periodo invernale è del tutto illogico e controproducente, poiché il cliente generalmente acquista ciò che vuole indossare nella stagione in corso (Jackson e Shaw, 2001). Le conseguenze di un alto livello di stock "vecchio" causa le seguenti problematiche:

- Problema di esposizione: la merce "vecchia" esposta nuovamente l'anno seguente può danneggiare la percezione del cliente verso il retailer e confusione nell'acquisto.
- Problema dell'affaticamento del range: se un retailer fallisce nel vendere lo stock al ritmo giusto, c'è il rischio che il range risulti frammentato ed "esausto" nel senso che

l'equilibrio delle fasi di vendita sarà danneggiato e range vecchi e in declino affiancheranno le nuove iniezioni in stagione.

- Problema del blocco degli acquisti: se lo stock è venduto a ritmi bassi e non genera i livelli attesi di incasso, l'azienda non potrebbe essere in grado di reinvestire in acquisti addizionali delle linee best-seller o incrementare gli acquisti verso categorie di nuovi trend emergenti.

L'impatto di queste problematiche sulla profittabilità finale dell'azienda può essere profonda. È dunque estremamente importante per i merchandiser pianificare la rotazione dello stock con molta attenzione e adoperare le dovute contromisure a disposizione per evitare di trovarsi in questa situazione. Un'attenta analisi delle performance e confronto dei dati con i budget può aiutare nel segnalare in tempo queste situazioni e consentire l'organizzazione di operare per evitarla.

# Capitolo 4

## Introduzione a Bata

### 4.1. La Storia

Nel 1884 a Zlin in Cecoslovacchia viene fondata T & A Bata Shoe Company dai fratelli Tomas, Anna e Antonin Bata, membri di una storica famiglia di produttori di calzature. La società si distingue subito dalle altre abbandonando il modello tradizionale della calzoleria con un unico lavoratore diffuso all'epoca. L'anno seguente Antonin è costretto a lasciare la guida dell'azienda per arruolarsi nell'esercito e la sorella Anna si sposa, lasciando al solo Tomas la responsabilità di gestire la società. Il primo modello in tessuto di calzatura è introdotto con grande successo nel 1897 con il nome "Batovka". L'espansione della società nei primi anni del Novecento porta la produzione a 2200 paia al giorno e 250 dipendenti nel 1905. La società è in continuo mutamento sotto la guida del fondatore il cui motto è "Il cliente è il nostro padrone", indicando il desiderio di continuare ad aggiornare le calzature per soddisfare le emergenti necessità del consumatore finale. Nel 1909 Bata si apre all'exportazione e alla creazione di outlet di rivendita in Germania, nei Balcani ed in Medio Oriente affacciandosi ad una crescente domanda di mercato. L'espansione geografica porta la società a raggiungere nel 1917 due milioni di paia prodotte da oltre 5000 impiegati. L'evoluzione della società passa attraverso un avanzamento tecnologico nei processi produttivi sostenuto dall'implementazione di sistemi avanzati per la manifattura e stabilendo delle vere e proprie comunità nei siti in cui opera. Bata costruisce negozi ed alloggi vicino agli stabilimenti che si costituiscono in vere realtà urbane chiamate "Bataville" finalizzate a fornire alloggi e servizi agli operai ed alle loro famiglie. Dopo la guerra, nel 1922 la società affronta un drastico calo della domanda causata dalla svalutazione monetaria e dal calo del potere d'acquisto a seguito delle devastazioni del conflitto. Bata decide dunque di tagliare i prezzi di tutti i suoi prodotti del 50% riscuotendo una grandissima affluenza nei negozi e dando un forte segnale a tutto il settore calzaturiero. Il successo è ottenuto grazie al taglio degli stipendi degli operai del 40% compensato dalla fornitura a prezzi economici di risorse di prima necessità come cibo e alloggio da Bata stesso e con la creazione delle prime forme di partecipazione ai profitti aziendali dei dipendenti.



**Figura 4.1** Manifesto pubblicitario del 1922 che segnala il taglio dei prezzi di Bata

Nel 1927 Bata introduce il nastro trasportatore nella produzione, il fatturato aumenta del 75 % e la società passa da 8 milioni a 15 milioni di paia prodotte l'anno. Nel 1931 per far fronte all'introduzione delle tariffe doganali Bata apre stabilimenti produttivi e negozi in Svizzera, Inghilterra, Francia, Jugoslavia, Polonia, Olanda, Stati Uniti, India e molti altri paesi affermandosi negli anni trenta come il maggiore esportatore di calzature nel mondo. Nel 1932 Tomas Bata muore in un incidente aereo recandosi in uno dei suoi stabilimenti in Svizzera. La società passa nelle mani del figlio Tomas J. Bata che ne prosegue la visione espandendo il business all'estero e aprendo altri stabilimenti in Olanda, nelle indie Olandesi, a Singapore e Francia, nonché diversificando il business verso altri settori oltre le calzature. Durante la guerra nel 1939 Tomas e alcuni alti dirigenti della società cominciano ad operare da Batawa, vicino a Toronto, in Canada per espandere il business in nord America. Nel 1945 tutte le imprese Bata nelle nazioni dell'Europa orientale sono nazionalizzate dai governi comunisti. La società comincia a ristrutturarsi a partire dalle entità extra europee spostando la sede a Toronto, espandendosi nei mercati in Asia, Africa e Sud-America. Negli anni 70 vengono create etichette private da commercializzare sul mercato per i nuovi settori della clientela come *Bubblegummers*, *Power*, *Marie Claire*, *North Star* e negli anni 80 nascono i formati Bata City Stores, negozi situati nei centri delle principali città nel mondo. Nel 1989 dopo la caduta del blocco sovietico e la fine della guerra fredda Tomas J. Bata è invitato a tornare in Repubblica Ceca dall'allora presidente Vaclav Havel. Si apre una catena di negozi con quartier generale Zlin ed un piccolo stabilimento produttivo a Dolni Nemci. Negli anni novanta con il mutamento



dei mercati dovuto alla globalizzazione, la società chiude numerosi stabilimenti manifatturieri nei paesi in via di sviluppo concentrandosi prevalentemente nel business della distribuzione organizzata. Nel 1995 si sviluppano partnership in tutta l'Europa Orientale e i negozi Bata ricominciano ad operare in Russia, Polonia, Croazia e Slovenia. Nel 2001 Tomas G. Bata, nipote del fondatore, diventa presidente del gruppo. Si implementa una nuova struttura internazionale centrata sulle unità commerciali chiamate *Meaningful Business Units* (MBUs) per dare particolare importanza all'attività locale e garantire le sinergie con ogni regione, in particolare nell'approvvigionamento e sviluppo del prodotto. Nel 2002 nascono gli *Shoe Innovation Centres* in tutto il mondo per dare particolare enfasi allo sviluppo delle calzature con caratteristiche tecnologiche e design esclusivi per il comfort. Nel 2004 nasce il *Bata Procurement Centre* a Guangzhou ed una partnership per la distribuzione porta all'apertura di negozi al dettaglio in Cina. Nel 2008 viene creata *Bata Emerging Markets Unit* per potenziale al massimo le sinergie di tutte le operazioni nell'America Latina, Africa, Asia ed India. Nel 2009 a Padova si apre l'*European Shoe Innovation Centre* (SICE) con il compito di condurre delle ricerche nel settore innovazioni, materiali e design per le tecnologie delle calzature ed acquistare prodotti di qualità dai migliori fornitori di tutto il mondo per i negozi europei.

## 4.2. La Società Oggi

Bata Shoe Organization oggi è una delle più grandi aziende multinazionali nel settore della produzione e vendita di calzature. Opera in 5 continenti e grazie alla sua esperienza di più di 120 anni, è una delle aziende più vecchie ad operare nel mercato. Bata nel mondo serve circa 1 milione di clienti al giorno, impiegando più di 30.000 persone con 5000 negozi di distribuzione al dettaglio a gestione diretta in 60 nazioni generando un fatturato globale stimato in circa 3 miliardi di dollari l'anno. Mantiene, inoltre, 25 stabilimenti produttivi in 20 nazioni. Le sue attività commerciali sono gestite da 4 principali unità operative regionali o *Meaningful Business Units* (MBUs) a loro volta suddivise in *Commercial Business Units* (CBUs) a livello locale. Queste unità regionali forniscono risorse e supporto nelle aree chiave delle compagnie operanti in mercati simili, come sviluppo del prodotto, sourcing o supporto marketing. Ogni MBU ha una natura fortemente imprenditoriale, quindi può adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato garantendo opportunità di crescita e sinergie. Le quattro MBU sono:

- *Bata Europe*: unità responsabile di gestire e coordinare le compagnie Europee.
- *Bata Emerging Markets*: unità responsabile della gestione e del coordinamento delle compagnie di Asia, Africa e Sud America.

- *Bata Branded Business*: dedicata alla produzione e commercializzazione mondiale di calzature protettive e da lavoro.
- *Bata Famous Brands*: divisione incaricata di sviluppare e gestire i numerosi brand interni commercializzati dalle varie compagnie.

La forza di Bata è data dalla sua presenza a livello mondiale pur ponendo attenzione verso le esigenze particolari dei mercati. Mentre le compagnie locali hanno una gestione autonoma, ognuna di esse beneficia della collaborazione dell'organizzazione internazionale per le attività di back-office, innovazione dei prodotti e sourcing dei prodotti. Bata opera globalmente con la seguente *mission* aziendale: *“Avere successo come l'organizzazione più dinamica, flessibile e reattiva sui mercati di tutto il mondo concentrandosi sull'attività principale della produzione delle calzature”*

#### 4.2.1 I Canali Distributivi

##### **Retail**

La catena di rivendita al dettaglio è la chiave del business aziendale di Bata in tutto il mondo. Il gruppo Bata si affida a 4 concetti di negozi con caratteristiche comuni a tutti i paesi in cui opera:

- **Bata City Store**: hanno il compito di offrire agli abitanti delle più grandi città i migliori prodotti sul mercato nel settore calzature e accessori di moda. Questi negozi si trovano in ottime posizioni al centro della città e garantiscono all'acquirente un servizio di alto livello, collezioni esclusive e fashion di calzature, con accessori di complemento ed ambienti contemporanei per lo shopping.
- **Bata Metro Store**: offre una vasta selezione di calzature fashion, casual e atletiche per tutta la famiglia. I negozi si trovano in ottimi centri commerciali sia in città che in periferia, sono spaziosi e garantiscono un buon rapporto qualità prezzo. Grazie ad un sistema di facile shopping self-sevice, l'esperienza d'acquisto è veloce ed è coadiuvata dal personale qualificato. Una peculiarità dei Metro Store è la presenza di un'area dedicata esclusivamente agli articoli sportivi con le migliori marche internazionali.
- **Bata Family Store**: i negozi offrono quasi esclusivamente prodotti del marchio Bata per tutta la famiglia e una scelta oculata di brand locali.
- **Bata Factory Store**: aperti a partire dal 2003, sono i negozi più grandi della catena con un preciso orientamento al prezzo. Ubicati in posizioni ideali nelle aree commerciali

periferiche e nei maggiori centri outlet, agevolano il cliente con un ampio spazio per il parcheggio, con la più ampia offerta di calzature uomo, donna, bambino, sportive ed accessori a prezzi attraenti. Il servizio si basa sul concetto del self-service ma lo staff è a disposizione per assistere l'acquisto in ogni momento.

## **Franchising**

Il network di negozi Bata è arricchito dai negozi affiliati gestiti con la formula del Franchising. Bata offre contratti di affiliazione commerciale concentrandosi nel fornire linee di scarpe a prezzi accessibili attraverso una serie di dettaglianti indipendenti. Il contratto permette i seguenti servizi specifici ai clienti affiliati da parte di Bata:

- Provvede materiali di supporto alle vendite tra cui cataloghi, informazioni ai punti vendita, espositori ed inserzioni pubblicitarie.
- Addestra il personale sulle tecniche di vendita, impostazione dei display e visual merchandising efficiente nel negozio.
- Offre schemi di incentivazione all'acquisto e di *Customer loyalty*.
- Assicura la fornitura di prodotti a prezzi più bassi dei concorrenti.
- Fornisce il valore aggiunto legato all'uso del formato e dei marchi interni di Bata.

La *Mission* legata alla rete di franchising per Bata consiste in “*entrare nei mercati stranieri e far conoscere il Brand Bata ad un livello internazionale*”. Gli obiettivi alla base del successo della rete di franchising sono legati all'abbinamento delle opportunità e la conoscenza del mercato locale a soci affidabili con una visione di lungo termine tramite l'esportazione del sistema Bata Retail con formati ben definiti come i Bata City Store, i Bata Metro Store e gli altri formati di negozio. La strategia del Franchising di Bata verte sull'analisi dei mercati, delle condizioni socio-economiche (ubicazione, competitor, strutture di costo), l'analisi del consumatore e le sinergie con l'organizzazione dei Bata Retail. Il valore aggiunto offerto al cliente affiliato ruota attorno a questi punti di forza e all'attenzione dei requisiti locali caratteristici dei paesi in cui verrà a costituirsi il negozio in affiliazione.

## **La Vendita Online**

In ultima istanza, Bata opera nell'*e-commerce* con diverse formule di vendita:

- Home-delivery: il prodotto è ordinato online e consegnato direttamente a casa

- Click & Collect: il prodotto è ordinato online e consegnato nei negozi abilitati della catena di distribuzione.
- Marketplace: la vendita tramite piattaforme online gestite da terze parti (ad esempio su Amazon.com).

#### 4.2.2 La Ricerca e Sviluppo dei prodotti

Bata sfrutta la sua esperienza nella produzione di calzature attraverso i suoi *Shoe Innovation Centers* (S.I.C.) in cui si conducono ricerche sull'applicazione delle tecnologie, materiali e design più aggiornati per garantire il massimo confort della calzatura. Ogni centro è specializzato su una tipologia di prodotto in modo da fornire un pacchetto completo di servizi per la manifattura ed il marketing di scarpe innovative. In particolare lo *Shoe Innovation Centre Europe* (S.I.C.E.) situato a Limena (Padova) si occupa della creazione delle nuove collezioni per i brand "In House" usufruendo di un laboratorio completo delle ultime tecnologie e personale tecnico qualificato. Grazie agli investimenti in risorse umane e nelle più recenti attrezzature per il design e le tecnologie (CAD, CAM), oltre ad un centro di sviluppo funzionale per il prodotto, esso è in grado di creare prototipi per le scarpe fin dalle prime fasi della progettazione. Il S.I.C.E. rappresenta un punto focale strategico per tutte le Business Unit in Europa e nel mondo per l'esperienza industriale e la capacità nel settore oltre che per il miglioramento nel processo di manifattura iniziando dalla pianificazione, controllo e consumo del materiale fino alle operazioni di taglio, cucitura, assemblaggio e finitura.

#### 4.2.3 I Brand di Bata

Il brand Bata è riconosciuto in tutto il mondo come una marca di scarpe da uomo, donna e bambino di ottima qualità, attenta alla moda, ma a prezzi contenuti. I modelli esclusivi di Bata, insieme a marche nazionali ed internazionali, sono scelti ed aggiornati attentamente per soddisfare le richieste di mercato e sono commercializzati lungo i canali di vendita della catena. Bata negli anni ha saputo creare internamente brand adatti alle esigenze dei consumatori e a differenziare la propria offerta per meglio colpire i vari target di mercato e i diversi segmenti di clientela. Alcuni di essi sono:

- **North Star:** è un brand sportivo-casual internazionale per calzature ed accessori inteso per il mercato più giovane ed ispirato dai trend mondiali. Le collezioni personificano creatività, design, dinamismo e modernità. L'obiettivo del brand North Star è sviluppare prodotti di qualità che seguano i trend internazionali, in modo da offrire al mercato giovanile una marca di prodotti di moda a prezzi contenuti.

- **Weinbrenner:** appositamente costruite per soddisfare le esigenze delle persone amanti dell'*outdoor*. Weinbrenner trova la sua essenza nella natura, nel viaggio e nei momenti di svago. Sono adatte a lunghe passeggiate o escursioni all'aperto, estremamente durevoli e funzionali e proteggono il piede nelle situazioni più estreme.
- **Brevetti Tecnologici & Comfort:** Bata negli anni ha sviluppato una gamma di tecnologie brevettate per assicurare al cliente il massimo comfort nell'uso delle calzature. Sono il risultato del lavoro dei centri di ricerca e sviluppo ed hanno lo scopo di sostenere, mantenere e promuovere la salute del piede, nello stile Bata:
  - *Air System:* vantano una valvola per l'aria e delle solette perforate che permettono all'aria fresca di circolare nella scarpa anche quando si cammina. La suola flessibile di gomma garantisce più comfort sia nelle calzature casual che in quelle eleganti.
  - *Bata Climatec:* reperibili soprattutto in Repubblica Ceca, Polonia e Slovacchia, le scarpe Climatec hanno una soletta di densità tripla con supporto del dorso e cuscinetto per il tacco. Una membrana di carbonio coperta da un tessuto che si asciuga velocemente fa dissipare l'umidità e rinfrescare il piede.
  - *Bata Flexible:* la tecnologia Flexible permette di muoversi liberamente senza compromettere il supporto necessario per il piede. Possiedono delle soles esterne di gomma costruite con linee di Flexion sotto l'alluce per seguire la curvatura naturale del piede e evitare movimenti di torsione.
  - *Bata Comfit:* la scarpa Comfit è costruita per proteggere e prendersi cura del piede in tutti i suoi aspetti. Ha il soletto e tacco ammortizzati e tomaia in pelle morbida. La suola è costruita per essere pratica, di lunga durata ed è antisdrucchiolevole.
  - *Water Stop Dry Step:* ha una superficie appositamente lavorata in modo che diventi idrorepellente mentre una membrana inserita nella scarpa completamente impermeabile assicura che il piede respiri in modo giusto.

### 4.3. Bata Europa

Bata Europa rappresenta la MBU di Bata che coordina e gestisce le compagnie di Italia, Spagna, Svizzera, Repubblica Ceca e Slovacchia. L'attività di Bata Europa si articola in 5 canali distributivi:

- Canale Retail Bata (negozi diretti): conta circa 300 negozi in 5 paesi: Italia, Svizzera, Spagna, Repubblica Ceca e Slovacchia.
- Canale Franchising Bata: con quasi 200 negozi in Italia e 80 negozi internazionali posizionati nei principali paesi del nord e dell'est Europa.
- Canale AW LAB: insegna parallela a Bata focalizzata su calzature e vendita di grandi marchi sportivi internazionali e una piccola collezione *in house* con stile *Urban* e *Freetime*. Conta circa 100 negozi in gestione diretta e 70 tramite contratti di franchising.
- Canale e-commerce: vendita online tramite consegna diretta a casa o presso i negozi presenti nel territorio con la formula *Click & collect*.

In Italia Bata nasce nel 1931 in una compartecipazione nella società Compar s.p.a. Inizialmente si occupa della fabbricazione di scarpe con proprie aziende e su commessa ma partire dagli anni '70, l'azienda si è focalizzata principalmente nel commercio al dettaglio e nell'import/export. Dal 1975, la sua sede è a Limena (Padova) dove oggi si localizza anche la principale sede operativa della divisione Europea e il centro di sviluppo del prodotto SICE.

#### ***4.3.1 La Struttura Aziendale e l'Organizzazione Interna***

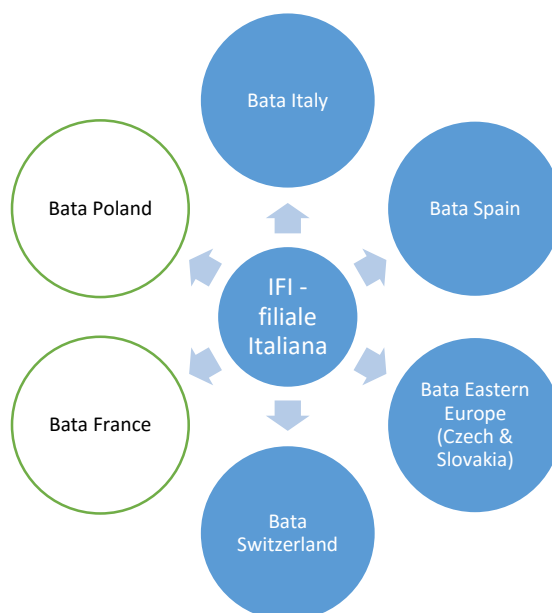
Per far fronte alla grave crisi nei consumi che ha colpito l'Europa dal 2011 in poi l'organizzazione della *business unit* europea ha subito una forte ristrutturazione cominciata alla fine del 2013 sino ad oggi. La ristrutturazione ha visto due fasi ben distinte che hanno segnato la recente struttura europea.

##### **Fase 1 - Centralizzazione dei servizi**

In questa fase l'obiettivo della riorganizzazione aveva lo scopo di rafforzare la divisione con una forte connotazione internazionale volta a rendere più efficienti i principali processi aziendali, accentrando le funzioni di Direzione e di tutti i servizi rivolti allo sviluppo del prodotto, al marketing, al merchandising, alla logistica, ai servizi finanziari. Gli obiettivi preposti erano:

- La creazione di un'unica collezione esclusiva Bata sviluppata nel centro di ricerca basato in Italia (SICE) al fine di rendere il marchio ben riconoscibile nel mercato sia per il suo stile che per la sua qualità.
- La centralizzazione a livello europeo del sourcing dei prodotti per garantire un attento controllo della supply chain e assicurare il miglior rapporto tra qualità del prodotto e il suo prezzo d'acquisto.

- La gestione centralizzata di servizi di vendita al dettaglio, unitamente allo sviluppo di nuovi format di negozio con l'obiettivo di rendere uniforme l'immagine ed il posizionamento di Bata a livello europeo.
- La creazione di campagne pubblicitarie con un'immagine uniforme e ben riconoscibile per tutti i clienti europei.
- La gestione e il coordinamento a livello centralizzato delle attività finanziarie, di pianificazione e controllo, con una maggiore efficienza nel controllo dei costi e nell'utilizzo delle risorse finanziarie disponibili.
- L'utilizzo di una piattaforma informatica uniforme a tutte le società Bata Europee, che consenta l'integrazione di piani commerciali e finanziari, traendo forti benefici dalla condivisione delle informazioni
- Tentativo di riposizionamento del marchio tramite nuovi prodotti e investimenti in comunicazione ed attività di marketing.
- L'outsourcing ad una terza parte dei servizi di logistica e magazzino centrale.
- La cessione di ramo aziendale di Compar spa ad una nuova entità sociale creata appositamente per la gestione centralizzata dei servizi destinati a tutte le compagnie dell'area europea: International Footwear Investment BV (IFI) – filiale Italiana.



**Figura 4.2** *La struttura centralizzata di Bata Europe*

La ristrutturazione e centralizzazione del gruppo ha portato anche ad un cambiamento nel vertice direzionale e nel top management e l'assistenza da parte di una società di consulenza

inglese nell'implementazione di processi chiave come lo sviluppo della reportistica Europea, la creazione della funzione Merchandising europea e la parte di sviluppo e riposizionamento del prodotto. Il tentativo di centralizzazione ha portato, tuttavia, risultati aziendali sotto le aspettative culminando nell'estate del 2014 alla decisione di un cambio nei vertici Europei che fino ad allora avevano gestito la fase di centralizzazione. Le difficoltà nel riposizionamento del brand hanno portato ad un calo del fatturato e di ingressi di clientela in negozio, per via di un'offerta di prodotto confusa e mal supportata da adeguati investimenti in comunicazione. Il cambio di immagine e di prodotto, attuato troppo velocemente, non è stato percepito dai clienti e i risultati insoddisfacenti del primo semestre si sono protratti a chiusura dell'anno fiscale. Congiuntamente al calo del fatturato si è registrato un calo del margine, in conseguenza delle forti azioni promozionali e di revisione dei prezzi resesi necessarie nel tentare di dare impulso alle vendite dei prodotti in negozio. Il calo di vendite per la catena Bata è stato del 13% con riduzione del margine di vendita dell'8%. A conseguenza negativa della gestione di questa fase si è decisa la chiusura dei negozi diretti in Polonia e la dichiarazione di stato di insolvenza di Bata Francia, che da anni era in crisi di profittabilità e non è stata in grado di rilanciarsi nel mercato in questa fase. Gli azionisti hanno preso la decisione di un cambio del management e di strategia europea a partire da Luglio 2014 al fine di riportare la gestione ad un modello più sostenibile.

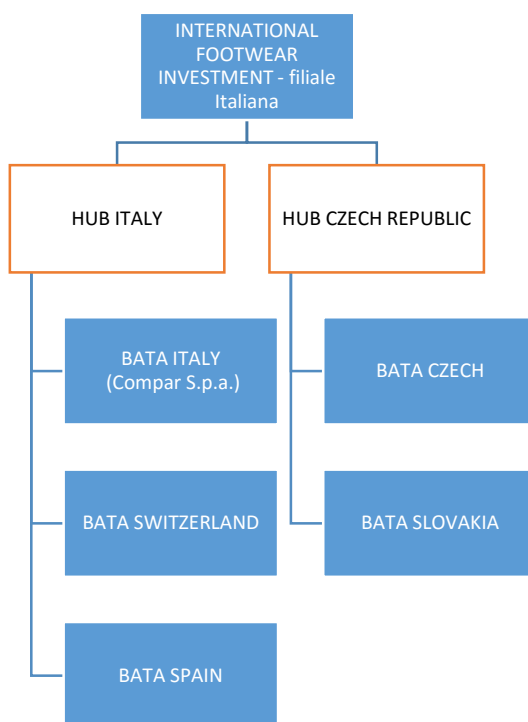
## **Fase 2 - Struttura Ibrida**

La necessità di fornire supporto alle esigenze nazionali dei paesi e di integrare la collezione europea con le peculiarità locali, in particolare di mercati estremamente diversi da quello Italiano come quello svizzero e cecoslovacco, ha portato ad una rivisitazione della struttura organizzativa accentrata per raggiungere una struttura ibrida gestita da 2 Hub costituiti da Italia e Rep. Ceca e coadiuvati da figure manageriali legate al territorio. I principali cambiamenti hanno riguardato:

- Sviluppo del prodotto: la collezione europea viene sviluppata in Italia e rappresenta il DNA di Bata in tutti i paesi, tuttavia viene dedicato spazio allo sviluppo di progetti dedicati ai singoli paesi e alle necessità di acquisti di brand locali come complemento all'offerta dei marchi Bata nei negozi.
- Merchandising & distribuzione: il personale situato in Italia è responsabile dei piani aziendali e della gestione dello stock per Italia, Svizzera, Spagna con il supporto di manager locali nella selezione dei prodotti. Per Repubblica Ceca e Slovacchia, invece, la gestione è scorporata localmente.



- Marketing: la gestione delle campagne pubblicitarie è stata delocalizzata.
- Sourcing: l'emissione e gestione degli ordini e i rapporti con i fornitori sono mantenuti centralmente dalla sede italiana ma è riservato un budget dedicato ad acquisti locali delle singole compagnie per l'integrazione dei prodotti complementari al marchio Bata.
- Servizi Finanziari: i servizi finanziari di Italia, Svizzera e Spagna sono gestiti in maniera centralizzata mentre la gestione di Repubblica ceca e Slovacchia è separata.
- Logistica: le attività di immagazzinamento e i servizi di import-export sono affidati in outsourcing e coordinati per competenza territoriale.



**Figura 4.3** La struttura ibrida di Bata Europa

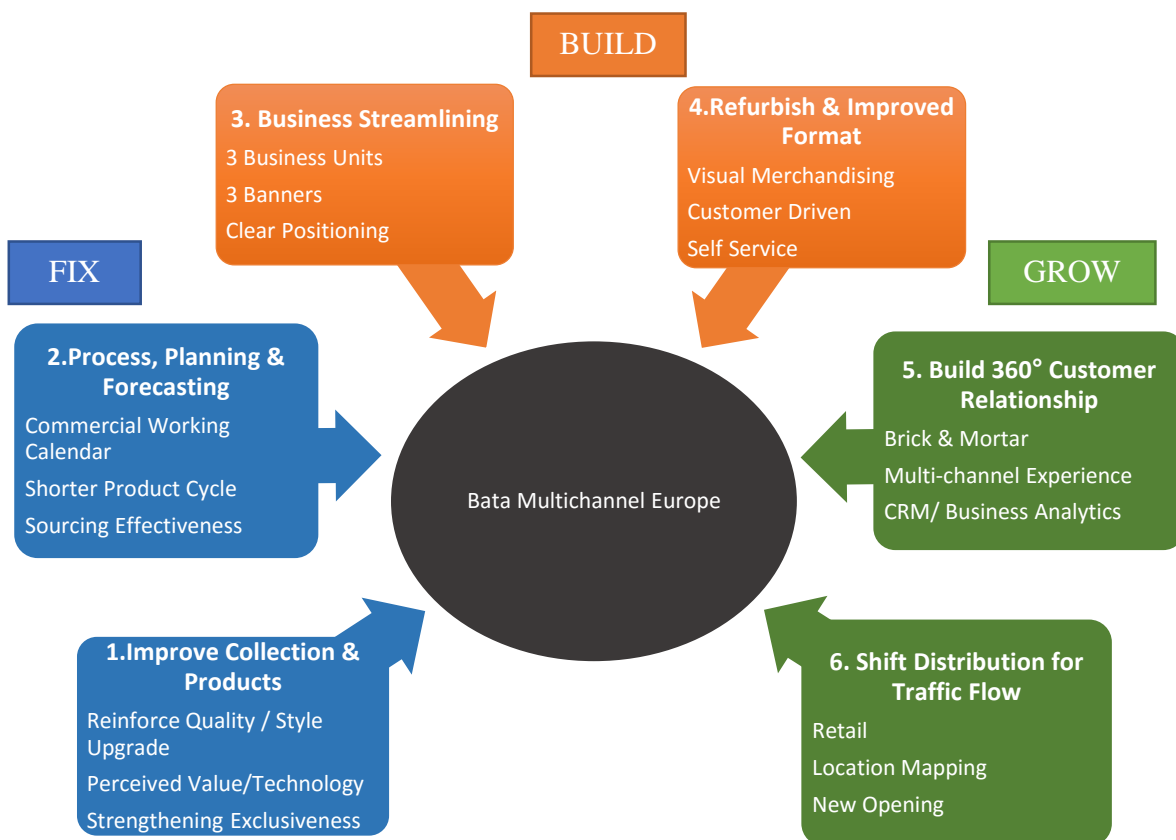
**Tabella 4.1** Le competenze delle principali funzioni di Bata Europe

Main Business Functions	Centralized management	Local management
Sourcing	Main European Collection & add-ons	Special Orders
Merchandising & Distribution	Bata Italy, Bata Spain, Bata Switzerland	Bata Czech, Bata Slovakia
Finance	Bata Italy, Bata Spain, Bata Switzerland	Bata Czech, Bata Slovakia
Product Development	European Collection with local development inputs	
Retail		Local Business Units
Marketing	Bata Italy, Bata Spain, Bata Switzerland	Bata Czech, Bata Slovakia
Logistics	Coordination of outsourced services	

### 4.3.2 Il Posizionamento e la Nuova Strategia Europea

A seguito della riorganizzazione interna cominciata alla fine del 2014 la strategia, gli obiettivi aziendali e la mappatura dei processi interni di Bata Europa hanno subito un forte cambiamento. Le conseguenze negative del tentativo di centralizzazione che hanno portato all'inevitabile *turnaround* sono seguite da una rielaborazione del modello di business strutturato in diverse fasi al fine di rinforzare la posizione di mercato di Bata nei paesi europei e implementare una direzione strategica sostenibile con lo scopo di ripristinare l'efficienza e raggiungere la profittabilità aziendale delle singole compagnie. Il piano strategico prevede un percorso in tre fasi così definite:

- 1) *Fix the Business*
- 2) *Build the Business*
- 3) *Grow the Business*



**Figura 4.4** La nuova direzione strategica di Bata Europa

#### 4.3.2.1 Fix The Business

Il primo passo nell'implementare la nuova direzione strategica consiste nel ricostruire i processi interni e ridefinire il posizionamento di mercato attraverso una chiara delineazione degli elementi della collezione Bata in Europa.

- 1) *Improve Collection & Products*: per poter riassumere il controllo e ripristinare l'identità di marca è necessario riappropriarsi dell'essenza dei prodotti che hanno garantito in passato il successo del Brand. L'offerta di prodotto deve focalizzarsi sul valore percepito del cliente con l'utilizzo dei brevetti distintivi del marchio e collezioni esclusive in grado di differenziarsi dalla concorrenza.
- 2) *Process, Planning & Forecasting*: definire un calendario di lavoro chiaro e trasparente per migliorare la pianificazione fissando gli obiettivi di vendita e i KPI aziendali. Migliorare le tempistiche di approvvigionamento della merce e l'allocazione nei negozi raggiungendo standard di efficienza nel *sourcing* minimizzando sprechi di risorse e tempi morti.

#### 4.3.2.2 Build the Business

Ridefinendo i processi e con una chiara formalizzazione delle caratteristiche distintive di prodotto, la fase successiva riguarda la focalizzazione sulle esigenze dei mercati locali e dei flussi di informazioni e di risorse necessari ad implementare i piani.

- 3) *Business Streamlining*: focalizzarsi sulle esigenze locali delle *business unit* con un chiaro posizionamento del brand e dell'immagine aziendale sfruttando le specificità geografiche e le opportunità di sviluppo nei vari paesi.
- 4) *Refurbish & Improvised Format*: creare nuovi formati di negozi per aumentare l'appeal delle insegne e la comunicazione del punto vendita tramite i layout dei punti vendita e gli strumenti di comunicazione dedicati.

#### 4.3.2.3 Grow the Business

L'ultima fase si focalizza sull'aumento delle quote di mercato puntando ad un miglioramento delle relazioni con il cliente, lo sviluppo dei servizi *multichannel* e la penetrazione tramite i piani di apertura di negozi.

- 5) *Build 360° Customer Relationship*: migliorare l'esperienza d'acquisto del consumatore offrendo servizi aggiuntivi lungo tutti i canali distributivi: negozi diretti, e-commerce, spedizioni a casa ecc. Introdurre metriche analitiche destinate alla misurazione della

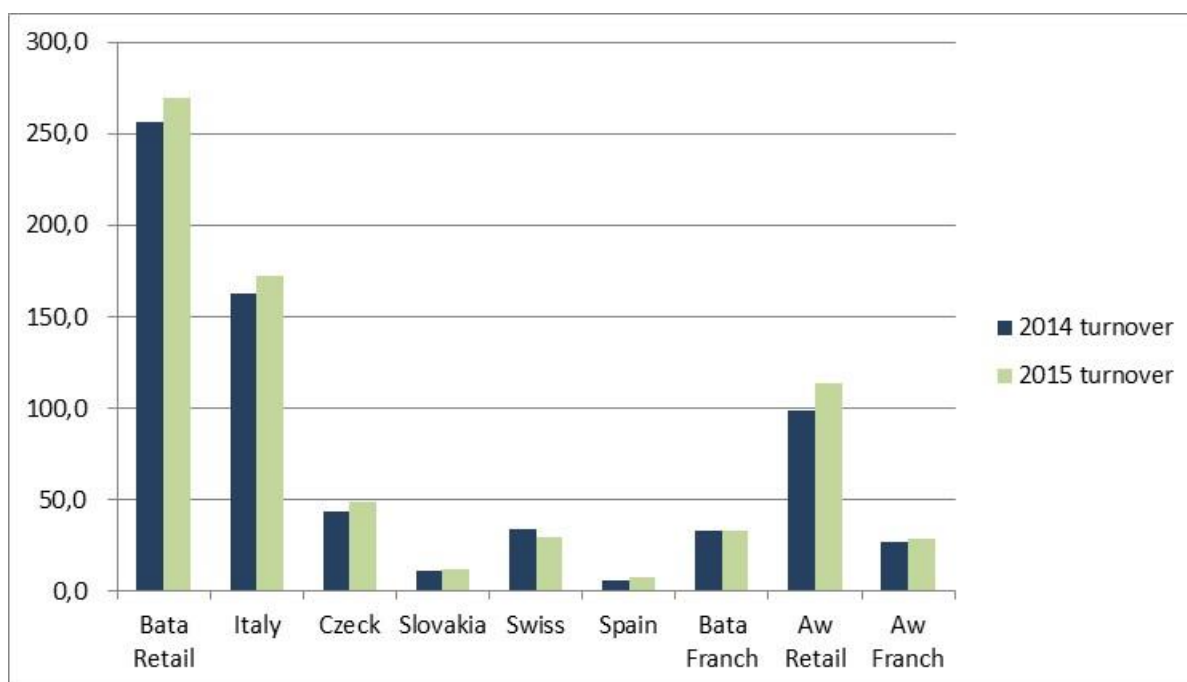
soddisfazione del cliente e un sistema di *Customer relationship management multichannel*.

- 6) *Shift Distribution for Traffic Flow*: accrescere il network di negozi retail attraverso un piano accurato di aperture e rinnovo dei locali con l'individuazione delle migliori *location* e con l'implementazione di layout di negozio in grado di accogliere nel miglior modo il maggior numero di traffico d'acquisto.

La vision aziendale per l'implementazione del piano europeo consiste nel fornire un'esperienza d'acquisto facile ed emozionante con la miglior selezione di prodotti per qualità, valore e moda: *"We make buying shoes easy and exciting with the best selection and value of quality branded and stylish shoes"*.

### 4.3.3 Gli Obiettivi Strategici e il Piano d'Azione del 2015

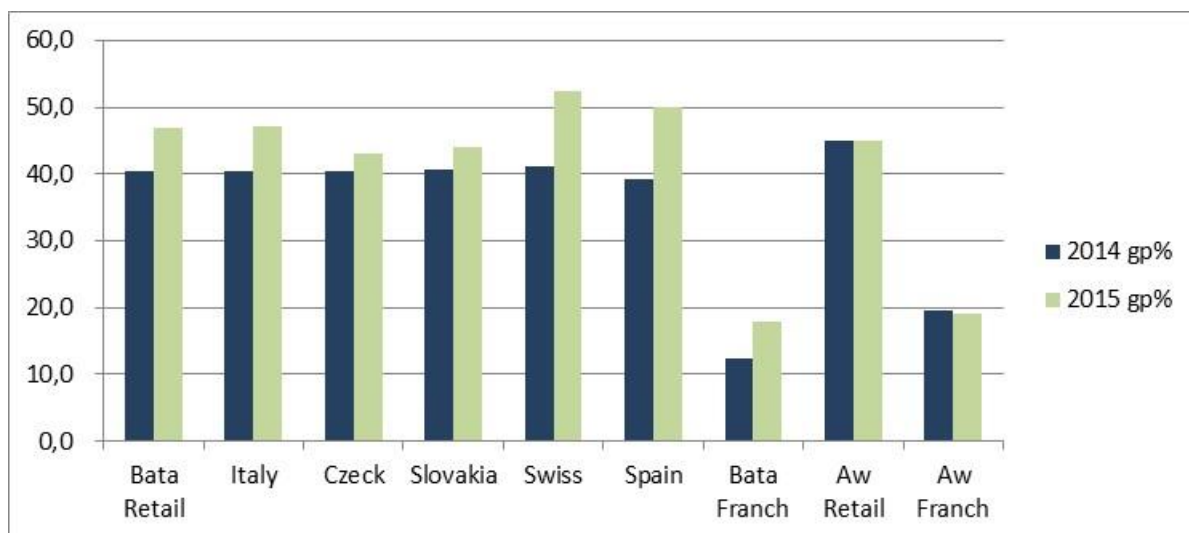
Nell'anno 2015 la priorità degli obiettivi strategici è quella di ripristinare le condizioni base per competere nel mercato, in termini di risultati aziendali ma soprattutto di processi ed attività interne.



	<b>Bata Retail</b>	<b>Italy</b>	<b>Czech</b>	<b>Slovakia</b>	<b>Swiss</b>	<b>Spain</b>	<b>Bata Franch</b>	<b>Aw Retail</b>	<b>Aw Franch</b>
2014 turnover	<b>256.6</b>	162.6	43.7	10.8	34.1	5.4	<b>32.9</b>	<b>98.9</b>	<b>26.5</b>
2015 turnover	<b>269.9</b>	172.0	49.1	11.8	29.3	7.7	<b>33.0</b>	<b>114.1</b>	<b>29.0</b>
2015 vs 2014	<b>13.3</b>	9.4	5.4	1.0	-4.8	2.3	<b>0.1</b>	<b>15.2</b>	<b>2.5</b>

**Figura 4.5** Target di Vendita 2015 (Milioni di €)

Gli obiettivi di vendita per il Retail Bata sono quelli di ripristinare il fatturato ai livelli del 2013. Ciò significa una crescita del 5,2 % sul 2014. Particolare attenzione è posta nei confronti dei risultati della catena di negozi diretti in Italia, che contribuisce al 63% del fatturato di Bata Retail e sulle performance in recente ascesa della catena di AW LAB con un obiettivo di crescita del 15,4% sulla catena di negozi diretti.



	<b>Bata Retail</b>	<b>Italy</b>	<b>Czeck</b>	<b>Slovakia</b>	<b>Swiss</b>	<b>Spain</b>	<b>Bata Franch</b>	<b>Aw Retail</b>	<b>Aw Franch</b>
2014 gp%	<b>40.5</b>	40.4	40.5	40.7	41.2	39.3	<b>12.3</b>	<b>45.0</b>	<b>19.5</b>
2015 gp%	<b>46.9</b>	47.1	43.0	44.1	52.4	50.0	<b>18.0</b>	<b>45.0</b>	<b>19.0</b>
2015 vs 2014	<b>6.4</b>	6.7	2.5	3.3	11.2	10.7	<b>5.7</b>	<b>0.0</b>	<b>-0.5</b>

**Figura 4.6** Target di Profitto Lordo (Gross Profit) 2015 (dati in percentuale)

In termini di profitto lordo, la crescita percentuale posta come obiettivo per i negozi diretti Bata è di 6,4 punti superiore al 2014 con particolare attenzione a Bata Svizzera e Bata Spagna per il loro incremento di circa 11 punti, Bata Italia di 6,7 punti e Bata Franchising di 5,7. I livelli di profittabilità della catena AW LAB si attestano invece ai livelli dell'anno precedente. Per poter raggiungere tali risultati il piano d'azione è strutturato nei seguenti punti:



**Figura 4.7** Il Piano d'azione 2015 per Bata Europe

#### 4.3.3.1 Footfall/Traffic

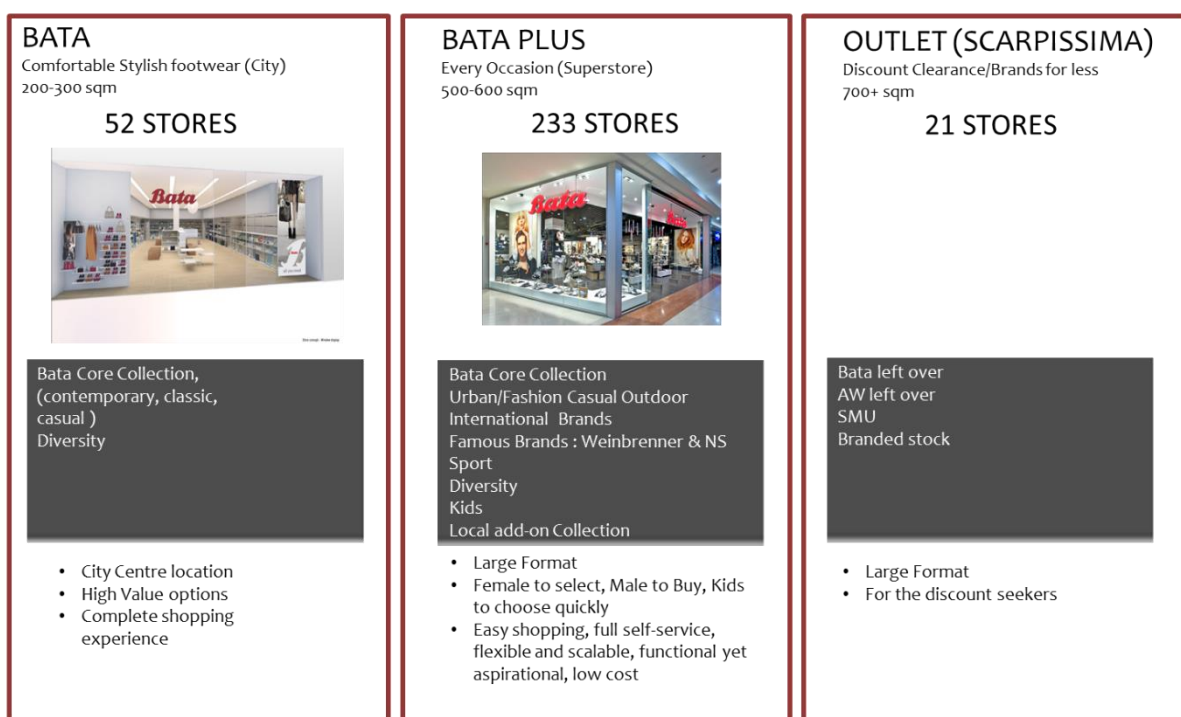
Aumentare il traffico in negozio è una delle priorità per poter incrementare le potenzialità di vendita e per far conoscere il marchio e l'esperienza di acquisto Bata al maggior numero di persone possibile. L'obiettivo è aumentare il traffico dei canali esistenti e generare traffico verso i nuovi canali programmati. Nel fare ciò sono previsti investimenti in marketing per l'attività online e offline per un valore di 6,5 milioni di euro con l'obiettivo di ripristinare i livelli di ingresso nei negozi (*Footfall*) a quelli del 2013. Le azioni principali previste per i canali retail e online sono elencate di seguito.

#### **Bata Retail**

- Utilizzare i prodotti entry price e a miglior rapporto qualità prezzo per la comunicazione in store.
- Lancio di sistemi di Customer relationship management e Customer Loyalty in tutti i mercati europei.
- Utilizzo di efficaci tecniche di marketing Below The Line a livello di paese.
- Creazione di display di vetrine collegate al tema e alle campagne di comunicazione per incentivare l'ingresso in negozio.
- Creare una completa esperienza d'acquisto tramite tre chiari e distinti formati di negozio:
  - Bata Branded: negozi situati nelle migliori location dei centri abitati delle maggiori città europee. Hanno una dimensione dai 200 ai 300 metri quadri

offrendo il cuore della collezione Bata, focalizzandosi sui migliori prodotti per qualità e prezzo ed offrendo una completa assistenza alla vendita con personale qualificato e disponibile.

- Bata Plus: negozi situati nei maggiori centri commerciali con dimensioni dai 500 ai 600 metri quadri. Offrono un'ampia scelta di prodotto per ogni tipologia di cliente ed arricchiscono la core collection Bata con i migliori marchi interni, brand internazionali e brand locali, nonché con prodotti specifici sviluppati appositamente per il gusto e le esigenze locali dei clienti. L'esperienza d'acquisto si focalizza sulla facilità di scelta, incentivando il self service e con attenzione ai prezzi.
- Outlet (Scarpissima): negozi presenti nei maggiori parchi commerciali ed outlet di dimensioni superiori a 700 metri quadri. Offrono prodotti per il cliente attento al prezzo ed alle occasioni, con numerosi prodotti scontati delle passate collezioni Bata e con esclusivi brand internazionali a prezzi convenienti.



**Bata**

**Figura 4.8** I nuovi formati di negozio

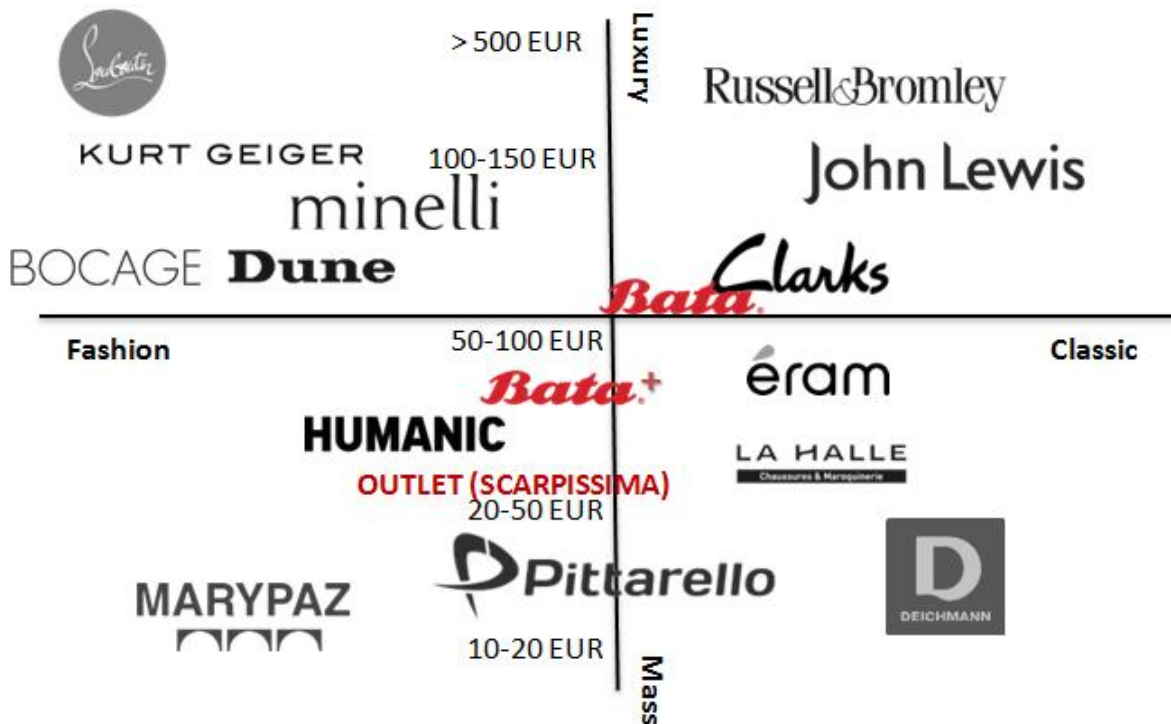


Figura 4.9 Il Posizionamento di marca dei formati di negozio

I formati di negozio si differenziano anche per il posizionamento in termini di contenuto Fashion di prodotto e per l'orientamento al mercato di massa o al mercato di alta gamma come evidenziato nella mappa di posizionamento.

### Bata Multichannel

L'obiettivo del *canale multichannel* è quello di aumentare le vendite del 40% portando l'incasso da 9,2 milioni a 12,8 milioni. I canali di vendita online di Bata hanno il maggior margine di miglioramento poiché tuttora rappresentano poco più del 2 % del fatturato della Business unit europea. Le iniziative chiave per raggiungere questo obiettivo sono:

- Consolidare l'e-commerce focalizzandosi sui 5 mercati principali: Rep. Ceca, Slovacchia, Italia, Svizzera e Spagna.
- Aumentare la penetrazione attraverso l'Affiliation e i Marketplace in tutti i paesi.
- Estendere il servizio Click & Collect a tutti i paesi creando degli hub stores in Svizzera, Italia e Rep. Ceca.
- Aumentare il Mobile-commerce ottimizzando l'esperienza d'uso su smartfone, tablet e tutti i dispositivi portatili in Italia, Svizzera e Rep. Ceca.



- Fornire i negozi di dispositivi Tablet per assistere gli ordini Store-to-Home e migliorare la Customer Satisfaction.
- Creazione di collezioni esclusive per il cliente che acquista online.
- Rinforzare il team e-commerce situato a Praga.

**Tabella 4.2** Piano di sviluppo catena Multi-channel per Bata Europa

Country	E-commerce	Store to Home	Click & Collect	Market Place	Affiliation
Czech Rep.	✓	✓	✓	2015	✓
Slovakia	✓	✓	✓	2015	✓
Italy	✓	✓	✓	✓	2015
Poland	✓	✓	✓	2015	2015
Switzerland	✓	✓	In progress	2015	2015
Spain	✓	2015	2015	2015	2015
International	✓	N/A	N/A	2016	2016

#### 4.3.3.2 Conversion

Il *Conversion Rate* è l'indicatore che misura percentualmente quanti visitatori nei negozi sono stati "convertiti" in clienti, ovvero sono usciti dal negozio effettuando almeno un acquisto. Aumentare il traffico nei negozi non è infatti sufficiente se non si riesce anche a convertire all'acquisto. L'obiettivo è quello di aumentare il *Conversion Rate* del 10% sull'anno precedente. Le attività previste per migliorare questo aspetto sono:

- Migliorare il servizio al cliente e la conoscenza del prodotto attraverso appositi programmi di formazione dello staff di vendita e degli Store Manager.
- Implementare programmi di incentivazione dei negozi ponendo chiari target da raggiungere.
- Implementare nuovi sistemi di Point of Sales.
- Migliorare il visual merchandising tramite il cross merchandising.
- Ridurre i gap dell'offerta merceologica per i vari paesi per rispondere alle richieste del cliente.

#### 4.3.3.3 Margin

L'aumento del margine è un obiettivo primario per garantire la copertura dei costi di gestione e rendere efficienti i processi di acquisto e selezione dei prodotti. Le principali attività legate a questa misura sono:

- Provvedere ad un'accurata analisi e selezione dei fornitori e delle regioni d'approvvigionamento.
- Centralizzazione dell'acquisto con input e suggerimenti legati al prodotto dai vari paesi.
- Migliorare la gestione dello stock tramite un'accurata attività di store grading.
- Migliorare il Merchandise planning con l'introduzione di nuovi sistemi informatici e creando team regionali competenti.
- Gestione attiva del prodotto dall'acquisto alla vendita.
- Attenzione al riassortimento per linea e per taglia.
- Riduzione dei markdown rispetto al 2014.

I principali obiettivi sono il miglioramento del margine di vendita da 40,5 % al 46,9 % e la riduzione del coefficiente di markdown sulle vendite al 10 %.

#### 4.3.3.4 Productivity

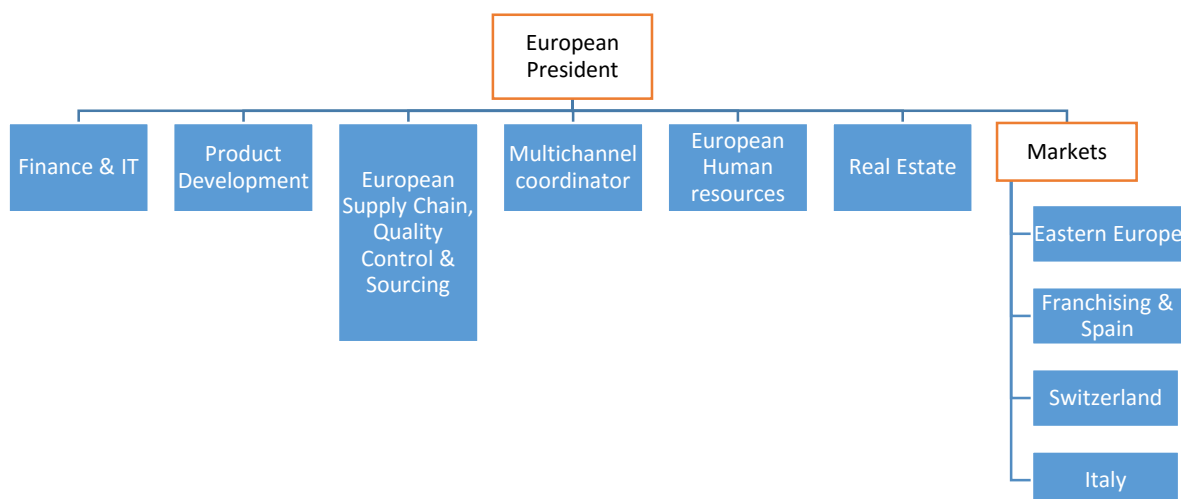
Per ottenere i risultati prefissati è altresì necessario tenere sotto controllo i costi e massimizzare la produttività dei negozi. Per fare ciò le attività da mettere in atto sono:

- Rimuovere o limitare tutte le attività senza valore aggiunto dei negozi per aumentare del 15% il tempo dedicato alla vendita.
- Semplificare e migliorare i flussi di informazioni e la comunicazione ai negozi.
- Ridurre i costi generali e indiretti delle business units.
- Congelamento delle assunzioni.

Gli obiettivi sono di aumentare del 10% la produttività dei negozi misurata in Vendite al metro quadro rispetto al 2014 e ridurre le spese generali e i costi indiretti della business unit del 10% sull'anno precedente.

#### 4.3.3.5 Organization

La riorganizzazione dei ruoli e del personale è fondamentale per supportare le attività richieste per il raggiungimento degli obiettivi strategici, semplificare e rendere efficienti i processi interni della business unit europea.



**Figura 4.10** Organigramma della business unit di Bata Europa

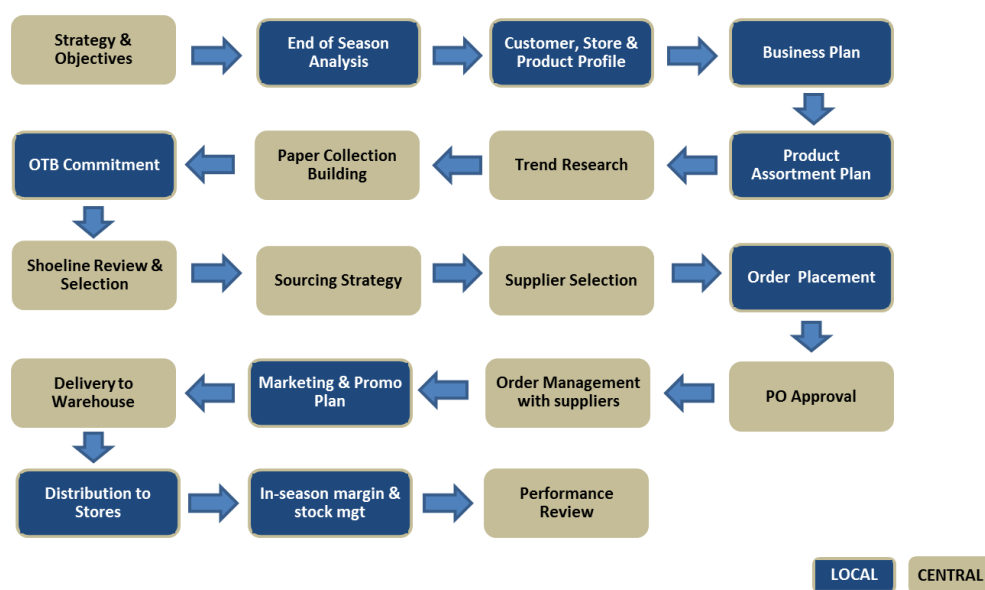
Da un punto di vista organizzativo sono state individuate le seguenti necessità:

- Mantenere un unico team europeo.
- Dare enfasi al feedback dal basso (bottom-up) nelle decisioni e ai suggerimenti delle compagnie locali. Incentivare la creazione di una cultura creativa e libera ma entro uno schema di responsabilità definito.
- Fare leva sui centri di apprendimento e specializzazione nelle funzioni più importanti: sviluppo del prodotto, sourcing e le funzioni di supporto strategico come IT, risorse umane e area finanziaria.
- Stabilire un chiaro calendario delle attività commerciali e disciplinare i responsabili al rispetto delle scadenze concordate.
- Cercare di gestire l'attività Online e Offline come se non vi fossero divisioni.

L'obiettivo è fornire una semplice e chiara organizzazione con *job description* e sistemi di incentivazione basati sulle performance individuali, svolte attraverso l'implementazione di sistemi di *Performance Review*.

#### 4.3.4 Il Processo d'Acquisto e i Team di Prodotto

Per l'implementazione del piano è stato definito un processo sequenziale legato al ciclo d'acquisto dei prodotti destinati alla vendita. La definizione di fasi sequenziali risponde alle esigenze di calendarizzazione e definizione di tempistiche chiare per coordinare gli sforzi dell'apparato europeo e, soprattutto, per distinguere le attività svolte a livello centralizzato ed a livello locale, secondo la nuova formula ibrida di gestione che si è voluto implementare con il nuovo modello europeo.



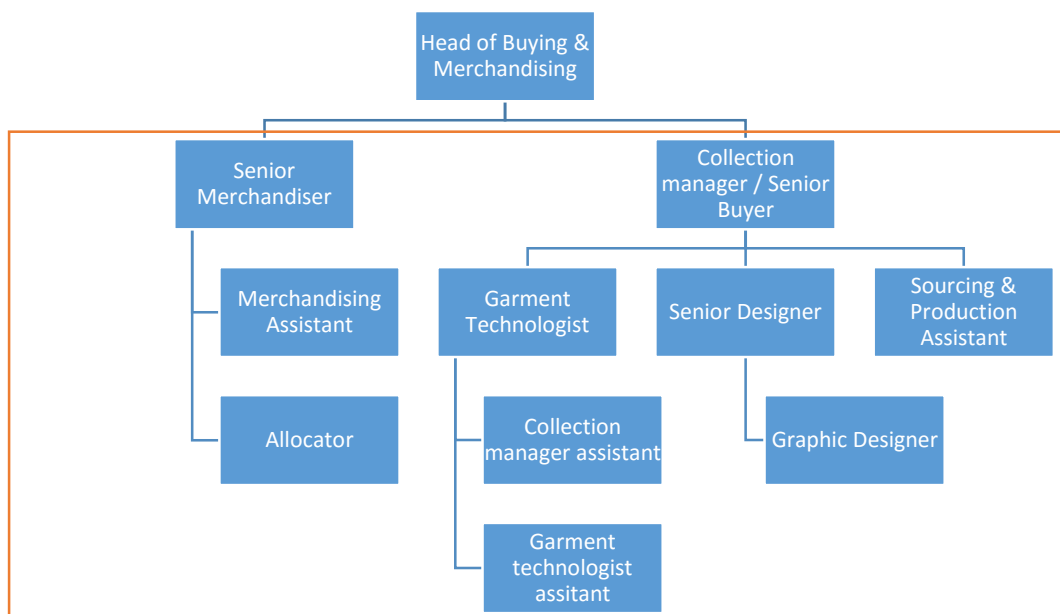
**Figura 4.11** I principali step del processo d'acquisto in Bata Europe

- 1) **Strategia & Obiettivi:** la strategia per compagnia è decisa a livello centrale, come gli obiettivi di performance e i piani d'azione visti nel paragrafo precedente.
- 2) **Analisi di fine stagione:** periodicamente è necessario rivedere i risultati storici, le linee best seller e worst seller e le performance delle collezioni per aree di prodotto e business unit come punto di partenza per la definizione delle collezioni future.
- 3) **Segmentazione della clientela, dei prodotti e del profilo dei negozi:** oltre ai dati storici di prodotto è necessario svolgere un'accurata analisi sul mercato in termini di cambiamenti delle modalità d'acquisto del cliente, il profilo dei negozi e il profilo dei prodotti da sviluppare secondo le previsioni sui trend e sulle ultime novità fashion.
- 4) **Business Plan:** con l'analisi di mercato e la raccolta dei risultati storici è possibile definire un piano a livello di business unit che andrà implementato per dipartimento.

- 5) *Product Assortment Plan*: definire il piano di linee lungo le dimensioni rilevanti e i profili di prodotto in termini di categoria, segmenti di distribuzione, collezioni, tempistiche di consegna ecc.
- 6) Ricerca dei Trend: l'analisi dei trend e la creazione di presentazioni sui materiali, colori e tipologie di prodotti viene svolta centralmente e presentata alle compagnie.
- 7) Costruzione della *Paper Collection*: i primi concept di prodotto, i design e i bozzetti vengono preparati secondo gli input dettati dalla definizione delle opzioni e dalle ricerche sui trend.
- 8) OTB Commitment: si definisce un piano di acquisto per dipartimento e categoria dettando le risorse disponibili alla spesa per la stagione.
- 9) Revisione e Selezione delle opzioni: con i primi campioni sviluppati e i dettagli sui concept e sui prototipi, viene fatta la revisione del piano linee e vengono selezionati i campioni da mandare in produzione ed ordinare.
- 10) Strategia di Sourcing: si definisce con chiarezza la strategia di sourcing dei prodotti, individuando fornitori, target price e il mix per aree produttive definendo il margine d'acquisto (Intake Margin).
- 11) Selezione dei fornitori: si individuano i fornitori per lo sviluppo dei prodotti selezionati in modo da rispettare i target di margine e le condizioni d'acquisto imposte strategicamente dai vertici aziendali.
- 12) Emissione degli ordini: definite le condizioni d'acquisto, le quantità, i prezzi e le tempistiche di consegna si procede all'emissione degli ordini d'acquisto ufficiali ai fornitori.
- 13) Approvazione degli ordini d'acquisto: l'accettazione dell'ordine d'acquisto da parte del fornitore conclude la fase d'emissione dell'ordine.
- 14) Gestione degli ordini con i fornitori: fase in cui si seguono le fasi di sfilamento, fitting e messa a punto del campione in modo da dare al fornitore tutte le indicazioni affinché la produzione rispetti i livelli qualitativi minimi e le condizioni dettate dai compratori e dai designer.
- 15) Definizione del piano Marketing & promozionale: si individuano i prodotti da promuovere tramite comunicazione *in store*, particolari layout espositivi o tavoli d'ingresso. Si sviluppa un piano marketing per la rotazione delle vetrine dei negozi e delle attività di marketing legate ai prodotti.

- 16) Gestione della consegna al magazzino: Si svolgono tutte le attività di verifica, coordinamento e controllo finalizzate alla corretta consegna del prodotto al magazzino centrale.
- 17) Distribuzione ai negozi: i prodotti vengono distribuiti dal magazzino centrale ai negozi secondo il piano di distribuzione definito e le tempistiche di riassortimento.
- 18) Controllo e gestione del margine e dello stock: controllo dell'andamento dei principali indicatori di performance, con particolare attenzione al margine e lo stock.
- 19) Revisione delle performance: sintesi della performance complessiva a fine stagione per ogni Business unit e Dipartimento.

Il processo d'acquisto e consegna della collezione coinvolge in alcune delle sue fasi diverse figure aziendali. Ad esempio, nella definizione degli obiettivi e dell'OTB, i top manager e la funzione finanziaria avranno un ruolo preponderante nell'indicare i KPI generali a livello delle diverse compagnie. Nella fase di definizione dei profili della clientela e dei negozi, invece, verranno coinvolti i branch merchandiser di ogni business unit e la funzione di *retail operations*. Tuttavia le operazioni principali legate allo sviluppo del prodotto, creazione di piani commerciali per le varie categorie e gestione dei flussi di stock e dei rapporti quotidiani con i fornitori avviene a livello dei vari *Buying team* che in Bata sono divisi in *Department* secondo una logica di prodotto e segmentazione della clientela (Gender).



**Figura 4.12** Organigramma di un *Department* in Bata

La Figura 4.12 mostra un esempio di un *Department* di Bata Europa. La struttura segue quella tradizionale di Buying & Merchandising, dove il buyer o collection manager supervisionano lo

sviluppo del prodotto e il sourcing, mentre il senior merchandiser, i piani, le analisi delle performance commerciali e la gestione della distribuzione. Nel capitolo seguente tratteremo nel dettaglio il processo d'acquisto con particolare focus sulle attività del merchandiser e gli strumenti a sua disposizione per le attività di pianificazione e controllo.





# Capitolo 5

## L'attività di Merchandising in Bata

### 5.1. Introduzione

Il ruolo che il fashion merchandiser ricopre in Bata pone questa figura al centro delle principali attività operative dell'azienda, in relazione diretta con molteplici funzioni aziendali e con la responsabilità di coordinamento di numerose attività. I compiti che svolge, come vedremo, hanno una valenza sia operativa che strategica in quanto le sue scelte influenzano le potenzialità di vendita del mix di prodotti che verranno selezionati per far parte delle collezioni da offrire in negozio. Le sue attività principali sono raggruppabili in due fasi sequenziali:

- *Pre-season planning*: è la fase di pianificazione pre-stagione che comprende le attività volte a definire il giusto mix merceologico per la collezione nonché produrre i piani commerciali e di acquisto, finalizzati a misurarne la performance e fissare gli obiettivi lungo i KPI rilevati dal budget finanziario e complessivo.
- *In-season trading*: è la fase che comprende tutte le attività svolte in stagione al fine di controllare le performance della collezione e implementare tutte le azioni per raggiungere gli obiettivi prefissati. Si focalizza su attività di controllo e gestione dei flussi di stock e dei ribassi.

Prima di addentrarci nella trattazione dei processi di *merchandise management* in Bata, però, bisogna prima definire due elementi che il merchandiser deve avere ben chiari lungo il corso delle sue attività. Le fasi di acquisto della merce e di definizione dei range di prodotto sono scandite da intervalli di pianificazione dettati dalle stagionalità sequenziali tipiche del settore moda. La divisione in stagioni permette di dare una precisa collocazione temporale della pianificazione dei prodotti, capire il loro ciclo di vita nonché rispettare i cambiamenti di domanda del consumatore. In secondo luogo, il merchandiser deve conoscere il framework legato ai prodotti: ciò è definito dalla struttura gerarchica di prodotto nonché dall'organizzazione interna dei team di acquisto in cui lavora. La dimensione temporale e l'ampiezza di prodotti da gestire nel processo di planning prima, e di gestione dello stock in stagione, dopo, è una premessa fondamentale a tutte le fasi dedicate a queste attività.

### 5.1.1 Le Stagioni di Pianificazione

In Bata, come nella maggior parte delle aziende di *fashion retail*, si adotta un calendario annuale scandito da 52 (a volte 53) settimane e due stagioni principali: Autunno/Inverno (*Fall/Winter*) e Primavera/Estate (*Spring/Summer*). La divisione in due stagioni è storicamente riconducibile ai mutamenti della domanda legati prevalentemente all'alternanza delle stagioni da un punto di vista temporale e meteorologico. La suddivisione dei piani e di tutte le operazioni in due stagioni facilita il flusso di informazioni e dei processi distinguendo chiaramente le fasi in cui debbano svolgersi le principali attività e permettendo una chiara calendarizzazione delle principali azioni da intraprendere. Il prodotto e la variabilità della domanda di mercato sono al centro di queste esigenze. La pianificazione delle collezioni deve tenere conto di questi mutamenti nella domanda e nei bisogni del consumatore verso certe tipologie di prodotti in diversi periodi di tempo durante l'anno. La semplice divisione in due stagioni è stata ulteriormente ampliata per permettere una più precisa programmazione delle attività e dei processi di pianificazione e acquisto della merce, nonché per stabilire con chiarezza un piano di consegna coerente con le esigenze di mercato.

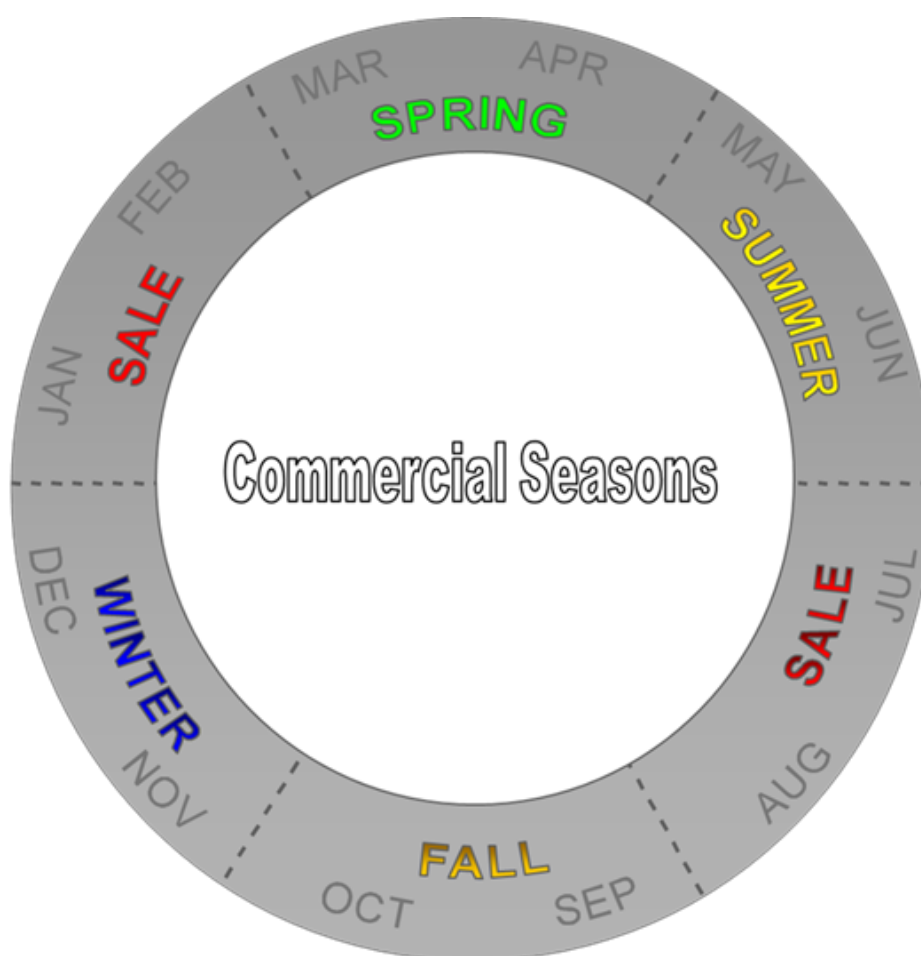
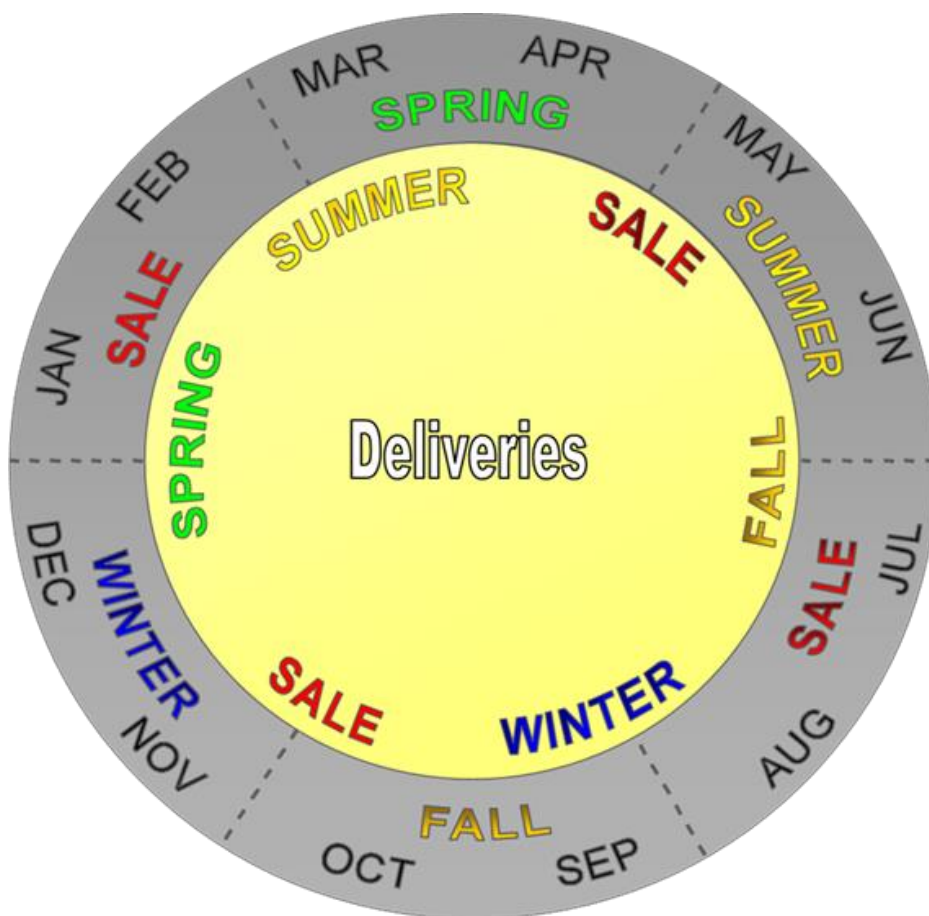


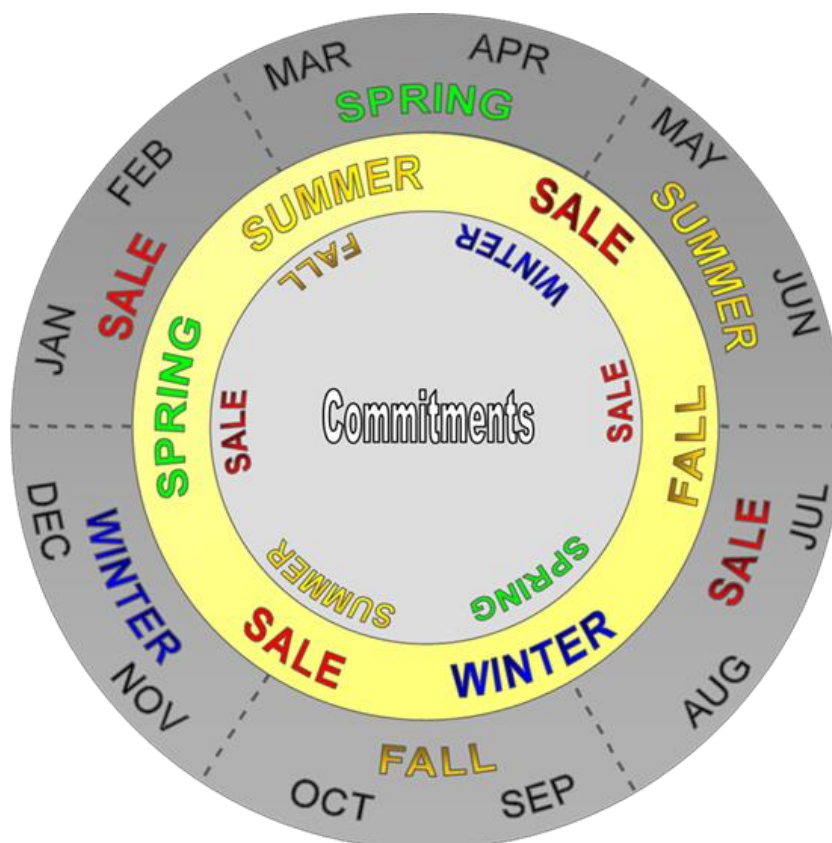
Figura 5.1 Le stagioni commerciali in Bata

La prima divisione in stagioni commerciali segue una logica di vendita. I due semestri, infatti, sono a loro volta segmentati in collezioni (*Collection*) che scandiscono il cambio di stagione con l'aggiunta di un periodo finale lungo 2 mesi (*Sale*) che include la fase di saldi e di liquidazione di fine stagione. La definizione delle collezioni ha una diretta implicazione sulle modalità di pianificazione della consegna della merce (*deliveries*). Pianificare con precisione questa fase ha lo scopo di assicurare ai negozi il giusto prodotto coerentemente alle fasi di vendita e al ciclo di vita e al contempo strutturare un processo di efficiente stock management minimizzando la permanenza dello stock a magazzino.



**Figura 5.2** *Le Tempistiche di consegna in Bata*

Come esposto dalla Figura 5.2, la pianificazione delle consegne deve garantire la disponibilità del prodotto poco prima dell'inizio della stagione commerciale di riferimento. La logica alla base di un attento piano di consegna è legata alla veloce obsolescenza del valore della merce, il cui ciclo di vita va tenuto in considerazione nel pianificare questa fase. Per garantire che le consegne rispettino le esigenze commerciali si deve tenere conto delle tempistiche di produzione, trasporto ai magazzini e consegna ai negozi per scandire il calendario in cui emettere gli ordini d'acquisto ai fornitori. L'ultima divisione temporale riguarda dunque il *Committment*, ovvero la somma degli ordini d'acquisto da emettere ai fornitori.



**Figura 5.3** *Le Tempistiche di Commitment in Bata*

In generale, considerando le tempistiche medie di produzione, i *lead time* ecc. l'ordine d'acquisto viene emesso e mandato al fornitore dai 6 ai 9 mesi che precedono l'inizio della collezione commerciale. Ovviamente le tempistiche possono variare in base alle condizioni e gli accordi presi con i fornitori. Una produzione *made in Europe* avrà *Lead time* molto minori rispetto ad un fornitore situato in *Far East*. È chiaro dunque che stabilendo tendenzialmente tre fasi principali di emissione degli ordini, legate alle collezioni, il management delle disponibilità d'acquisto da parte del merchandiser deve essere preponderante, altrimenti si rischia di esaurire le risorse a disposizione prima di poter acquistare tutto il range. L'attenta pianificazione degli acquisti, come vedremo, ha proprio questo scopo. La divisione in stagioni in Bata ha l'ulteriore obiettivo di offrire al merchandiser delle chiare *deadline* legate ai principali processi che coinvolgono la pianificazione e costruzione del mix di prodotti da consegnare in negozio per la vendita. La divisione in collezioni sequenziali implica la necessità di stabilire dei parametri di valutazione intermedia della prestazione delle vendite, dei livelli di stock e delle consegne della merce. Per fare ciò in Bata si utilizza come indicatore di sintesi il *Sell-out Rate (SOR)*. Esso rappresenta il rapporto, espresso in percentuale, tra la vendita a paia cumulativa di una collezione o di una categoria merceologica e la quantità consegnata in un particolare intervallo di tempo. Il fatto che l'indicatore rapporti le vendite con lo stock consegnato e che sia uno strumento applicabile lungo tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione lo rende perfetto per un

confronto omogeneo lungo diverse dimensioni. Ottenere *Sell-out* del 100% in un'unica stagione è un obiettivo irrealistico, specialmente per i problemi legati al fenomeno di “rottura di stock” situazione nella quale le taglie centrali di un articolo sono esaurite e vi sono rimaste solo le taglie più estreme e difficili da vendere, e a causa del veloce mutamento della domanda di mercato verso altre tipologie di prodotto. Definire livelli di sell-out target è tuttavia necessario per dare un barometro ai merchandiser sulla valutazione generale della collezione durante la stagione e raggiungere i livelli di rotazione dello stock desiderati. Nelle tabelle di seguito osserviamo alcuni esempi che riassumono i periodi di vendita e consegna della merce per collezione e i livelli ideali di sell-out.

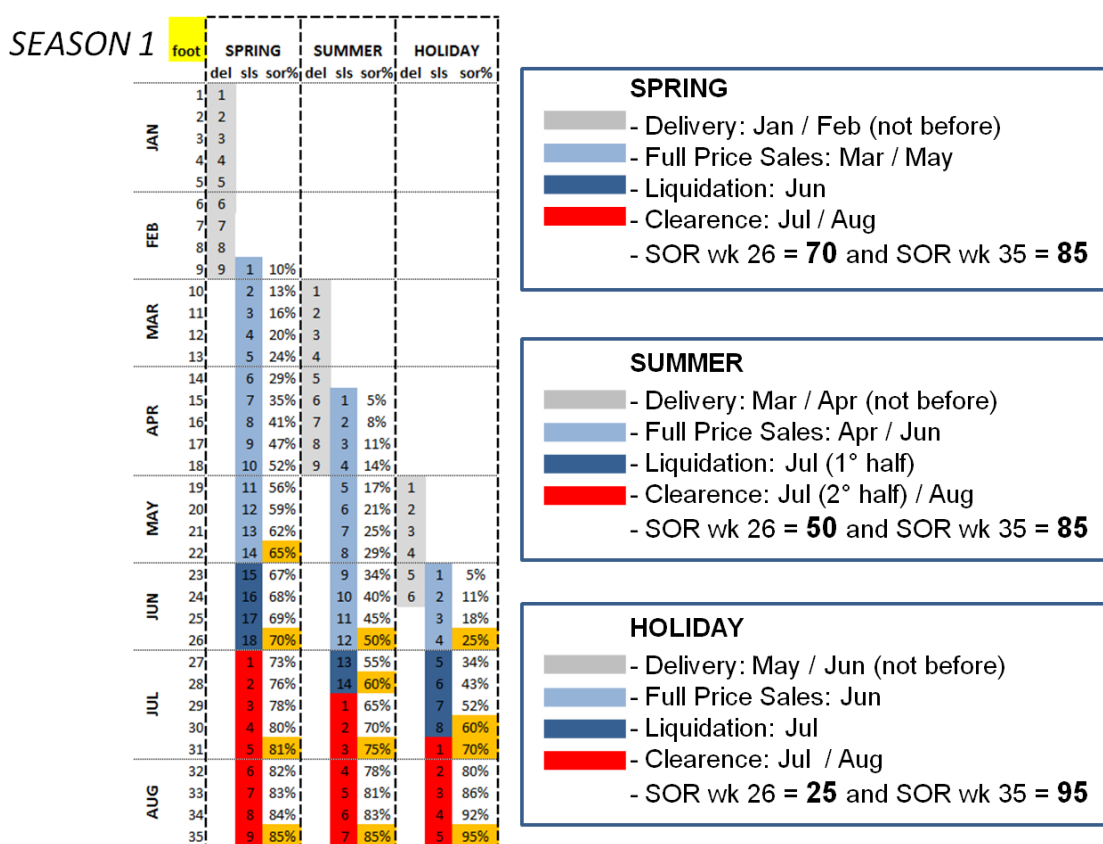


Figura 5.4 Esempio di obiettivi di Sell-out della collezione Spring/Summer in Bata

Tabella 5.1 Tempistiche delle principali attività per la collezione Spring/Summer in Bata

SPRING/SUMMER SEASON				
Collection	Delivery period	Main Sales period (Full Price)	Sales period (Reduced Price)	Standard Sell-out Target
Spring	Jan/Feb	Mar – May	Jun-Aug	Wk 26: 70% SOR Wk 35: 85% SOR
Summer	Mar/Apr	Apr-Jun	Jul-Aug	Wk 26: 50% SOR Wk 35: 85% SOR
Holiday	May/June	Jun	Jul-Aug	Wk 26: 25% SOR Wk 35: 95% SOR

Prendendo ad esempio la stagione *Spring/Summer* alle tempistiche di consegna e periodi di vendita sono assegnati tipicamente i seguenti obiettivi di sell-out:

- **Spring:** la consegna della merce deve essere pianificata per Gennaio e Febbraio, in casi eccezionali vi possono essere consegne anticipate a Dicembre finalizzate alla vendita in parallelo ai saldi di fine anno, periodo di maggiore affluenza in negozio. Le vendite a prezzo pieno (Full Price) si concentrano nel periodo da Marzo a Maggio e il periodo di liquidazione della merce parte a Giugno fino ad Agosto. Gli obiettivi di sell-out che solitamente vengono imposti come target si assestano su un 70% prima dei saldi a fine Giugno (wk. 26) e un 85% di sell-out alla fine del periodo di liquidazione a fine Agosto (wk. 35).
- **Summer:** la consegna della merce è prevista per Marzo/Aprile. Le vendite a prezzo pieno si concentrano nel mese di Giugno e la liquidazione segue le tempistiche della collezione Spring, divisa solitamente in 2 o 3 fasi a seconda dell'andamento delle vendite e di altri fattori quali il comportamento della concorrenza o i livelli di stock. Gli obiettivi di sell-out tengono conto delle minori settimane a disposizione per la vendita in stagione e sono solitamente fissati a 50% a fine Giugno (wk. 26) e 85% a fine Agosto (wk. 35).
- **Holiday:** la collezione "vacanze" (Holiday) è una collezione speciale finalizzata alla vendita in prossimità dei saldi e della fase di liquidazione con consegna nel periodo Maggio/Giugno. La vendita a prezzo pieno è ridotta a poche settimane nel mese di Giugno mentre la maggior parte delle vendite si concentra nel periodo di saldo. La merce Holiday, pur avendo la finestra di vendita più ristretta, ha il vantaggio di entrare in negozio nel periodo di maggiore affluenza in negozio. Inoltre è destinata ad essere fortemente sostenuta da attività di promozione e una posizione privilegiata in negozio. Per queste ragioni, sebbene a fine Giugno l'obiettivo di Sell-out si attesti tipicamente al 25%, a fine stagione è destinata ad essere quasi del tutto liquidata per raggiungere il 95% di sell-out.

Logiche simili si applicano alla stagione *Fall/Winter* e i suoi segmenti di collezione.

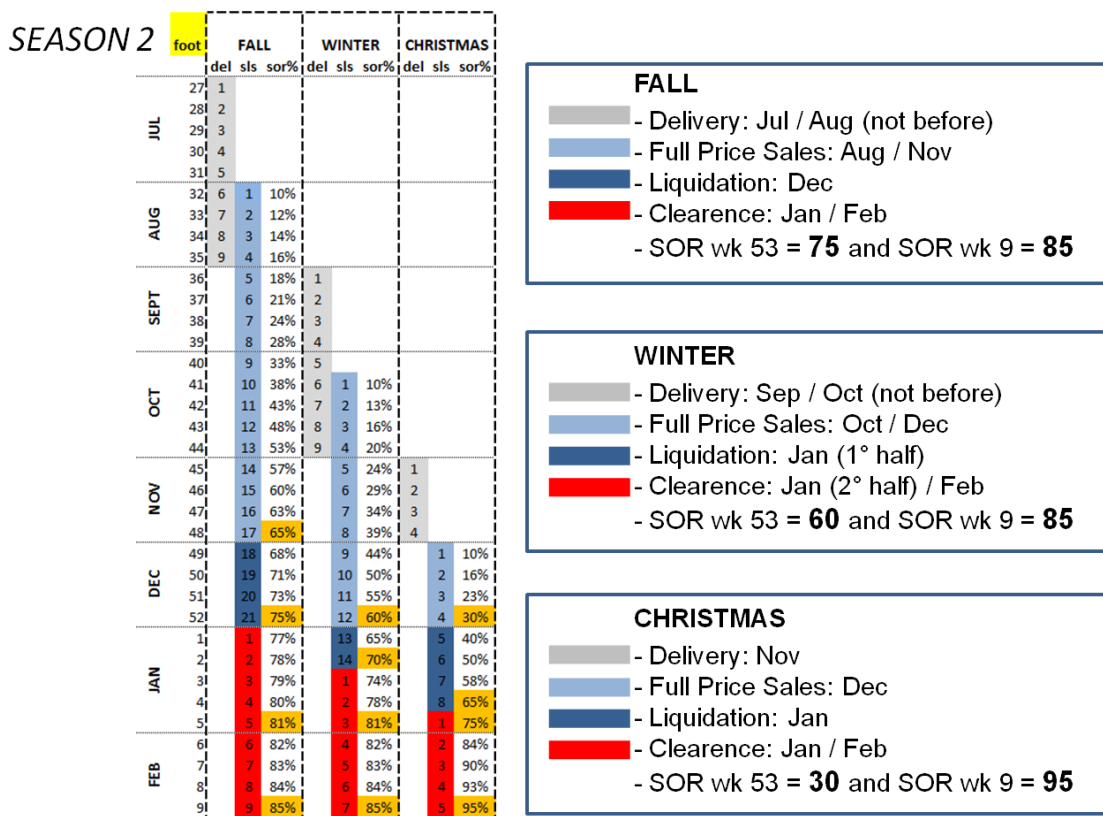


Figura 5.5 Esempio di obiettivi di Sell-Out per la collezione Fall/Winter in Bata

Tabella 5.2 Le tempistiche delle principali attività commerciali nella stagione Fall/Winter in Bata

FALL/WINTER SEASON				
Collection	Delivery period	Main Sales period (Full Price)	Sales period (Reduced Price)	Standard Sell-out Target
Fall	Jul/Aug	Aug-Nov	Dec-Feb	Wk 26: 75% SOR Wk 35: 85% SOR
Winter	Sep/Oct	Oct-Dec	Jan-Feb	Wk 26: 60% SOR Wk 35: 85% SOR
Christmas	Nov	Dec	Jan-Feb	Wk 26: 30% SOR Wk 35: 95% SOR

La divisione in stagioni e collezioni in Bata ha quindi la funzione di agevolare i processi di pianificazione e stabilire a priori degli obiettivi di vendita da raggiungere per agevolare i principali manager funzionali nella selezione dei prodotti da includere nelle collezioni. I livelli di *Sell-Out* vengono concordati di stagione in stagione in base alle esigenze commerciali, le strategie d'acquisto, le condizioni del mercato, i livelli di stock generali ecc.

### 5.1.2 Le Gerarchie di Prodotto

Dividere il range di prodotti in gruppi gerarchici ben definiti è una necessità fondamentale per la gestione di tutti i processi legati a tutte le fasi del ciclo d'acquisto: la creazione degli ordini, i piani aziendali, le analisi di vendita, la reportistica dei sistemi informatici, la divisione organizzativa interna. Una società di *fashion Retail* di considerevoli dimensioni e volumi come

Bata non può prescindere da una solida codificazione dei propri prodotti e da una chiara divisione del lavoro in team operativi. La categorizzazione del prodotto, come vedremo, è fondamentale non solo per una più semplice modellazione delle collezioni ma anche per permettere a tutte le persone dell'organizzazione di avere un unico linguaggio comune, il più possibile chiaro e condiviso da tutte le compagnie delle *Business Unit*. Aiuta inoltre a comprendere che rapporto ci sia tra le tempistiche dei periodi di vendita e le varie tipologie di prodotto. La gerarchia di prodotto è l'ossatura che permette di costruire ed analizzare l'offerta commerciale da presentare al cliente finale in negozio. La divisione gerarchica di prodotto è anche frutto e causa della divisione organizzativa. I team di prodotto sono associati ad altrettanti *macro-cluster* all'interno dei quali si dividono le categorie di prodotto e le sub categorie fino al singolo codice articolo associato alle linee. In Bata i termini linea, opzione o articolo sono intercambiabili ed indicano la singola unità di prodotto a cui è possibile associare dei quantitativi di inventario ovvero la *Stock Keeping Unit* (SKU). Un modello di scarpa allacciata in tre colori conta dunque tre linee diverse. Per modello si intende la struttura della scarpa ovvero la composizione base di tomaia (la parte superiore) e suola (la parte inferiore). Variazioni in colore e materiali dello stesso modello sono contati come linee separate nel mix finale.



**Figura 5.6** La gerarchia di Prodotto in Bata

Bata ha strutturato livelli gerarchici e organizzativi che si sviluppano in cinque livelli sequenziali:

- Livello1: la divisione tra footwear e no footwear è il primo macro cluster che distingue l'offerta di calzature da tutto il resto. Come molti retailer legati al mondo delle calzature, Bata ha ampliato la propria offerta includendo altre tipologie di prodotto come borse, accessori e abbigliamento. Le logiche di produzione e assortimento, nonché il ruolo che



questi prodotti complementari rivestono nell'offerta complessiva necessita di una distinzione di questi prodotti da tutto il resto.

- Livello 2: all'interno dei due macro-gruppi vi sono i department aziendali divisi qui per aree di prodotto prevalentemente a seconda del sesso del consumatore (Gender). Qui si nota come la divisione gerarchica rispetti la divisione organizzativa interna, poiché ciascun department è associato ad un distinto buying & merchandising team. I principali gruppi dell'area calzature in Bata sono i seguenti:
  - Ladies' Footwear: comprende tutte le calzature da donna tranne quelle atletiche.
  - Men's Footwear: comprende tutte le calzature da uomo tranne quelle atletiche.
  - Children's Footwear: comprende le calzature da bambino/a e ragazzo/a tranne quelle atletiche.
  - Sport & Leisure Footwear: comprende tutte le calzature atletiche da uomo, donna e bambino che commercializza marchi esterni internazionali (Nike, Adidas, Vans ecc.)
- Livello 3: la categoria (Category) è la prima divisione fra gruppi di prodotto omogenei per destinazione d'uso ed è altamente personalizzata alle esigenze del reparto. Esse sono riassumibili nei seguenti macro gruppi:
  - Dress: prodotto classico formale ed elegante.
  - City Casual: prodotto casual.
  - Leisure/Freetime: prodotto casual/sportivo.
  - Summer: prodotto stagionale estivo (es. Sandali, espadrillas, zoccoli ecc.)
  - Winter: prodotto stagionale invernale (es. calzature con fodera imbottita, stivali invernali ecc.)
- Livello 4: il livello sub categoria (Sub-Category) distingue tipologie diverse di modelli all'interno dei gruppi di categoria considerati. Alcuni esempi sono la distinzione tra scarpe allacciate (Lace Up) mocassini (Moccassins) oppure per altezza del tacco (Heel).
- Livello 5: l'ultimo livello gerarchico è il livello singola linea (Article), l'unità di prodotto intesa come unica combinazione di modello/colore.

LADIES FOOTWEAR					
CAT	SUB CAT	DESCRIPTION	CAT	SUB CAT	DESCRIPTION
10		CITY FLATS/DRESS	14		SUMMER
	01	Moccassin		01	Dress Sandals 0-20
	05	Ballerina		05	Dress Sandals 25-50
	10	Laces/Velcro		10	Dress Sandals 55 Plus
	35	Wedge		15	Casual Sandals 0-20
	45	Boots		20	Casual Sandals 25 Plus
				30	Party Shoes
11		CITY HEELS/DRESS		35	Wedge
	01	Dress 25-50		45	Boots
	05	Dress 55 Plus		55	Western
	10	Trotteur 25-50		60	Clogs
	15	Trotteur 55 Plus		65	Rope/espadrilles
	30	Party Shoes			
	35	Wedge	15		WINTER
	45	Boots		01	Dress Boots 0-20
12		CITY CASUAL/URBAN		05	Dress Boots 25 -50
	01	Moccassin		10	Dress Boots 55 Plus
	05	Ballerina		15	Casual Boots 0-20
	10	Laces/Velcro		20	Casual Boots 20 plus
	15	Heel		25	Protective
	35	Wedge		30	Party Shoes
	45	Boots		35	Wedge
	55	Western		50	Outdoor
				55	Western
13		FREE TIME / LEISURE	19		Country Specific
	01	Moccassin		10	City Flats/Dress
	05	Ballerina		11	City heels/Dress
	10	Laces/Velcro		12	City Casual/Urban
	35	Wedge		13	Free Time/ Leisure
	45	Boots		14	Summer
	50	Outdoor		15	Winter

Figura 5.7 La gerarchia di prodotto del Gender calzature da donna in Bata

La Figura 5.7 mostra come è strutturata la divisione del range di prodotto e si dirama la gerarchia all'interno del team di calzature da donna (*Ladies' Footwear*). La divisione in categorie del dipartimento è legata alla sostituibilità dei prodotti, all'uso finale del cliente ed alla stagionalità, con le categorie 14 (*Summer*) per la stagione estiva e 15 (*Winter*) per quella invernale. L'importanza di queste due ultime tipologie di prodotti all'interno delle stagioni commerciali è tale da necessitare delle categorie distinte. Le sub-categorie mostrano invece la profondità del range, dove si distinguono i prodotti in base a degli attributi specifici come l'altezza del tacco, la presenza di una zeppa o il fatto che si tratti di un prodotto da allacciare o da infilare come una pantofola. Nel lavoro del merchandiser per la pianificazione del range la gerarchia dei prodotti è imprescindibile nella composizione del peso del mix di prodotto all'interno del range e per la gestione aziendale dei prodotti a tutti i livelli. Se si analizzano le performance di vendita per una categoria si possono evidenziare eventuali sbilanciamenti nella composizione del mix oppure performance povere di alcune sub-categorie. Una volta compresa la divisione in stagioni, i periodi di vendita delle collezioni e la suddivisione in tipologie di prodotti nella gerarchia possiamo passare ad analizzare in dettaglio il lavoro del merchandiser in Bata nelle sue due attività principali. Per poter esporre nel migliore dei modi i processi verranno illustrate in alcune fasi i dati utilizzati per la pianificazione della collezione

*Spring/Summer 2016* della collezione di calzature da donna e con particolare focus per la Business Unit di Bata Italia.

## 5.2. Pre-Season Planning

La parte di pianificazione e costruzione della collezione è l'attività principale che il merchandiser svolge in collaborazione con il *buying team* di dipartimento diretto dalla figura del *Collection Manager* o del *Senior Buyer*, con cui discute e si interfaccia prevalentemente. Il supporto quantitativo del merchandiser deve essere complementare al supporto qualitativo di quest'ultima figura per ottenere un efficace bilanciamento nella costruzione del range. Idealmente il processo di *planning* si compone delle seguenti fasi:

- Analisi della stagione conclusa e dei dati storici (End of Season Review & Analysis).
- Sviluppo della strategia d'acquisto e dell'architettura della collezione (Collection Architecture).
- Classificazione dei negozi e dell'assortimento per negozio (Store Grading).
- Creazione dei Budget e definizione dell'Open-to-Buy (Merchandise Budgeting).
- Definizione del dettaglio del range di prodotto (Assortment Planning).
- Selezione dei prodotti, sourcing e definizione dei piani di consegna (Selection review, sourcing & order).

**Tabella 5.3** Calendario delle fasi di acquisto collezione Spring 2016 in Bata

Timing	Action	Process owner	Participants	Location
April	Collection range and target definition	Merchandiser	Finance/ Branch Merchandiser	Local
April	"Paper Collection"	Collection Manager	Merchandiser/ Branch Merchandiser	Limena
May/June	Product development	Collection Manager		
June	Range Planning Grade	Branch Merchandise	Retail Department	Local
July	Assortment Planning	Merchandiser	Branch Merchandiser/ Collection Manager	Limena
End July September	Orders issuing	Merchandiser	Allocator	Local
End July September	Final orders issuing	Production Manager	Merchandiser	Limena

### 5.2.1 L'Analisi della Stagione Conclusa

L'attività di analisi del merchandiser è svolta praticamente in continuità durante tutto l'arco della stagione. Estrapolare i dati, monitorare i principali indicatori e controllarne l'andamento fa parte delle attività svolte in stagione che vedremo nei paragrafi successivi. Tuttavia, al fine della pianificazione è necessario fare mente locale delle informazioni, dei fatti rilevanti e delle azioni svolte e riassumerli in un documento sintetico chiamato *End of Season Review*. I dati compresi nel documento devono essenzialmente dare una visione d'insieme delle performance del range e sono utilizzati come base di partenza per la pianificazione della stagione successiva. Tipicamente i periodi di chiusura delle collezioni corrispondono alla fase pre-saldo (per lo *Spring/Summer* la settimana 26) e la chiusura di stagione dopo la fase di liquidazione alla (settimana 35). Redigere un documento di fine stagione permette di raccogliere in un unico formato, il risultato dell'analisi e delle performance a vari livelli della collezione appena conclusasi e utilizzarlo come base di riferimento per la discussione che seguirà la pianificazione della stagione successiva. Nell'analizzare gli innumerevoli dati a disposizione del merchandiser è necessario soffermarsi su alcuni elementi rilevanti. Oltre alle dimensioni legate alle specificità dei prodotti, ovvero la gerarchia merceologica, e alle collezioni in cui è divisa la stagione, vi sono i principali KPI che vengono tenuti sotto controllo in stagione e in fase di pianificazione. Tipicamente:

- SALES (SLS): le vendite di merce espresse sia a valore (Turnover) che a paia.
- AVERAGE SALES PRICE (ASP): è il prezzo medio di vendita con cui sono stati venduti i prodotti nel periodo considerato.
- SALES MARGIN (SLS MRG): è il margine di vendita generale a cui è stata venduta la collezione. Il calcolo del margine è al lordo IVA come tutti i dati analizzati a valore sinora e si ottiene sottraendo ai ricavi di vendita i costi sostenuti che includono sia i costi di manifattura della merce sia i costi di trasporto e doganali per consegnare la merce al magazzino centrale ovvero il *Landed Cost*, il sacrificio di costo che l'organizzazione deve sostenere per ottenere la consegna della merce al proprio magazzino.

$$Sls\ Mrg\ \% = \frac{(Sls\ Turnover\ TD - Sls\ Cost\ TD)}{Sls\ Turnover\ TD} * 100 \quad (5.1)$$

Dove:

TD = *To Date* ed indica un dato cumulativo dall'inizio dell'anno alla settimana di riferimento.

- **MARKDOWN:** rappresentano la spesa in ribassi sostenuta in stagione. Viene anche espresso o in rapporto alle vendite (% on Sales) o come percentuale di sconto medio (Discount %) oltre al valore assoluto, perché maggiormente indicativa dello sconto medio applicato per taluna categoria o gruppo di prodotti. Il Markdown è espresso a valore di vendita come differenza tra il prezzo iniziale dell'articolo e prezzo finale a seguito del ribasso.

$$\text{Markdown on Sales \%} = \frac{\text{Markdown TD}}{\text{Sls Turnover TD}} * 100 \quad (5.2)$$

$$\text{Avg Discount \%} = \frac{\text{Markdown TD}}{(\text{Markdown TD} + \text{Sls Value TD})} * 100 \quad (5.3)$$

- **FINAL STOCK:** i livelli di stock a termine del periodo considerato, espressi sia a paia che a valore
- **SELL-OUT RATE (SOR):** indica percentualmente quanta merce è stata convertita in vendita e quanta invece è rimasta invenduta ad alimentare lo stock. Il sell-out rate è utile nel confronto stagionale in particolari momenti della stagione come in fase pre-saldi o alla chiusura dei semestri fiscali ed è calcolato in riferimento alle paia/pezzi venduti:

$$\text{SOR \%} = \frac{\text{Sales Quantity TD}}{(\text{Stock delivered TD})} \quad (5.4)$$

Dove:

$$\text{Stock delivered TD} = \text{Sales Quantity TD} + \text{Closing Stock Quantity} \quad (5.5)$$

Questi principali KPI devono però essere analizzati lungo diverse direttrici. La distinzione prevalente in stagioni e gerarchie di prodotto necessitano di ulteriori approfondimenti per determinare il giusto livello di dettaglio necessario all'analisi per la pianificazione. Ciò è permesso dai sistemi di business intelligence aziendali e dai dati registrati dai sistemi EPOS. Il documento riassuntivo di fine stagione in Bata include il seguente livello di dettaglio:

- **ANALISI PER CATEGORIA E SUBCATEGORIA:** trattandosi di un documento di fine stagione utile al merchandiser esso deve almeno soffermarsi sulle principali gerarchie di prodotto gestite poiché saranno quelle da considerare lungo tutto il corso

del processo di pianificazione. Il dettaglio per subcategoria è poi necessario per analizzare quelle categorie stagionali come la 14 SUMMER o la 15 WINTER che includono un'ampia varietà di prodotti distinti da alcuni attributi di prodotto (ad esempio sandali, zoccoli ed espadrillas nella categoria 14).

- **ANALISI PER COLLEZIONE:** il dettaglio per collezione è necessario data la struttura e le tempistiche diverse di pianificazione. Tipicamente i documenti riassuntivi o le analisi di metà stagione potranno contribuire al dettaglio di alcune categorie di prodotto.
- **ANALISI PER FASCE PREZZO:** la dimensione di prezzo va analizzata per comprendere se il mix di prezzo all'interno di collezioni o categorie è stato bilanciato. Questa analisi è utile per definire livelli di fasce prezzo per categoria o altre dimensioni di prodotto nell'architettura della collezione.
- **ANALISI PER CLASSI DI DISTRIBUZIONE:** è utile anche verificare come ha influito la distribuzione nei negozi sulle performance di vendita e se il peso di vendita sulla stagione conclusa è stato equilibrato o vi sono state inaspettati disequilibri o errori nel determinare la distribuzione e i riassortimenti in negozio
- **ANALISI DEI SUPPLIER E DEI RIORDINI:** un ultimo dettaglio può includere il dettaglio legato all'approvvigionamento ai fornitori e alle performance dei prodotti riordinati in stagione.

**Tabella 5.4** Esempio di End Season Analysis per la collezione SS15 Ladies Footwear Bata Italy (WK35)

A. CATEGORY	SALES VALUE ACT TD	SALES VALUE LY TD	TALY	AVG SLS PRICE	AVG SLS PRICE LY	SOR ACT	SOR LY	% DISC TD	% DISC LY TD
BATA LADIES									
10 CITY FLATS/DRESS	4.378.668	4.023.184	109	45,8	36,6	81	79	18	20
11 CITY HEELS/DRESS	5.804.505	5.933.364	98	44,8	47,3	72	75	23	22
12 CITY CASUAL/URBAN	4.982.627	4.482.898	111	47,7	49,6	76	90	16	25
13 FREE TIME/LEISURE	3.270.255	4.509.819	73	41,1	42,9	88	86	12	24
14 SUMMER	18.911.021	13.524.785	140	35,8	35,8	80	76	22	25
<b>Total BATA LADIES</b>	<b>37.347.076</b>	<b>32.474.050</b>	<b>115</b>	<b>39,8</b>	<b>40,1</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>20</b>	<b>24</b>

### 5.2.2 La Strategia d'Acquisto e l'Architettura della Collezione

Il documento di analisi di fine stagione rappresenta il riassunto complessivo delle performance di ogni singolo *department* e permette di valutare con coscienza quali sono stati i fattori chiave nel successo o nell'insuccesso della collezione. Partendo dai semplici dati numerici bisogna formulare le intenzioni strategiche che definiranno il piano d'acquisto per la prossima stagione:

oltre ai dati storici e alle performance quantitative bisogna integrare le valutazioni qualitative e il risultato della ricerca sui trend stilistici, sui materiali, sulle potenziali innovazioni in termini di prodotto che potranno permettere di cogliere opportunità. In più va definita una strategia legata all'approvvigionamento con analisi della base fornitori da integrare nel piano d'acquisto che si andrà a formare. La costruzione della Architettura della collezione (*Collection Architecture*) permette di condividere le informazioni raccolte dal merchandiser con le analisi di mercato, sui trend e sul prodotto svolte dal team del Buyer. Tipicamente in questo primo meeting in cui è presente il capo di entrambe le funzioni, si definiscono le principali componenti che dovranno idealmente formare la collezione, esclusivamente sotto il profilo di offrire il giusto bilanciamento di prodotto al cliente finale, senza dunque soffermarsi troppo sui dati finanziari e i KPI da raggiungere, i quali entreranno nel processo in un secondo momento. Il documento che deriva da questa fase è una bozza in continuo mutamento, tuttavia offre sia al merchandiser che ai buyer lo spunto per procedere nelle fasi successive. Essa rappresenta il posizionamento della collezione lungo tre componenti principali: le fasce prezzo, il mix di brand e le classi di prodotto.

### 5.2.2.1 La Price Architecture

Con la *Price Architecture* il Buyer e il Merchandiser definiscono idealmente le punte di prezzo medie per ogni categoria di prodotto del *department*. I livelli individuati dovranno offrire poi degli attributi di prodotto differenti affinché venga compresa e percepita la variazione nell'offerta commerciale.

	Ladies	Dress	City Casual	Leisure	Sandals
Opening Price Point	29-39 Synthetic/Leather	29-39 Synthetic/Leather	29-39 Synthetic/Textile/Leather	29-39 Synthetic/Leather	29-39 Synthetic/Leather
Mid Segment "CORE"	49-59 Leather	49-59 Leather	49-59 Leather	39-49 Leather	39-49 Leather
Premium	69-89 Leather	69-89 Leather	69-89 Leather	59-69	59-69
Technology		Flexible Light	Flexible Light Touch Me		Flexible Touch Me

**Figura 5.8** Price Architecture Ladies' Footwear collezione SS16 per Bata Italia

Si delineano dunque alcune caratteristiche generali di prezzo e gli attributi di prodotto lungo tre livelli distinti:

- *Opening Price Point (OPP)*: ovvero i primi prezzi, il livello più basso.
- *Mid Segment*: livello centrale dove si focalizzano i prodotti *core* ovvero quelli maggiormente rappresentativi del brand Bata. Sono le fasce prezzo più profittevoli per categoria.
- *Premium*: la fascia di prezzo più alta dove si concentrano i prodotti più esclusivi e di qualità per rafforzare il brand. Sono il top di gamma della collezione.

### 5.2.2.2 La Brand Architecture

Oltre ai diversi livelli di punte prezzo è importante definire il giusto mix di marchi interni da implementare nella collezione. L'identità di marca differenzia lo sviluppo dei prodotti ed è importante definire il mix ideale per permettere ai buyer di impostare il processo creativo e di sviluppo necessario. Inoltre sono indicate il numero di linee per combinazione brand categoria frutto principale dell'analisi storica e delle intenzioni strategiche legate alla collezione.

#### The Building of the Collection: Spring Product development by category

Ladies	Dress flat	Dress Heels	City Casual	Leisure	Total
<b>Bata</b>	61	71	41		173
<b>Technologies</b>	8/10 <b>LIGHT</b>	<b>TOUCHME FLEXIBLE</b>	25+5	<b>MEMORY</b> 3	43
<b>North Star</b>				58	58
<b>Weinbrenner</b>				60	60
<b>Pick Up</b>	14	14	14	14	56
<b>Total</b>	85	85	85	135	390
	22%	22%	22%	34%	
<b>Spring 2015</b>	70	97	56	40	263

**Figura 5.9** Brand Architecture Ladies' Footwear Spring 2016 per Bata Europa



Per esempio, nel definire la *brand architecture* della collezione donna 2016 sono state fatte le seguenti riflessioni:

- Al fine di differenziare l'offerta della collezione Bata c'è l'intenzione di sviluppare circa 43 linee di brevetti interni Bata, assenti dalla collezione 2015.
- I Brand *in House* Weinbrenner e North Star rafforzeranno l'offerta della categoria *Leisure* che non vedrà invece il prodotto marchiato Bata, destinato a rappresentare le categorie eleganti e il *City Casual*.
- Il Brand *Pick Up* verrà introdotto per differenziare il prodotto *opening price point* dal prodotto *core* Bata. Verranno inoltre sviluppate delle linee di primo prezzo destinate alla distribuzione nelle catene di *Factory Store* e *Outlet Store* per la clientela sensibile al prezzo.

#### The Building of the Collection: Summer Product development by category

Ladies	Dress sandals 0-20	Dress sandals 25-50	Dress sandals 55+	Casual sandals 0-20	Casual sandals 20+	Wedge	Clogs	Rope/esp adrilles	TOTAL
Bata	36	16	33	40	17	80	17	26	265
Technologies			TOUCHME FLEXIBLE	15		5			20
Weinbrenner				30		10			40
Pick Up	4	4	3	10	5	12	3	4	45
	40	20	36	95	22	107	20	30	370
Summer 2015 (avg country)	29	21	42	67	8	71	11	17	266

Figura 5.10 Brand Architecture Ladies Footwear Summer 2016 per Bata Europe

Per quanto riguarda la collezione *Summer* le intenzioni strategiche sui brand riguardano:

- Implementazione delle tecnologie brevettate per i sandali casual bassi (Casual Sandals 0-20) e per i prodotti con la zeppa (Wedge).
- Creazione di una quarantina di linee Weinbrenner su queste subcategorie per ampliare l'offerta al consumatore.

- Sviluppo di linee Pick Up lungo tutte le subcategorie del prodotto Summer seguendo le logiche di offrire una collezione differenziata di primo prezzo e dedicata ai Factory e Outlet Store.

### 5.2.2.3 Le Product Class

L'ultima fase nella definizione della *Collection architecture* riguarda l'ulteriore segmentazione di prodotto in classi (*Product Class*). Questa fase sarà utile soprattutto nel definire il processo di distribuzioni ai negozi. Lo scopo di questa ulteriore classificazione è quello di creare dei gruppi di prodotto differenziati non attraverso le classiche categorie, le quali si soffermano più sulle differenze oggettive di modello e uso delle calzature, bensì sulle caratteristiche del consumatore finale in ottica di identificare poi quali segmenti saranno adatti a comporre l'offerta nei diversi gruppi di negozi della catena. La scelta in Bata è stata quelle di utilizzare due direttrici legate alla destinazione finale del prodotto. Le chiavi distintive individuate sono:

- Sensibilità ai trend e alla moda ovvero il “contenuto moda” del prodotto (*Fashionability*).
- Ampiezza della clientela di riferimento, determinata essenzialmente dal rapporto qualità prezzo del prodotto (*Choice*).

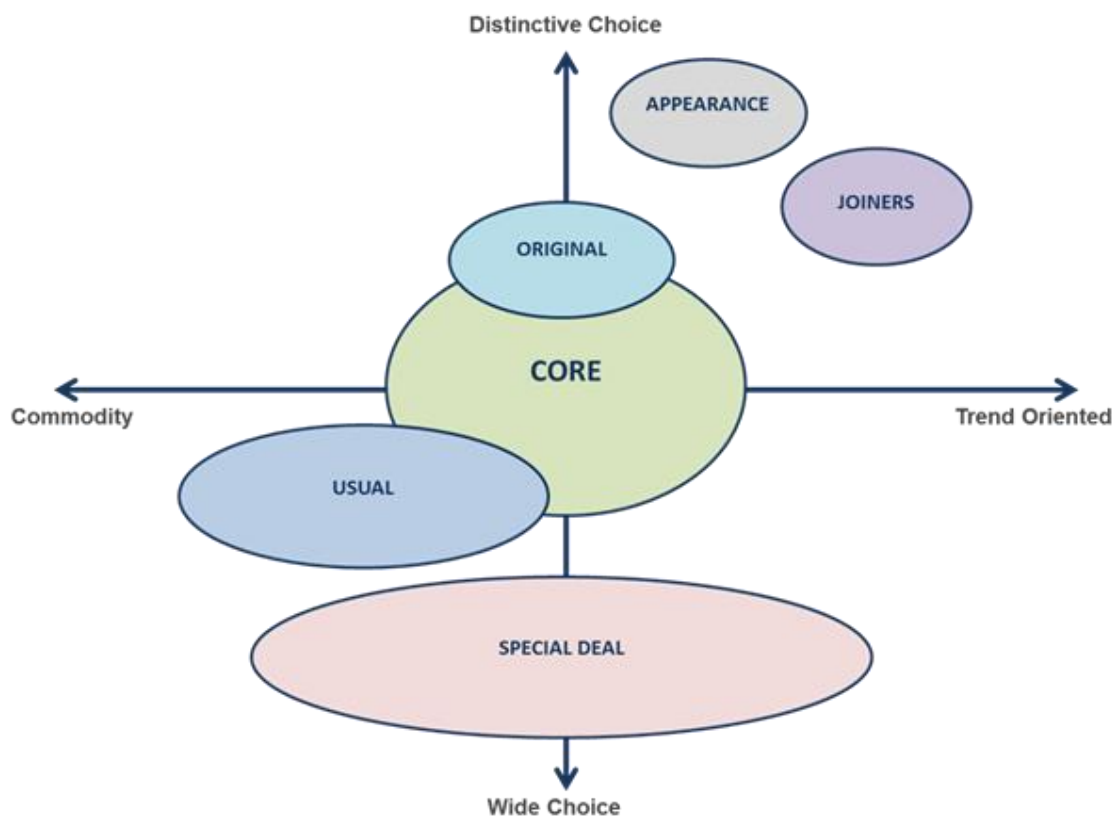
## COLLECTION KEY

CORE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Must Have European Collection distributed in all European stores that represent the Bata DNA</li> </ul>
USUAL/EVERYDAY USE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shoes think up for a wide choice of customers oriented to the commodity</li> </ul>
ORIGINAL/UPDATED	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shoes think up for updated kind of customer not especially trend oriented</li> </ul>
JOINERS/TREND ORIENTED	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shoes think up for a customer encourage to the purchase by the fashion trend</li> </ul>
APPEARANCE/STATUS SYMBOL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shoes think up for a customer that want a distinctive model of shoes with high quality</li> </ul>
SPECIAL DEAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shoes think up for a wide choice kind of customers drive to the purchase in particular by special deal</li> </ul>

**Figura 5.11** *Product Class di Bata Europa*

Lungo questi due assi sono state individuati sei diversi *Class* descritte in Figura 5.11. L'articolazione dei segmenti è strutturata in modo tale da includere nel segmento principale

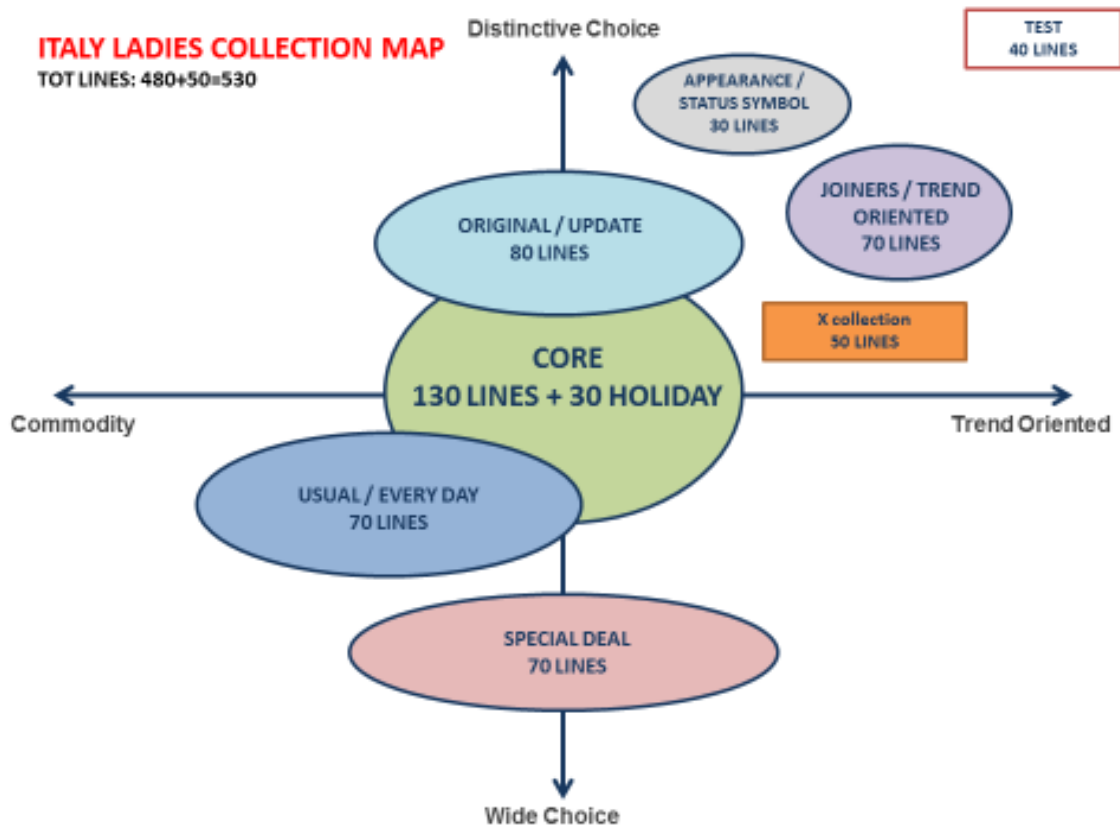
*Core* i prodotti più rappresentativi del DNA Bata, ovvero quel mix di offerta ideale a soddisfare le esigenze e i bisogni del consumatore finale. Da essa si diramano poi gli altri segmenti considerati addizionali, poiché aggiungono qualcosa verso una direzione o l'altra della matrice di prodotto definita *Collection map*.



**Figura 5.12** La *Collection Map* di prodotto in Bata Europa

- **CORE:** rappresenta il cuore della collezione Bata, i prodotti maggiormente rappresentativi del gusto del Brand destinati ad essere la maggior espressione della varietà di stili dell'offerta e ad essere venduti ad una tipologia di clientela trasversale, accontentando i gusti della maggioranza dei clienti. La collezione *Core* è destinata ad essere distribuita in tutti i negozi della catena e rappresenta il punto di riferimento da cui partire nella definizione degli altri segmenti.
- **USUAL/EVERY DAY:** rappresenta quei prodotti destinati ad un'ampia selezione di consumatori che non hanno una elevata sensibilità alla moda ma cercano un prodotto tradizionale e comodo. La praticità e la facilità d'uso sono i principali driver che spingono l'acquisto di questo prodotto.
- **ORIGINAL/UPDATED:** il segmento *Original* rappresenta il gusto più elaborato e rivisitato del segmento *core* destinato ad un cliente più sofisticato che cerca di distinguersi dalla massa ed esprimere la propria originalità.

- *JOINERS/TREND ORIENTED*: il segmento *Joiners* offre alla collezione *Original* qualcosa di più. Il cliente di riferimento ricerca sì l'originalità e un gusto differenziato ma è attento ai trend e alla moda. Cogliere l'andamento del mercato è essenziale nella ricerca di questa tipologia di prodotto.
- *APPEARANCE/STATUS SYMBOL* Il segmento *Appearance* rappresenta il top di gamma della collezione Bata. Comprende un prodotto destinato al cliente che vuole distinguersi e pone enfasi sul valore della scarpa che deve differenziarsi dal resto per la qualità elevata e caratteristiche superiori agli altri.
- *SPECIAL DEAL*: Il segmento *Special Deal*, al contrario rappresenta il prodotto più basilico e semplice destinato al più ampio numero di clienti il cui acquisto è fortemente influenzato dalle offerte e dalle occasioni, con elevata sensibilità al prezzo.



**Figura 5.13** Numero di linee per Class collezione SS16 Ladies Footwear per Bata Italia

Nell'esempio in figura sono delineate il numero di linee divise per classi di prodotto per la collezione donna destinata a Bata Italia. Da notare come oltre ai 6 segmenti sono state inserite 40 linee *Test* e 50 linee *X*, senza chiara classificazione. Poiché la scelta del segmento determina una predefinita distribuzione in negozio, come vedremo nella fase di classificazione dei negozi

(*Store Grading*) per la collezione donna, in linea con i trend degli ultimi anni, si è deciso di includere delle linee aggiuntive che avranno una distribuzione costruita ad hoc:

- *TEST*: rappresentano un prodotto legato ad un trend emergente che deve testare il mercato per comprendere se esso abbia le potenzialità necessarie ad essere incluso nella collezione. Solitamente vengono selezionati dei negozi trasversali e la performance di vendita viene analizzata per comprendere quale fascia di prodotto sia la più ideale per la sua distribuzione e se includere le linee nella futura pianificazione.
- *X*: le linee senza distribuzione riguardano invece prevalentemente prodotti continuativi (*Carry-Over*) ovvero modelli di calzature che vengono riordinati di stagione in stagione così come sono o con lievi variazioni nelle caratteristiche. La distribuzione di queste linee viene fatta in base alle performance dei migliori negozi in cui sono state distribuite in passato.

La creazione di questi segmenti all'interno della collezione permette di andare oltre alla semplice gerarchia di prodotto dettata dalle categorie e includere un attributo che sarà determinante nella scelta dei negozi in cui presentare e distribuire questo mix. La logica di fondo è garantire a tutti i negozi della catena una solida selezione di prodotti trasversali del segmento *core* e perfezionare tale offerta con la selezione dei successivi segmenti addizionali che meglio si adattano alle caratteristiche della clientela target servita dalle diverse tipologie di prodotto. Come vedremo è un modo semplificato di standardizzare le attività di segmentazione della clientela e permette di definire un'offerta specifica per i negozi pur non entrando nel dettaglio di ogni singolo punto vendita.

### 5.2.3 Lo Store Grading

La costruzione della collezione e del mix di prodotti in termini di numero di linee, fasce prezzo e segmenti di prodotto deve essere confrontata con il lato distributivo, ovvero con la catena di negozi al dettaglio, luogo fisico dove verrà esposta la collezione per la vendita al cliente finale. I ragionamenti che il merchandiser deve svolgere in fase di pianificazione devono quadrare dunque con le potenzialità di vendita dei negozi diretti. Un piano linee basato esclusivamente su dati macro a livello generale può fallire nel cogliere le peculiarità dei negozi e le costrizioni che inevitabilmente impongono, prima tra tutte la capacità espositiva e di immagazzinamento dello stock. Le scelte sulle quantità e sulle tempistiche di consegna della merce che dovranno essere fatte devono quindi quadrare ed essere coerenti con il lato distributivo per evitare situazioni di *overstock* o, al contrario scarsa selezione negli assortimenti di prodotto. Dall'altro lato il merchandiser non ha il tempo e le capacità di soddisfare ogni singola esigenza dei negozi

e dunque è necessario creare dei gruppi standardizzati di distribuzione. L'attività di *Store grading* viene svolta dai *merchandiser di categoria* e dal *branch merchandiser* del mercato di riferimento con il supporto della funzione *retail*. Le dimensioni da considerare a livello di negozio riguardano scelte quantitative e qualitative:

- Dimensione Quantitativa: da un punto di vista numerico le scelte a livello di negozio riguardano essenzialmente l'ampiezza e la profondità del range. Per ampiezza si intende la varietà di modelli e linee da distribuire per negozio, ovvero il numero di linee ideale finalizzato a massimizzare l'offerta. L'ampiezza riguarda sia il numero di modelli diversi, intesi come stili e categorie di prodotto sia la varietà di colori per stile. Per profondità, invece, si intende il numero di unità per linea da distribuire per negozio, determinante nella definizione dei quantitativi d'acquisto unitari e dai prezzi medi. Ampiezza e profondità dipendono da parametri oggettivi quantificabili, la dimensione del negozio e i dati di vendita.
- Dimensione Qualitativa: la dimensione qualitativa a livello di negozio riguarda invece gli attributi del prodotto da considerare nella distribuzione, ovvero determinare quali siano i prodotti più adatti a soddisfare le esigenze del consumatore target. Questa dimensione è legata a parametri più soggettivi come la location, se centrale o periferica, la demografia e le attitudini all'acquisto della clientela, l'esposizione, il layout e il formato del negozio, la presenza della concorrenza ecc. Il merchandiser deve in questo caso andare oltre la semplice divisione per tipologia di prodotto fatta dalla gerarchia tradizionale (categorie e sub-categorie) ma trovare quella combinazione di stili, colori, valore che sono più adatti a servire al meglio la clientela e incrementare il conversion rate.

Il processo di *Store grading* è l'attività che cerca di classificare i negozi secondo queste due dimensioni per dare indicazioni al merchandiser in fase di decisione sull'acquisto e la distribuzione della collezione e stimare le necessità sul mix di prodotto per negozio. La standardizzazione e la creazione di gruppi di distribuzione, aiutate dai sistemi informatici, permette di sintetizzare le esigenze dei negozi in parametri quantitativi facilmente interpretabili e integrabili nel processo di *merchandise planning*. Il primo passo di questa attività consiste nel definire i grade di negozio, che sintetizzano quali segmenti di prodotto includere nell'offerta complessiva del punto vendita. Una volta definiti i segmenti di collezione da distribuire a ciascun negozio è possibile fare le stime del numero di linee complessivo che il negozio riceverà e la varietà di collezione per definirne l'ampiezza basandosi sulle stime fatte nella *Collection map*.

**Tabella 5.5** Esempio di Store Grading Collezione Donna per Bata Italia

N LINES COLLECTION MAP LADIES FOOTWEAR					160	70	70	80	70	30	480
STORE NAME	SALES VAL € TD WK 26	TALY	FORMAT	GRADE	CO	SD	US	OR	JO	APP	N LINES
<b>170R-72102 MI/BOSCOV.</b>	326.433	118	CITY	1	X			X	X	X	340
<b>170R-72402 VE/CANNAREG. S</b>	334.645	135	SHOE MAKER	4	X		X	X	X	X	410
<b>170R-72442 PN/FIUME VENETO</b>	99.314	131	LARGE FORMAT	7	X		X	X			310

Nell'esempio sono esposti 3 negozi con differenti dimensioni, formati di negozio e fatturato:

- Il negozio 1 è un city store in una grande città del nord Italia e in una via centrale dedicata allo shopping. Data la posizione e il fatturato si è deciso di includere tutti i segmenti di fascia più alta e modaiola focalizzandosi verso un'offerta esclusiva di prodotti alla moda.
- Il negozio 2 è un negozio rinnovato recentemente in un nuovo layout (Shoemaker) situato in una delle vie più frequentate di una città ad alto tasso turistico. Pur avendo dimensioni più piccole del Negozio 1, data la alta visibilità e il tipo di clientela variegata, si prevede riceva tutti i segmenti tranne quelli di primo prezzo del segmento Special Deal.
- Il negozio 3 è un negozio di medie dimensioni situato in un centro commerciale periferico di una piccola città. Data la scarsa affluenza e la clientela tradizionale esso riceve solo la collezione addizionale più classica e indifferenziata (Usual & Original).

Le considerazioni fatte sopra valgono per ogni negozio della catena di distribuzione diretta e sono svolte per ogni area di prodotto inclusa nel negozio. Ciò permette di raggruppare i negozi in ulteriori gruppi di distribuzione che ricevono determinate combinazioni dei segmenti di collezione. Il secondo step è la definizione della profondità per linea a livello di negozio. In questo caso l'analisi del fatturato e dello spazio espositivo e di magazzino permettono di effettuare le valutazioni sui quantitativi minimi necessari: in questo frangente entra in gioco anche la logica distributiva e logistica legata alla movimentazione più efficiente di colli dal magazzino centrale ai negozi. Tipicamente si tratta di offrire degli assortimenti di taglie completi per ogni articolo. In questa fase l'analisi della vendita per taglie permette anche di

determinare i casi in cui le taglie estreme manifestino vendite sopra la media in maniera da poter modificare le numerate da destinare a tali negozi. Il risultato di queste analisi attribuisce un volume a ciascun negozio: viene a determinarsi uno standard di paia per linea lungo tre livelli che funge da *benchmark* per la definizione de quantitativi di acquisto in fase d'ordine. Lo *Stock standard* totale per gruppi di negozi o per segmenti di collezione offre un'indicazione sulle quantità di prima allocazione (o primo invio) ovvero la prima consegna di merce per quell'articolo dal magazzino centrale ai negozi.

**Tabella 5.6** Esempio di Stock Standard per negozio Collezione donna per Bata Italia

STORE NAME	FORMAT	SELLING AREA	STOCK ROOM AREA	Volume	LOW STK STD	MED STK STD	HIGH STK STD
MI/BOSCOV.	03_CITY	168	92	E	15	18	24
VE/CANNAREG. S	04_SHOEMAKER	260	49	C	18	24	36
PN/FIUME VENETO	12_LARGE FORMAT	469	63	G	9	12	15

La somma dei quantitativi di ogni negozio per ciascun segmento di prodotto ci consegna lo schema delle “dirette” di primo invio, ovvero il quantitativo standard da ordinare associato a quella class nel rispetto dei parametri definiti dallo *store grading*.

**Tabella 5.7** Schema delle “dirette” di primo invio Collezione donna SS16 per Bata Italia

PRODUCT SEGMENT	CL	N STORES	STD STOCK			AVG PAIRS PER STORE		
		ITALY	low	medium	high	low	medium	high
CORE	CO	182	1.938	2.349	3.024	11	13	17
USUAL	US	143	1.467	1.761	2.253	10	12	16
ORIGINAL	OR	164	1.776	2.172	2.793	11	13	17
JOINERS	JO	107	1.257	1.569	2.019	12	15	19
APPEARANCE	AP	31	447	561	762	14	18	25
SPECIAL DEAL	SD	43	474	534	705	11	12	16

Lo schema dirette rappresenta la sintesi del processo di *store grading*. Una volta che il merchandiser individua i prodotti da destinare a ciascun segmento, si ha a disposizione un *benchmark* chiaro sui quantitativi minimi da acquistare affinché i negozi ricevano la merce con



gli assortimenti corretti. Procedendo in questo modo si ottiene il vantaggio di sintetizzare numerose informazioni in uno schema semplice e permette al merchandiser di ragionare sul prodotto, segmentandolo lungo le diverse *class* invece che per singola esigenza di negozio.

#### 5.2.4 Il Merchandise Budgeting

Le informazioni preliminari in possesso al merchandiser a questo punto permettono di dedicarsi alla parte più delicata della pianificazione della collezione, ovvero la fase di merchandise budgeting. Oltre alle esigenze commerciali e alla struttura di prodotto bisogna definire i parametri economico-finanziari e i livelli di performance dei principali indicatori al fine di definire le risorse necessarie per l'investimento, sintetizzate dall'Open-to-Buy. In una organizzazione multi-country come Bata Europa il budget generale viene discusso dal Top management in base ai piani industriali ed alle valutazioni di carattere contabile, finanziaria oltre che meramente commerciale. Il contributo dei merchandiser viene fornito nelle fasi preliminari, condividendo le idee strategiche sviluppate con il buyer e sulle intenzioni generali di composizione del mix di prodotto. Ovviamente le competenze del merchandiser si limitano solo ad una parte, purché fondamentale, delle prestazioni contabili e finanziarie dell'azienda e vanno bilanciate con le necessità legate a valutazioni extra-commerciali fuori dal controllo diretto del merchandiser tra cui:

- Fabbisogno Finanziario e monetario.
- Strategia generale.
- Strategia di Sourcing.
- Piano di sviluppo/riduzione della catena di distribuzione (*Real Estate Plan*).
- Investimenti/Disinvestimenti.
- Ricerche macroeconomiche e input esterni.
- Andamento commerciale dei settori di riferimento.

Questi sono solo alcuni degli elementi che rendono la formazione di un budget d'acquisto così complessa. Non è raro poi che in base ai risultati con il passare del tempo durante la stagione esso non venga rivisto e rimodulato in base alle nuove opportunità emergenti o fattori rilevanti (come ad esempio svalutazioni monetarie o novità legislative rilevanti). L'approccio adottato in Bata è di tipo Top Down ed il Master Budget diviso per business unit prima e Department dopo, permetterà di calcolare lo strumento principale di responsabilità diretta del merchandiser: l'Open to Buy (o OTB). L'OTB è il valore monetario, espresso a valore di vendita, delle risorse

che il dipartimento ha a disposizione in ogni momento della stagione e può “spendere” nella costruzione della collezione. Il ruolo del merchandiser è quello di individuare un piano di acquisto, in coerenza con gli obiettivi aziendali e con la strategia intenzionale, per bilanciare e distribuire coerentemente il budget nella migliore offerta di prodotto. Il budget d’acquisto e i principali KPI sono discussi ed approvati dalla funzione finanziaria in un confronto con i vertici delle funzioni di merchandising, sourcing e commerciali. Il risultato della formalizzazione del budget offre dei parametri di spesa e di risultato per ogni department d’acquisto sintetizzati nei seguenti KPI:

- Incassi di vendita.
- Margini d’acquisto.
- Prezzo medio di vendita.
- Livelli di spesa in markdown.
- Margini di vendita e profitto lordo.
- Sell-out rate e livelli di stock finale.

Stimati i livelli di OTB la responsabilità del merchandiser è quella di convertire la strategia d’acquisto definendo tali risultati per categoria merceologica. Di seguito verrà esposto il processo di merchandise budgeting nelle sue fasi per la collezione calzature da donna Spring Summer 2016 di Bata Italia.

#### 5.2.4.1 Il Sales Budget

La prima parte del piano riguarda la stima dei dati di vendita. Tipicamente viene divisa la collezione *Spring* (cat.10-11-12-13) dalla collezione *Summer* (cat.14). I dati di vendita presi in considerazione sono quelli del primo semestre del 2015 e dei precedenti semestri. La cadenza semestrale dei piani è legata puramente ad esigenze di bilancio, tuttavia risulta utile al merchandiser poiché potrà distinguere la prestazione del range nella fase precedente i saldi e soffermarsi in un secondo momento sulla pianificazione dell’ultimo periodo di vendita della stagione. Un primo approccio consiste nel definire la vendita a valore come mix percentuale sul totale stimato dal budget finanziario.

**Tabella 5.8 Sales Budget Ladies SS16 Bata Italy – pt.1**

PLAN_CAT_SS16	SALES VAL PLAN SS16	%	TALY	TALY -1	SLS VAL ACT TD WK 26-2015	%	SALES VALUE WK 26-2014	%	SALES VALUE WK 26-2013	%
<b>BATA ITALY</b>										
Total 10 CITY FLATS/DRESS	4.200.000	16%	108%	136%	3.880.918	15%	3.080.323	14%	2.919.949	11%
Total 11 CITY HEELS/DRESS	3.780.000	14%	79%	79%	4.783.937	19%	4.775.370	21%	3.789.347	15%
Total 12 CITY CASUAL/URBAN	4.462.500	17%	100%	118%	4.458.116	18%	3.796.719	17%	3.534.457	14%
Total 13 FREE TIME/LEISURE	4.357.500	17%	143%	118%	3.053.084	12%	3.683.249	16%	4.180.039	16%
<b>TOT SPRING</b>	<b>16.800.000</b>	<b>64%</b>	<b>104%</b>	<b>110%</b>	<b>16.176.055</b>	<b>64%</b>	<b>15.335.661</b>	<b>68%</b>	<b>14.423.792</b>	<b>57%</b>
Total 14 SUMMER	9.450.000	36%	102%	131%	9.276.626	36%	7.232.910	32%	11.099.060	43%
<b>Total B LADIES ITALY</b>	<b>26.250.000</b>	<b>100%</b>	<b>103%</b>	<b>116%</b>	<b>25.452.681</b>	<b>100%</b>	<b>22.568.571</b>	<b>100%</b>	<b>25.522.851</b>	<b>100%</b>

Le seguenti osservazioni sono alla base delle stime proposte:

- Le vendite della categoria 12 sono pressoché invariate, facendo leva sull'individuazione di articoli continuativi best seller da riproporre e offrendo le principali tecnologie dei brevetti comfort di Bata.
- È previsto un sostanziale incremento nella categoria 13 date le indicazioni del trend fornite dal reparto stile e la volontà di rafforzare la categoria ampliando l'offerta di brand interni.
- La categoria 11 è stata fortemente ridimensionata nelle stime di vendita, ridotte del 30% sulla stagione precedente.
- La perdita di vendite nella categoria 11 è prevista in compensazione con un aumento della categoria 10 dell'8% e del 2% nella categoria 14 le quali hanno manifestato un trend positivo di vendita, osservando l'evoluzione storica degli ultimi anni.

Oltre alle vendite a valore è necessario fare delle assunzioni su altri parametri legati alle vendite che serviranno nel calcolo dei KPI successivi. In particolare è bene stimare il prezzo medio di vendita, che deriva in parte dalle intenzioni strategiche manifestate con la collection map e in parte dell'analisi storica e dal confronto con il mercato. Stimato il prezzo medio di vendita si ottengono le vendite a paia ed è possibile confrontare anch'esse con i dati storici per evidenziare eventuali discordanze irrealistiche.

**Tabella 5.9 Sales Budget Ladies SS16 Bata Italia – pt.2**

PLAN_CAT_SS16	SALES QTY PLAN SS16	SALES QTY WK 26-2015	SALES QTY WK 26-2014	SALES QTY WK 26-2013	PM SLS PLAN	PM SLS 2015	PM SLS 2014	PM SLS 2013
<b>BATA ITALY</b>								
Total 10 CITY FLATS/DRESS	84.000	79.209	74.628	74.057	50,0	49,0	41,3	39,4
Total 11 CITY HEELS/DRESS	72.692	94.844	88.103	79.949	52,0	50,4	54,2	47,4
Total 12 CITY CASUAL/URBAN	85.817	88.426	68.142	60.811	52,0	50,4	55,7	58,1
Total 13 FREE TIME/LEISURE	94.728	72.793	75.779	86.007	46,0	41,9	48,6	48,6
<b>TOT SPRING</b>	<b>337.238</b>	<b>335.272</b>	<b>306.652</b>	<b>300.824</b>	<b>49,8</b>	<b>48,2</b>	<b>50,0</b>	<b>47,9</b>
Total 14 SUMMER	208.713	205.984	156.656	249.557	45,3	45,0	46,2	44,5
<b>Total B LADIES ITALY</b>	<b>545.951</b>	<b>541.256</b>	<b>463.308</b>	<b>550.381</b>	<b>48,1</b>	<b>47,0</b>	<b>48,7</b>	<b>46,4</b>

Si stima di mantenere prezzi medi di vendita equilibrati con l'eccezione della categoria 13 che necessita di un riposizionamento data la nuova varietà di offerta di brand interni prevista.

#### 5.2.4.2 Il Markdown Budget

Il secondo passo consiste nello stimare la spesa in markdown. Essa viene espressa con la formula di sconto medio percentuale (*Discount %*) calcolata come rapporto tra la spesa in markdown sulla vendita al lordo dei ribassi come indicato nei parametri precedenti. Come vedremo successivamente la spesa in markdown è divisa in ribassi sul venduto (*Point of Sales* o *POS*) e effettivi (*Permanent*). Tipicamente durante il primo semestre di pianificazione in condizioni normali si stima di applicare solo ribassi temporanei dettati da sconti in stagione sul cliente, promozioni per festività o decisioni sistematiche, come la pratica dei *mid season sales*. I *Permanent* markdown sono invece applicati in fase di liquidazione per allineare la merce e il valore dello stock al valore di vendita reale.

**Tabella 5.10 Markdown budget ladies SS16 Bata Italia (July 2015)**

PLAN_CAT_SS16	POS plan	%	POS 26-2015	%	PER 26-2015	POS ACT 26-2014	%	PER ACT 26-2014	POS 26-2013	%	PER 26-2013
<b>BATA ITALY</b>											
Total 10 CITY FLATS/DRESS	487.500	10%	494.101	11%	234	61.174	2%	403.046	666.855	19%	1.151
Total 11 CITY HEELS/DRESS	486.366	11%	692.585	12%	68.139	121.790	2%	654.157	561.131	13%	3.784
Total 12 CITY CASUAL/URBAN	517.969	10%	456.480	9%	204.498	287.857	7%	669.295	630.080	15%	29.594
Total 13 FREE TIME/LEISURE	505.781	10%	262.788	8%	43.789	245.010	6%	572.036	433.155	9%	4.187
<b>TOT SPRING</b>	<b>1.997.616</b>	<b>11%</b>	<b>1.905.954</b>	<b>11%</b>	<b>316.660</b>	<b>715.830</b>	<b>4%</b>	<b>2.298.535</b>	<b>2.291.220</b>	<b>14%</b>	<b>38.716</b>
Total 14 SUMMER	350.433	4%	535.061	4%	639	275.212	4%	-31.367	810.723	7%	-74.652
<b>Total B LADIES ITALY</b>	<b>2.348.049</b>	<b>8%</b>	<b>2.441.015</b>	<b>9%</b>	<b>317.299</b>	<b>991.042</b>	<b>4%</b>	<b>2.266.412</b>	<b>3.101.943</b>	<b>11%</b>	<b>-35.936</b>

A testimonianza dell'andamento difficoltoso della stagione 2014 si può notare come vi siano stati livelli anomali di spesa in markdown, tentativo di sostenere la vendita delle categorie in difficoltà con un'attività massiccia di Repricing. Per la stagione 2016 sono stati mantenuti i livelli di markdown ad una spesa bilanciata coerentemente con i dettami imposti dal budget e seguendo l'andamento di spesa dell'anno precedente in cui i livelli sono stati tenuti sotto controllo. L'unico incremento significativo avviene nella categoria 13 dato il rinnovamento dell'offerta di categoria e l'aumento prudenziale della spesa prevista.

#### 5.2.4.3 Il Final Stock Budget

Il passo successivo del processo consiste nello stimare i livelli di stock a paia di fine semestre. Per fare ciò è necessario ipotizzare il mix di sell-out rate a paia per categoria seguendo le indicazioni fornite dal budget finanziario per i livelli ideali di stock di metà semestre da raggiungere. Ipotizzato il desiderato livello di sell-out per ciascuna categoria merceologica è utile fare il confronto dello stock finale che si andrebbe a generare secondo il piano con quello storico.

**Tabella 5.11** Final Stock budget Ladies SS16 Bata Italy – pt.1

PLAN_CAT_SS16	SOR				STK QTY		STK ACT WK 26- 2015	STOCK QTY 26- 2014	STOCK QTY 26- 2013
	PLAN SS16	SOR SS15	SOR SS14	SOR SS13	WK 26 PLAN	TALY			
<b>BATA ITALY</b>									
Total 10 CITY FLATS/DRESS	64,6	67	52	57	46.031	119%	38.781	68.332	55.494
Total 11 CITY HEELS/DRESS	58,0	51	51	56	52.639	58%	90.923	86.093	62.038
Total 12 CITY CASUAL/URBAN	64,0	63	64	63	48.272	95%	50.836	38.421	35.477
Total 13 FREE TIME/LEISURE	67,0	81	63	60	46.657	269%	17.376	45.343	58.060
<b>TOT SPRING</b>	<b>63,5</b>	<b>63</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>193.600</b>	<b>98%</b>	<b>197.916</b>	<b>238.189</b>	<b>211.069</b>
Total 14 SUMMER	32,4	31	33	40	436.091	95%	461.114	316.637	374.562
<b>Total B LADIES ITALY</b>	<b>46,4</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>48</b>	<b>629.690</b>	<b>96%</b>	<b>659.030</b>	<b>554.826</b>	<b>585.631</b>

Una volta ottenuto lo stock a paia si hanno a disposizione tutti gli elementi per calcolare lo stock finale a valore, calcolando il valore di vendita a prezzo pieno (*Full Price*) o prezzo dello stock (*Buy Price*) come segue:

$$Full\ Price = \frac{(Sls\ Value + Markdown\ POS)}{Sls\ Quantity} \quad (5.6)$$

Ottenuto il prezzo d'acquisto per categoria lo si moltiplica per il dato di stock finale a paia per ottenere la valorizzazione dello stock. In questo caso, poiché non si pianifica l'attuazione di

ribassi permanenti il valore dello stock finale coincide con quello d'acquisto. Nel caso dell'applicazione di *permanent* markdown, invece, il valore dello stock finale varia poiché i ribassi permanenti riducono il valore dello stock.

**Tabella 5.12** *Final Stock Budget Ladies SS16 Bata Italy – pt.2*

PLAN_CAT_SS16	STK VALUE 26-2016	TALY	STOCK VALUE 26- 2015	STOCK VALUE 26- 2014	STOCK VALUE 26- 2013	PM plan	PM SS15	PM SS14
<b>BATA ITALY</b>								
Total 10 CITY FLATS/DRESS	2.568.692	110%	2.343.790	3.048.777	2.776.099	55,8	54,6	45,4
Total 11 CITY HEELS/DRESS	3.089.437	58%	5.359.801	4.974.727	3.601.962	58,7	58,1	60,4
Total 12 CITY CASUAL/URBAN	2.801.514	102%	2.753.812	2.093.883	2.280.304	58,0	56,2	64,7
Total 13 FREE TIME/LEISURE	2.395.347	275%	870.316	2.309.924	3.025.863	51,3	46,7	56,1
<b>TOT SPRING</b>	<b>10.814.485</b>	<b>95%</b>	<b>11.327.719</b>	<b>12.427.311</b>	<b>11.684.228</b>	<b>55,9</b>	<b>55,0</b>	<b>56,3</b>
Total 14 SUMMER	20.159.381	97%	20.698.282	15.368.208	17.050.308	46,2	45,7	47,5
<b>Total B LADIES ITALY</b>	<b>31.847.775</b>	<b>99%</b>	<b>32.026.001</b>	<b>27.795.519</b>	<b>28.734.536</b>	<b>50,6</b>	<b>50,1</b>	<b>51,9</b>

Una volta calcolato lo stock finale si hanno tutti gli elementi per definire i requisiti d'acquisto per la stagione e calcolare l'OTB ideale per ciascuna categoria merceologica da ridimensionare sulla base delle costrizioni del budget finanziario.

#### 5.2.4.4 L'Open-to-buy e il Margin Budget

Il calcolo dell'OTB a paia e a valore consente di determinare il valore della merce da acquistare necessario a rispettare i requisiti del piano per ottenere gli obiettivi finanziari previsti per il range. Il calcolo dell'OTB, espresso a valore retail, ovvero valorizzato al prezzo d'acquisto o *Full Price* si ottiene come segue:

$$OTB\ Val = Sls\ Val + Mrkdw + Final\ Stk\ Val - Initail\ Stk\ Val \quad (5.7)$$

**Tabella 5.13** *Open-to-Buy Budget Ladies SS16 Bata Italy*

PLAN_CAT_SS16	PURCHASE QTY plan	PURCHASE QTY SS15	PURCHASE SS14	PURCHASE value plan	taly	PURCHASE value SS15	PURCHASE value SS14
<b>BATA ITALY</b>							
Total 10 CITY FLATS/DRESS	130.031	146.481	140.062	7.256.192	91%	7.995.194	6.360.838
Total 11 CITY HEELS/DRESS	125.332	216.289	170.261	7.355.803	59%	12.569.067	10.279.624
Total 12 CITY CASUAL/URBAN	134.090	143.843	100.759	7.781.982	96%	8.081.292	6.519.239
Total 13 FREE TIME/LEISURE	141.385	95.054	119.698	7.258.629	164%	4.438.889	6.716.537
<b>TOT SPRING</b>	<b>530.838</b>	<b>601.667</b>	<b>530.780</b>	<b>29.652.606</b>	<b>90%</b>	<b>33.084.442</b>	<b>29.876.239</b>
Total 14 SUMMER	644.804	688.746	530.065	29.807.655	95%	31.505.173	25.157.543
<b>Total B LADIES ITALY</b>	<b>1.175.641</b>	<b>1.290.413</b>	<b>1.061.302</b>	<b>59.460.261</b>	<b>92%</b>	<b>64.589.615</b>	<b>55.065.767</b>

Confrontando i livelli di spesa con l'anno precedente è chiara la direzione strategica per la collezione donna di incrementare la categoria di scarpe Leisure (+64% sul 2015) a discapito dell'offerta della categoria scarpe eleganti con il tacco (-41%) che ha registrato performance sotto le aspettative. L'ultimo elemento da imputare per concludere la fase di budgeting è l'*Intake Margin*, ovvero il margine d'acquisto della merce. Le assunzioni su questo valore sono le più critiche poiché, date le tempistiche di pianificazione, non è possibile avere un dato realistico in questa fase poiché non vi sono state le negoziazioni da parte dei buyer o dei vari sourcing manager con i fornitori individuati. Per ovviare a questa mancanza si ottiene una stima del margine d'acquisto confrontando dati storici, analizzando le performance dei fornitori e facendo delle stime sul mix d'acquisto desiderato in base alle aree geografiche e in particolare del rapporto tra fornitori Europei e fornitori Far East. Queste informazioni sono solitamente sintetizzate in un documento chiamato *Sourcing Strategy* che, al pari della *Collection Map* e dell'analisi svolta sulle performance della passata collezione, tenta di sintetizzare una strategia d'acquisto coerente con gli obiettivi finanziari imposti per dipartimento. Una volta stimato l'intake margin e calcolato il costo d'acquisto legato al valore dell'OTB è possibile ottenere il potenziale margine di vendita che permetterà di calcolare il profitto della collezione. Va sottolineato come tutti i dati espressi sinora siano valorizzati al lordo IVA come scelta aziendale, dunque il profitto lordo derivante da questo calcolo andrà successivamente depurato della tassazione.

**Tabella 5.14** Margin Budget Ladies SS16 Bata Italy

PLAN_CAT_SS16	SLS				Order Mrg plan	Order Mrg SS15	Order Mrg SS14
	MARGIN plan	SLS MRG SS15	SLS MRG SS14	SLS MRG SS13			
<b>BATA ITALY</b>							
Total 10 CITY FLATS/DRESS	64,8%	60,4	65,6	65,5	68,5	65,2	68,1
Total 11 CITY HEELS/DRESS	65,6%	63,5	67,8	69,3	69,5	68,1	69,8
Total 12 CITY CASUAL/URBAN	63,7%	61,7	61,8	64,6	67,5	66,5	66,8
Total 13 FREE TIME/LEISURE	66,5%	67,0	65,2	66,8	70,0	70,1	68,7
<b>TOT SPRING</b>	65,1%	62,9	65,3	66,6	68,9	67,3	68,5
Total 14 SUMMER	69,4%	68,1	69,6	68,8	70,7	70,6	69,6
<b>Total B LADIES ITALY</b>	66,7%	64,8	66,6	67,6	69,8	68,9	69,0

Una volta calcolati e confrontati i margini ottenuti l'attività di *merchandise budgeting* può ritenersi conclusa. Ovviamente il Budget non è un documento statico ed è soggetto a numerosi cambiamenti durante le fasi che precedono la stagione. Esso è comunque un indicatore delle performance e degli obiettivi da seguire nelle fasi successive del processo d'acquisto. Il coinvolgimento di numerose figure aziendali, dal buyer, al finanziario, al sourcing impone una

doverosa prudenza nel costruire tale documento e va sempre tenuto presente che esso si basa su forti assunzioni che devono essere ponderate adeguatamente alla luce sia dei risultati storici, che impongono dei limiti oggettivi alla pianificazione, sia alle intenzioni strategiche manifestate per la collezione.

**Tabella 5.15** Budget Recap Ladies SS16 Bata Italy

PLAN_CAT_SS16	SALES VAL PLAN SS16	SLS MARGIN plan	STK VALUE 26-2016	POS plan	PURCHASE value plan	Order Mrg plan
<b>BATA ITALY</b>						
Total 10 CITY FLATS/DRESS	4.200.000	64,8%	2.568.692	487.500	7.256.192	68,5
Total 11 CITY HEELS/DRESS	3.780.000	65,6%	3.089.437	486.366	7.355.803	69,5
Total 12 CITY CASUAL/URBAN	4.462.500	63,7%	2.801.514	517.969	7.781.982	67,5
Total 13 FREE TIME/LEISURE	4.357.500	66,5%	2.395.347	505.781	7.258.629	70,0
<b>TOT SPRING</b>	<b>16.800.000</b>	<b>65,1%</b>	<b>10.814.485</b>	<b>1.997.616</b>	<b>29.652.606</b>	<b>68,9</b>
Total 14 SUMMER	9.450.000	69,4%	20.159.381	350.433	29.807.655	70,7
<b>Total B LADIES ITALY</b>	<b>26.250.000</b>	<b>66,7%</b>	<b>31.847.775</b>	<b>2.348.049</b>	<b>59.460.261</b>	<b>69,8</b>

Con la definizione del Budget e dei principali KPI il Merchandiser può entrare nel dettaglio della costruzione del range ed integrare le intenzioni strategiche e l'architettura della collection map definendo il mix ideale di opzioni lungo i livelli desiderati stimando i livelli d'acquisto per linea e confrontando i risultati delle simulazioni con il piano. Questa fase in Bata è definita *Assortment Planning*.

### 5.2.5 L'Assortment Planning

Questa attività ha l'obiettivo di sintetizzare i risultati delle fasi precedenti per entrare nel dettaglio dell'offerta di prodotto e ipotizzare il giusto mix di elementi da inserire nella collezione al fine di raggiungere gli obiettivi di performance e rispettare i vincoli dettati dal budget e in particolare dall'OTB. È essenzialmente la definizione di un'architettura che utilizzi categorie, fasce prezzo, specificità di prodotto o qualsiasi altra dimensione commerciale come matrice che, in base alle quantità di acquisto medio stimate, si avvicini ai requisiti del *merchandise budget*. Le dimensioni di prodotto per la definizione del *Assortment Plan* sono dunque:

- Definizione delle linee per Categoria / Subcategoria / Brand.
- Definizione delle linee per Classi di prodotto e distribuzione (Class).
- Definizione delle linee per fascia prezzo.
- Stima delle quantità d'acquisto medie e confronto con l'OTB



**Tabella 5.16 Piano linee per categoria collezione donna SS16 Bata Italia**

IT SS15 WK 25-2015									PLAN SS16 IT	
COLL.	CAT	N. linee		Ordinato	Sls TD	stk TOT.	SOR	sls mrg	LINEE	
SPRING	10	67	24%	109.639	73.018	36.621	67%	60,6%	70	25%
	11	100	35%	178.924	90.087	87.637	50%	63,7%	70	25%
	12	68	24%	142.646	86.179	51.396	60%	61,8%	72	26%
	13	48	17%	88.790	71.479	17.311	81%	67,1%	68	24%
<b>SPRING Totale</b>		<b>283</b>		<b>519.999</b>	<b>320.763</b>	<b>192.965</b>	<b>62%</b>	<b>63,1%</b>	<b>280</b>	<b>100%</b>
SUMMER	14	266		668.893	179.275	469.691	27%	68,2%	250	
<b>Totale complessivo</b>		<b>549</b>		<b>1.188.892</b>	<b>500.038</b>	<b>662.656</b>	<b>42%</b>	<b>64,9%</b>	<b>530</b>	

Il piano linee per Bata Italia riflette le intenzioni manifestate nel processo di definizione della collezione e di budgeting di decremento del numero di linee del prodotto elegante col tacco (cat.11) e l'aumento del prodotto *Leisure* (cat.13). Di seguito è esposto l'esempio di dettaglio del mix per la categoria 13.

**Tabella 5.17 Piano linee Cat. 13 per brand/subcat SS16 Bata Italia**

IT SS15 WK 25									PLAN SS16 IT	
CAT	BRAND	N. linee		Ordinato	Sls TD	stk TOT.	sor	sls mrg	LINEE	
13	BATA	36		67.218	56.524	10.694	84%	67,1%		
	NORTH STAR	4		7.513	5.142	2.371	68%	69,6%	45	66%
	WEINBRENNER	8		14.059	9.813	4.246	70%	66,5%	10	15%
	MEMORY								3	4%
	PICK UP								10	15%
		<b>48</b>		<b>88.790</b>	<b>71.479</b>	<b>17.311</b>	<b>81%</b>	<b>67,1%</b>	<b>68</b>	
CAT	SUBCAT	N. linee	%	Ordinato	Sls TD	stk TOT.	sor	sls mrg	LINEE	
13	01 mocassins	13	27%	32.447	27.354	5.093	84%	73,0%	22	32%
	05 ballerinas	2	4%	4.417	2.026	2.391	46%	70,3%	3	4%
	10 laces	20	42%	33.770	26.889	6.881	80%	62,1%	28	41%
	35 wedge	5	10%	11.135	9.937	1.198	89%	65,7%	6	9%
	45 boots	8	17%	7.021	5.273	1.748	75%	67,4%	9	13%
<b>13 Totale</b>		<b>48</b>	<b>17%</b>	<b>88.790</b>	<b>71.479</b>	<b>17.311</b>	<b>81%</b>	<b>67,1%</b>	<b>68</b>	

L'offerta merceologica per la categoria 13 è stata ampliata con i brand *in house* a sostituzione del quasi monopolio di offerta della collezione marchio Bata. Osservando le subcategorie, l'incremento più significativo di linee è stato individuato per i mocassini/slip on e le sneaker allacciate poiché si è manifestato un trend positivo di vendita nella stagione Fall Winter 15 che si ritiene si protragga anche nella stagione Spring Summer successiva.

**Tabella 5.18** Piano linee cat 13 per fasce prezzo Spring SS16 Bata Italy

Ladies SS 2015 IT wk 26				PLAN SS16 IT															
CAT	RET	N.	SOR	LINEE		CORE	ORIGINAL	USUAL	JOINERS	APPAREANCE	SPECIAL		X						
	PR (5)	linee		tot	%						DEAL	%							
13	29,99	5	69%	6	9%	0%	0%	2	22%	0%	0%	4	44%	0%					
	39,99	20	86%	21	31%	10	50%	4	44%	0%	0%	5	56%	2	25%				
	49,99	12	77%	24	35%	8	40%	5	56%	3	33%	5	56%	0	0%	3	38%		
	59,99	5	77%	13	19%	2	10%	4	44%	0%	0%	2	22%	2	50%	0	0%	3	38%
	69,99	3	71%	4	6%	0%	0%	0%	0%	2	22%	2	50%	0	0%	0	0%	0%	
	99,99	3	32%		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%	
<b>13 Totale</b>		<b>48</b>	<b>81%</b>	<b>68</b>	<b>24%</b>	<b>20</b>	<b>29%</b>	<b>9</b>	<b>13%</b>	<b>9</b>	<b>13%</b>	<b>9</b>	<b>13%</b>	<b>4</b>	<b>6%</b>	<b>9</b>	<b>13%</b>	<b>8</b>	<b>12%</b>

Come stabilito dall'architettura della collezione la categoria Leisure si focalizza sulle fasce prezzo di 39,99 e 49,99. L'intenzione strategica è distribuire quasi il 30% della collezione nel segmento core e bilanciare il numero di linee nelle classi addizionali quasi in egual numero con un'offerta più limitata solo per il segmento *Appearance*. I ragionamenti fatti per la categoria 13 sono sviluppati in maniera simile per tutte le altre categorie del range in modo da definire con precisione il mix ideale che compone la collezione lungo le componenti rilevanti. Il passo successivo è stimare con l'utilizzo degli stock standard ottenuti dallo *store grade*, l'acquisto medio per combinazione di classe e prezzo e calcolare una *preview* di spesa da confrontare con il piano di budget redatto.

**Tabella 5.19** Simulazione spesa con dirette da Store Grading collezione donna SS16 Bata Italia

PLAN LINEE SS16				PREVIEW BDG					
COLL.	CLASS	N STORES	N LINES	PM	AVG BUY	BUY QTY	BUY VALUE	TEST	BDG
SPRING	CORE	182	70	52,5	2349	164.430	8.632.575		
	ORIGINAL	164	40	58,0	2172	86.880	5.039.040		
	USUAL	144	40	50,0	1773	70.920	3.546.000		
	JOINERS	105	40	60,0	1545	61.800	3.708.000		
	APPAREANCE	31	20	60,0	561	11.220	673.200		
	SPECIAL DEAL	43	40	48,0	534	21.360	1.025.280		
	X		30	52,0	2000	60.000	3.120.000		
	TEST		20	52,0	600	12.000	624.000		
	<b>TOT</b>	<b>53%</b>	<b>300</b>	<b>54,0</b>		<b>488.610</b>	<b>26.368.095</b>	<b>89%</b>	<b>29.650.000</b>
	<b>TOT (NO TEST)</b>		<b>280</b>	<b>54,0</b>		<b>476.610</b>	<b>25.744.095</b>	<b>87%</b>	
SUMMER	CORE	182	60	46,0	2349	140.940	6.483.240		
	CORE VAC.	182	30	42,0	4500	135.000	5.670.000		
	ORIGINAL	164	40	48,0	2172	86.880	4.170.240		
	USUAL	144	30	46,0	1773	53.190	2.446.740		
	JOINERS	105	30	50,0	1545	46.350	2.317.500		
	APPAREANCE	31	10	50,0	561	5.610	280.500		
	SPECIAL DEAL	43	30	44,0	534	16.020	704.880		
	X		20	46,0	2000	40.000	1.840.000		
	TEST		20	48,0	600	12.000	576.000		
	<b>TOT</b>	<b>47%</b>	<b>270</b>	<b>45,7</b>		<b>535.990</b>	<b>24.489.100</b>	<b>82%</b>	<b>29.800.000</b>
	<b>TOT (NO TEST)</b>		<b>250</b>	<b>45,6</b>		<b>523.990</b>	<b>23.913.100</b>	<b>80%</b>	
<b>TOTALE</b>		<b>100%</b>	<b>570</b>	<b>49,6</b>		<b>1.024.600</b>	<b>50.857.195</b>	<b>86%</b>	<b>59.450.000</b>
<b>TOTALE (NO TEST)</b>			<b>530</b>	<b>49,6</b>		<b>1.000.600</b>	<b>49.657.195</b>	<b>84%</b>	

Lavorare in parallelo sulle linee e sul piano permette di sintetizzare sia le esigenze commerciali legate alla selezione dei campioni da includere nel mix, sia le esigenze finanziarie. Il passo successivo consiste nel determinare i quantitativi da destinare come saldo a deposito calcolato o come differenza dal budget o modificando i quantitativi d'acquisto medi per categoria o per classe.

### 5.2.6 La Selezione, il Sourcing e l'Emissione degli Ordini

Una volta verificato che il mix scelto per classi di prodotto, categorie e fasce prezzo rispecchi i requisiti di budget si può passare alla selezione dei campioni fisici da includere nel mix. Questa fase è la più critica, poiché l'osservare i campioni fisici sviluppati o i concept realizzati dai designer e dal *collection manager* può portare il merchandiser e tutto il team d'acquisto ad una forte rivalutazione dei piani finora sviluppati. È molto frequente, infatti, che le accese

discussioni sulle reali potenzialità di vendita dei prodotti faccia modificare e riconsiderare il mix più e più volte. Nonostante queste difficoltà oggettive la selezione dei prodotti deve avere luogo ad un certo punto. Il merchandiser e il *collection manager*, coadiuvati da altre figure aziendali e dai rispettivi capi funzione, procedono alla selezione dei campioni da inserire, alla catalogazione e creazione dell'anagrafica articolo a sistema per includerne tutte le informazioni rilevanti. Tipicamente in questa fase si individuano i fornitori, i prezzi target d'acquisto e si stabiliscono i prezzi di rivendita con in testa l'obiettivo di *intake margin* definito a budget. Con la definizione delle caratteristiche dei prodotti e l'assegnazione del codice articolo, il merchandiser compila l'*assortment plan* con il dettaglio delle informazioni delle opzioni selezionate. Una volta scelti i prodotti e indicata la classe di distribuzione il merchandiser procede alla definizione dei quantitativi d'acquisto utilizzando gli *stock standard* dello *store grade* come benchmark per le quantità di prima allocazione e stimando eventuali quantitativi di saldi a deposito. Tipicamente la scelta delle quantità è legata alle potenzialità di vendita del prodotto lungo alcune caratteristiche e attributi qualitativi: entrano in gioco fattori quali, il made-in, il prezzo, il colore, i materiali o altri attributi del prodotto.

**Tabella 5.20** Estratto dell'*Assortment Plan ladies SS16* con dettaglio per linea

Article No	Cat	Sub	Col	Selling Price €	Art. Margin %	CLASS IT	IT 1ST DEL QTY	IT SALDO	IT SALDO %	IT TOT QTY
5213470	10	05	tan	€ 49,99	68,3%	OR	1776	500	22%	2.276
5216470	10	05	black	€ 49,99	68,3%	OR	1776	800	31%	2.576
5218470	10	05	white	€ 49,99	68,3%	OR	1776	1000	36%	2.776
5219470	10	05	blue	€ 49,99	68,3%	OR	1776	1000	36%	2.776

L'ultimo passaggio consiste nel definire le date di consegna ideali, che dovranno essere verificate con il fornitore dalla funzione *Sourcing* prima dell'emissione dell'ordine. Inserite queste informazioni si procede ad una simulazione di spesa generale e ad un confronto con il budget che viene sottoposto ai capi funzione e divisionali. Una volta approvata la simulazione si procede all'emissione degli ordini al fornitore che concludono il ciclo d'acquisto per questa fase. Tipicamente alla conclusione del processo vengono redatti dei documenti riassuntivi della spesa fatta con gli scostamenti da piano, viene valutato l'OTB residuo e verificato il piano di consegna confrontandolo con le stagioni precedenti.

**Tabella 5.21 Riassunto Acquisti Settembre 2015 per collezione donna SS16 Bata Italia**

LADIES SS16 BUY RECAP	N° LINES		PURCH. PLAN 2016-1					ACT 2016-1				
	PLAN 2016-1	ACT 2016-1	QTY	RETAIL VAL	TALY	PM	MRG	QTY	RETAIL VAL	TEST	PM	MRG
10 CITY FLATS/DRESS	70	109	130	7.255	91%	55,8	68,5%	191	10.177	140%	53,3	68,4%
11 CITY HEELS/DRESS	70	48	125	7.355	60%	58,7	69,5%	67	3.718	51%	55,2	67,6%
12 CITY CASUAL/URBAN	72	56	134	7.780	92%	58,0	67,5%	130	7.559	97%	58,0	69,2%
13 FREE TIME/LEISURE	68	49	141	7.260	164%	51,3	70,0%	107	4.536	62%	42,4	66,9%
14 SUMMER	250	23	645	29.800	95%	46,2	70,7%	37	2.010	7%	53,8	73,0%
<b>Total BATA LADIES</b>	<b>530</b>	<b>285</b>	<b>1.176</b>	<b>59.450</b>	<b>92%</b>	<b>50,6</b>	<b>69,8%</b>	<b>533</b>	<b>28.001</b>	<b>47%</b>	<b>52,5</b>	<b>68,6%</b>

**Tabella 5.22 Piano consegne Acquisti Settembre 2015 per collezione Spring 2016 Bata Italia**

DONNA	SPRING (CAT.10-11-12-13)								
	SS16			SS15 collection			S14 collection		
	ORDER QTY ACT	ORDER VALUE ACT	% TOT	DELIVERY QTY LY	DELIVERY VALUE LY	%	DELIVERY QTY LY-1	DELIVERY VALUE LY-1	%
Total 201511 November	720	59.993		11.782	794.942		0	0	
<b>TO DATE</b>	<b>720</b>	<b>59.993</b>	<b>0%</b>	<b>11.782</b>	<b>794.942</b>	<b>2%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
Total 201512 December	0	0		1.267	50.858		3.174	191.068	
<b>TO DATE</b>	<b>720</b>	<b>59.993</b>	<b>0%</b>	<b>13.049</b>	<b>845.800</b>	<b>3%</b>	<b>3.174</b>	<b>191.068</b>	<b>1%</b>
Total 201601 January	208.833	11.941.252		171.384	9.359.086		155.450	8.933.734	
<b>TO DATE</b>	<b>209.553</b>	<b>12.001.245</b>	<b>45%</b>	<b>184.433</b>	<b>10.204.886</b>	<b>31%</b>	<b>158.624</b>	<b>9.124.802</b>	<b>34%</b>
Total 201602 February	249.309	12.620.027		318.059	17.268.918		167.398	9.300.026	
<b>TO DATE</b>	<b>458.862</b>	<b>24.621.272</b>	<b>93%</b>	<b>502.492</b>	<b>27.473.804</b>	<b>83%</b>	<b>326.022</b>	<b>18.424.828</b>	<b>70%</b>
Total 201603 March	45.760	1.779.422		92.124	5.200.709		60.321	3.525.227	
<b>TO DATE</b>	<b>504.622</b>	<b>26.400.694</b>	<b>100%</b>	<b>594.616</b>	<b>32.674.513</b>	<b>98%</b>	<b>386.343</b>	<b>21.950.055</b>	<b>83%</b>
Total 201604 April	0	0		8.173	502.458		33.840	1.870.883	
<b>TO DATE</b>	<b>504.622</b>	<b>26.400.694</b>	<b>100%</b>	<b>602.789</b>	<b>33.176.971</b>	<b>100%</b>	<b>420.183</b>	<b>23.820.938</b>	<b>90%</b>
Total 201605 May	0	0		637	25.933		32.754	2.033.092	
<b>TO DATE</b>	<b>504.622</b>	<b>26.400.694</b>	<b>100%</b>	<b>603.426</b>	<b>33.202.904</b>	<b>100%</b>	<b>452.937</b>	<b>25.854.030</b>	<b>98%</b>
Total 201606 June	0	0	0%	0	0	0%	9.538	633.005	2%
<b>TOTAL</b>	<b>504.622</b>	<b>26.400.694</b>		<b>603.426</b>	<b>33.202.904</b>		<b>462.475</b>	<b>26.487.035</b>	

Nonostante la consequenzialità di alcune di queste attività bisogna considerare l'intero processo di planning come un processo sempre in evoluzione e i piani di composizione delle linee come uno strumento molto dinamico. L'imprevedibilità del mercato fashion porta inevitabilmente a ripensare la composizione del range e nessun piano può considerarsi effettivamente definitivo fino a quando non sono stati emessi gli ordini. L'esempio in Tabella è emblematico di come la spesa prevista per la categoria 10 sia lievitata rispetto al piano dopo la valutazione dei campioni fisici nelle discussioni precedenti l'ordine d'acquisto. Con il passare delle settimane possono

manifestarsi degli elementi nuovi o dei segnali dalle performance di vendita che possono far rivedere e modificare in parte o in tutto la costruzione dei piani e delle stime legate al budget. È normale mantenere molta flessibilità in queste fasi pur tenendo ben chiaro l'obiettivo fissato nel *merchandise budget* e la spesa di OTB generale. Il compito del Merchandiser in tutte queste fasi è mantenere il controllo su tutti gli aspetti variabili e gestire al meglio la spesa dell'OTB, mantenendo la direzione delle fasi di acquisto coerenti con le scelte fatte e le strategie d'acquisto sviluppate attraverso la definizione degli obiettivi di performance delle collezioni.

### **5.3. In-Season Trading**

Una volta inviati tutti gli ordini d'acquisto per la stagione si conclude la fase di *Planning*. Tipicamente non è raro che vengano fatte integrazioni in stagione quando possibile ma ciò dipende soprattutto dalla disponibilità di OTB o se sono concesse delle aperture di budget in stagione per progetti speciali tipicamente destinate a rinforzare le vendite di un particolare tipo di prodotto best seller. A parte queste eccezioni l'attività del merchandiser in stagione si concentra su un ruolo di analisi, controllo e previsione. Una volta cominciata la stagione è compito del merchandiser in prima istanza fare in modo che il range consegnato sia gestito efficacemente per massimizzarne la profittabilità e raggiungere gli obiettivi fissati dal piano in fase di pianificazione. Le principali attività da svolgere sono:

- Analisi periodica delle vendite e gestione dei riassortimenti con la funzione distribuzione.
- Verifica del rispetto delle consegne con i sourcing manager e con il buyer.
- Controllo periodico dei livelli di stock, margine di vendita ed evoluzione dei sell-out.
- Gestione dei markdown in stagione e nella fase di saldo / liquidazione.

L'analisi periodica (svolta a cadenza settimanale in Bata) permette di monitorare le prestazioni di vendita, il flusso di stock nei negozi, l'applicazione di promozioni o ribassi, e gli altri indicatori rilevanti e analizzare lungo le diverse dimensioni della gerarchia aziendale e di prodotto i dati raccolti dai sistemi informatici e dagli strumenti a disposizione del merchandiser. In questo capitolo entreremo nel dettaglio di questi strumenti e delle azioni correttive che possono essere implementate.

### 5.3.1 Il Selling and Inventory Report

Lo strumento principale per la gestione delle attività in stagione è il *Selling & Inventory Report* (S.I.R.) Questo documento in formato elettronico excel racchiude una serie di numerose informazioni ed è il meccanismo di controllo e analisi prevalentemente utilizzato a tutti i livelli dell'organizzazione e in particolare per tutte le attività di controllo del merchandising a livello di prodotto. Il S.I.R. viene generato periodicamente estrapolando le informazioni dal database che raccoglie i dati dell'*Electronic Point of Sales* (EPOS) ogni Lunedì mattina, con i valori di chiusura della settimana precedente. Viene poi rigenerato dal martedì successivo a cadenza giornaliera con i dati parziali della settimana in corso. L'importanza che riveste per l'organizzazione è fondata sul fatto che esso offra un'ampia varietà di informazioni a livello di singola linea per tutta l'organizzazione e che il formato elettronico excel lo rende facilmente modificabile e personalizzabile per un'ampia varietà di attività. Per questo è il documento più versatile nelle attività operative svolte settimanalmente. Il SIR si struttura lungo queste dimensioni offrendo informazioni di natura diversa:

#### **IDENTIFICATION**

**Tabella 5.23** Sales & Inventroy Report - Identification

IDENTIFICATION												
GEND	CAT	SUBCAT	ARTICLE	CL	COMPANY	SUPPLIER	BRAND	COL YY	COL	ORIGINAL RET PR	RET PR (5)	PROM PR
B	11	01	629-8173	B	BATA ITALY	MONTE	BATA	2015	S	59,99	59,99	49,99

La prima parte fornisce le informazioni necessarie ad identificare l'articolo come il codice, l'inquadramento nella gerarchia di prodotto, l'anno e il tipo di collezione nonché le indicazioni di prezzo divise tra prezzo originario (*Original Ret*), prezzo di vendita corrente (*Ret Pr*) e l'eventuale prezzo promozionale se è stato applicato un Markdown temporaneo. La variazione tra *Original price* e *retail price* si manifesta solo a seguito dell'applicazione di markdown permanenti.

#### **SALES QUANTITY**

**Tabella 5.24** Selling & Inventory Report – Sales Quantity

SALES QUANTITY						
WK-3	WK-2	WK-1	TW	TD	% RI WK (1)	% SO (2)
49	41	39	41	616	2,3	26,1

La seconda parte riassume le vendite a quantità della settimana chiusa e delle 3 settimane precedenti. Ciò permette di comprendere il trend di vendita dell'articolo. Oltre a questo è evidenziata la vendita progressiva totale del semestre e due indicatori di vendita il *Rotation Index* e il *Sell-Out Rate*.

### **STOCK QUANTITY**

**Tabella 5.25** *Selling & Inventory Report – Stock quantity*

<b>STOCK QUANTITY</b>				
<b>STD STK</b>	<b>STORES</b>	<b>WHSE</b>	<b>TO WHSE</b>	<b>TOT.</b>
	1744			1744

La terza parte elenca lo stock disponibile per l'articolo selezionato, in particolare:

- **STD STK:** indica lo standard stock, ovvero le quantità di prima allocazione definite per quell'articolo. Una volta consegnato la colonna resterà vuota.
- **STORES/WHSE/TO WHSE:** le quantità di stock sono suddivise in base alla posizione. Ciò permette di valutare quanto stock è diviso tra negozi e magazzino centrale e quanta merce è in viaggio dal negozio al magazzino perché richiamato.
- **TOT:** totale stock consegnato e disponibile per l'articolo indicato.

### **OUTSTANDING**

**Tabella 5.26** *Sales & Inventory Report - Outstanding*

<b>OUTSTANDING</b>			
<b>THIS SEAS</b>	<b>NEXT SEAS</b>	<b>DELV WK (3)</b>	<b>OVERD</b>

La quarta parte riguarda l'*outstanding* ovvero la quantità di merce ordinata ancora da ricevere a magazzino:

- **This Season:** quantità prevista in consegna entro il semestre in corso
- **Next Season:** quantità prevista in consegna nel semestre successivo a quello in corso
- **Delivery Week:** settimana di prevista consegna della merce secondo l'ordine d'acquisto emesso e registrato a sistema.
- **Overdue:** quantità di merce non consegnata rispetto a quella ordinata



## MISCELLANEOUS

Tabella 5.27 Selling & Inventory Report - Miscellaneous

MISCELLANEOUS									
1ST DEL	LAST DEL	AVR MRG SLS	AVR MRG STK (6)	N STORE SALES	ROS	N STORE STK	STOCK COVER	SALES PRV SEAS	SALES LY
10/15	12/15	60,6	65,8	37	0,2	168	42,5		

L'ultima parte racchiude una serie di altre informazioni utili riguardanti le performance di vendita dell'articolo. Tra esse, la settimana di arrivo della merce, i margini di vendita e di stock progressivi, il numero di negozi che hanno venduto l'articolo nella settimana chiusa, il numero di negozi che hanno stock di quell'articolo e altri indicatori di vendita, il *Rate of Sales* (ROS) e *Weeks of Cover* (Cover) e le vendite dello scorso semestre o dell'anno precedente se presenti (nel caso di articoli continuativi o di passaggi di riordini). Tutte queste informazioni presenti nel SIR vengo utilizzate prevalentemente per le attività di analisi di vendita e per l'attività di controllo dei flussi di stock.

### 5.3.1.1 Gli Indicatori di Performance di Vendita

La prima funzione di controllo consiste nell'analizzare l'andamento delle vendite di tutti gli articoli del range durante la stagione in corso. Il SIR permette di avere una visione generale di tutti i prodotti commercializzati articolo per articolo e permette di valutare l'andamento progressivo grazie alla copertura di 4 settimane di vendita. Solitamente vengono estrapolati i best seller settimanali affinché si possa avere la massima visibilità e conoscenza di quello che si sta vendendo in negozio in quel momento.

L'interpretazione dei dati di vendita è agevolata da alcuni indicatori:

#### **ROTATION INDEX (RI %)**

$$Rotation Index \% = \frac{Sales TW}{(Sales TW + Store Stk Qty)} \quad (5.8)$$

Dove:

TW = indica i dati della settimana chiusa (This Week)

Store Stk = indica lo stock presente nei negozi per quell'articolo

Sales TW + Store Stk Qty = indica lo stock di apertura settimanale

L'indice di rotazione calcola il ritmo di vendita dell'articolo sullo stock disponibile in negozio. È un dato percentuale che permette di confrontare la performance di vendita settimanale con volumi differenti per distribuzione. Alti livelli di rotazione sono un segnale della necessità di riassortimento o eventualmente di riordini in stagione. Tipicamente nel cuore della stagione le performance medie di questo indicatore si attestano attorno al 6-8%

### **RATE OF SALES (ROS)**

$$Rate\ of\ Sales = \frac{Sales\ TW}{N\ Store\ Stk} \quad (5.9)$$

Dove:

N Store Stk= numero di negozi che hanno la disponibilità dell'articolo

Similmente al Rotation index, il rate of sales è un indicatore del tasso di vendita dell'articolo in riferimento alla distribuzione nei negozi. Esprime quante paia medie si sono vendute nei negozi in cui è presente stock per l'articolo considerato ed è utile per comprendere quanto concentrata è la vendita. Valori buoni in stagione si attestano attorno a 0,8 e 1.

### **SELL-OUT RATE (SOR %)**

$$Sell\ Out\ Rate\ \% = \frac{Sales\ TD}{(Sales\ TD + Stock\ Tot)} * 100 \quad (5.10)$$

L'indice di sell-out è utile nella valutazione dell'andamento delle vendite in relazione alla disponibilità di stock. Va tenuto sotto controllo soprattutto considerando il ciclo di vita del prodotto e la fase di vendita. Bassi livelli di sell-out nella fase di maturità di un prodotto possono portare alla decisione di applicare markdown o promozioni temporanee per spingerne la vendita. Al contrario, un sell-out elevato nelle fasi precoci del ciclo di vita del prodotto possono indicare un errore nella definizione delle quantità d'acquisto e perdita di vendita potenziale per mancanza di disponibilità di riassortimento.

### **WEEKS OF COVER**

$$Weeks\ of\ Cover = \frac{Stock\ Tot}{Sales\ TW} \quad (5.11)$$

L'indicatore delle settimane di copertura (*weeks of cover*) permette di valutare la diponibilità di stock per un determinato articolo in relazione alle vendite registrate la settimana di chiusura. Esso ci dice quante settimane mancano all'esaurimento dello stock qualora l'articolo venda mediamente al ritmo registrato la settimana di chiusura. Le valutazioni sulle weeks of cover

vanno rapportare alla fase di ciclo di vita del prodotto. Se troppo corte potrebbero indicare l'esigenza di un riordine o un riassortimento, se troppo lunghe possono segnalare o pessime performance di vendita o livelli di stock troppo alti e dunque la potenziale esigenza di applicare markdown o attività promozionale per accelerarne la rotazione dello stock.

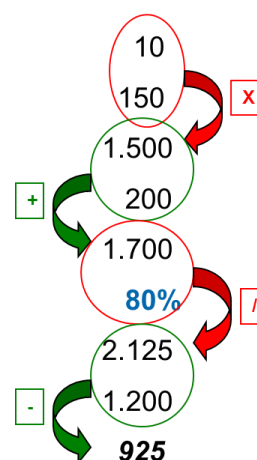
### 5.3.1.2 Le Consegne e i Riassortimenti

Un'altra attività legata all'uso del S.I.R. è il controllo della gestione dello stock, sia in termini di verifica delle consegne, che in termini di riassortimento settimanale della merce in negozio. Se vi sono ritardi di consegna la colonna *Overdue* permette di stabilire di quale entità e attivare i manager deputati a contattare il fornitore nel caso vi siano state delle problematiche. L'indicazione della prevista settimana di consegna segnala con anticipo la necessità di contattare il fornitore o verificare con la logistica la situazione delle spedizioni a magazzino. Una buona prassi adottata è mantenere un costante controllo sulle consegne previste in 1 o 2 settimane di anticipo per evitare il verificarsi di situazioni inaspettate.

La funzione di distribuzione interroga il SIR per determinare come distribuire i saldi a deposito presenti in magazzino. Tipicamente vengono riassortiti i best seller e le linee con rotation index elevato. Il distributore utilizza gli strumenti informatici per poi stabilire l'effettivo assortimento degli articoli nei negozi tramite degli speciali SIR a livello di negozio chiamati *store report* e determina le quantità da inviare come riassortimento nella settimana in corso. Qualora venga individuato un trend nelle vendite per un particolare tipo di prodotto o emergano dei best seller con quantitativi insufficienti di stock, è possibile valutare la possibilità del riordine in stagione per far fronte alla domanda potenziale e risolvere situazioni di sotto stock.

SIR wk 12 da rivedere							
sis TW -2	sis TW -1	sis TW	sales TD	Sales/Stock TW	stock store	stock w.	sales margin
40	60	100	200	11%	800	200	65%

- Stima settimane di vendita a prezzo pieno
- Stima vendita media per settimana
- Stima vendite future
- Vendite già fatte
- Totale vendite
- Obiettivo di sell out a prezzo pieno
- NECESSITA'
- Acquistato ad oggi
- RIASSORTIMENTO**



(QUANTITA' DA PONDERARE IN BASE ALLA SETTIMANA DI CONSEGNA DEL RIASSORTIMENTO)

**Figura 5.14** Esempio di calcolo delle necessità di riordine

Per stimare adeguatamente le quantità di riordine bisogna ipotizzare le vendite future, le settimane aperte di vendita, ovvero la lunghezza del ciclo di vita del prodotto, e l'obiettivo di sell-out alla fine di tale periodo. Una volta ottenuta la previsione di vendita essa viene divisa per il sell-out desiderato e si ottiene la necessità di stock. Confrontando la discrepanza con le quantità già ordinate è possibile ottenere una stima di quantità da riordinare, che andrà aggiustata in base alla prevista settimana di consegna della merce una volta concordata con il fornitore. La scelta di procedere con l'acquisto addizionale è però vincolata ad alcune valutazioni:

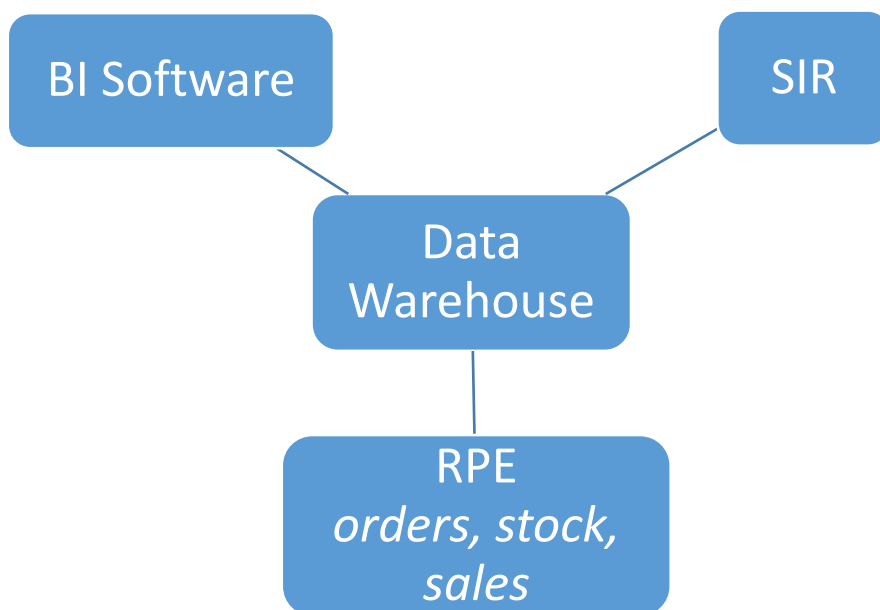
- **Disponibilità produttiva:** la quantità del riordine potrebbe non essere disponibile poiché il fornitore sta impiegando tutta la sua capacità produttiva.
- **Tempistiche del riordine:** i tempi di consegna devono considerare la produzione, i lead time e soprattutto la velocità di riassortimento in negozio affinché valga la pena piazzare l'ordine aggiuntivo.
- **Ciclo di vita del prodotto:** se le tempistiche di riassortimento sono troppo lunghe o si ritiene che il prodotto abbia un ciclo di vita breve, è potenzialmente infruttifero attivarsi ad un riassortimento che finirebbe per venire consegnato nelle fasi di declino della domanda per quel particolare articolo o gruppo di articoli con il rischio che venga liquidato con i ribassi.
- **Disponibilità di OTB:** le valutazioni dei riordini devono rientrare nel budget di spesa fissato ad inizio del piano, altrimenti è necessario chiedere un'ulteriore apertura straordinaria del budget, casistica raramente concessa.

Il SIR è lo strumento principale per le attività settimanali di analisi del merchandiser in Bata. Conoscere i best seller settimanali, la situazione delle vendite per articolo e le eventuali problematiche legate allo stock a livello di singolo prodotto è utile nella funzione di controllo delle performance del range di prodotto. Il SIR ha il grande vantaggio di avere il dettaglio a livello linea e di racchiudere un gran numero di informazioni facilmente modificabili e personalizzabili con i fogli di calcolo. La lettura del SIR è, tuttavia, un'attività tutt'altro che facile. L'abbondanza di informazioni può essere anche uno svantaggio, creando confusione e distogliendo l'attenzione su particolari problematiche che possono riguardare particolari categorie o dipartimenti nel complesso. Uno dei principali problemi del SIR è che non permette valutazioni temporali sulle collezioni, poiché raccoglie solo i dati di ciò che è in vendita in quel momento nei negozi. Un secondo difetto riguarda la scelta di escludere dal SIR quasi del tutto le indicazioni a valore monetario. Altri strumenti sono dunque necessari a compensare la

manca di dati per l'analisi di queste informazioni e per avere informazioni lungo diversi archi temporali o aggregando i dati a livelli superiori della gerarchia. A supporto di ogni altro aspetto di controllo e analisi vi è il software di business intelligence e i report aziendali da esso generato che andremo ad elencare in seguito.

### 5.3.2 Il Ruolo dei Sistemi di Business Intelligence

Oltre al SIR, che dettaglia le performance e la situazione dello stock a livello di articolo, vengono generati settimanalmente dei report a vari livelli gerarchici che riassumono le performance complessive della settimana e cumulative del periodo o della stagione considerata. In aggiunta a questi report predefiniti il merchandiser è libero di indagare i dati tramite il software di business intelligence: è così capace di scavare nelle informazioni lungo diversi livelli ed estrapolare i dati delle passate collezioni e stagioni. Per poter controllare efficacemente gli aspetti più critici che riguardano il flusso dello stock e l'analisi delle vendite, Bata fa affidamento ad un sistema di Business Intelligence integrato ad altri software gestionali. Il software base gestionale chiamato RPE (*research planning & execution*) funge da principale mezzo che registra tutti gli aspetti relativi alle attività gestionali e operativa, dalla creazione dell'anagrafica degli articoli, agli ordini d'acquisto ai dati di vendita e di distribuzione della merce e raccoglie giornalmente tutti i dati provenienti dalle casse tramite i sistemi EPOS. Il Data Warehouse si alimenta da queste informazioni e le modifica sintetizzandole in pacchetti estraibili dai vari report. Da esso viene alimentato periodicamente il SIR e generati gli altri report standard (*book report*) raccolti in file excel.



**Figura 5.15** Internal Information System in Bata

Il software di business intelligence permette di navigare all'interno dei dati presenti nel data warehouse con l'uso di filtri e *drill*, ed è lo strumento usato dal merchandiser per controllare ogni aspetto legato alla gestione dello stock in stagione e l'analisi di vendita lungo i vari livelli gerarchici. I dati estrapolati dal software sono la combinazione di diverse dimensioni:

- **PRODUCT:** come il brand, il department o il gender, la categoria, fino alla subcategoria.
- **SEASON:** anno di collezione, stagione, tipo di collezione, età della merce.
- **TIME:** dati annuali, semestrali, mensili, settimanali o giornalieri
- **MARKET:** paese di riferimento, business unit, catena o formato di negozio, singolo punto vendita.



**Figura 5.16** Architettura dei dati estrapolabili dal sistema di BI

I principali report sono raggruppati in formati standard chiamati *Capsule* per creare una standardizzazione di reporting dedicata alle funzioni di riferimento.

### 5.3.3 Il Weekly Sales, Stock and Intake Report

Uno strumento molto utile e di recente utilizzo in Bata è il documento chiamato *Weekly Sales, Stock and Intake* (WSSI). Esso permette di tenere sotto controllo l'andamento periodico dei principali KPI delle collezioni in corso, in particolare vendite, stock e consegne con il vantaggio di avere sott'occhio l'andamento temporale settimana dopo settimana. L'utilizzo del WSSI in Bata, nonostante esso sia un utile strumento anche in fase di pianificazione, trova la sua applicazione più comune nel controllo in stagione delle performance. Il WSSI è un documento complesso che può includere numerosi dati e diversi livelli gerarchici. Tipicamente nell'uso stagionale in Bata, il WSSI ha lunghezza semestrale e viene costruito per department e categoria dividendo i dati secondo l'età della merce con enfasi sulla stagione in corso (NEW), la merce vecchia (OLD) e per la merce della stagione successiva (NEXT SEASON). L'alimentazione dei dati avviene manualmente con il supporto dei software di Business intelligence e i fogli di calcolo, tuttavia mantenere eccessivo dettaglio può renderlo un documento di difficile manutenzione e gestione e perdere la sua funzione di controllo. Tipicamente il WSSI si compone di 4 parti: vendite, markdown, stock e commitment.

**Tabella 5.28** Estrapolazione del WSSI Ladies FW15 Bata Italia - Sales Value (Migliaia €)

LADIES 2015.2	NEW	SALES VALUE '000 €				
Month_Bata	Week	SALES VALUE TW	SALES VALUE EST	SALES VALUE LY	SEST	SALY
201508 August	32-2015	197	161	128	122,5	154,5
201508 August	33-2015	273	204	154	133,7	176,8
201508 August	34-2015	394	286	217	137,9	181,8
201508 August	35-2015	443	473	289	93,7	153,1
201509 September	36-2015	643	859	468	74,9	137,5
201509 September	37-2015	1.086	1.218	576	89,2	188,7
201509 September	38-2015	944	1.583	669	59,6	141,1
201509 September	39-2015	1.300	2.019	873	64,4	149,0
201510 October	40-2015	1.600	2.256	912	70,9	175,4
201510 October	41-2015	1.800	2.557	1.056	70,4	170,5
201510 October	42-2015	2.100	2.520	1.035	83,3	202,9
201510 October	43-2015	2.000	2.391	1.170	83,6	171,0
201510 October	44-2015	2.000	2.192	1.098	91,2	182,2

L'evoluzione delle vendite (tipicamente espressa a valore) include i dati consultivi delle settimane chiuse, il confronto con l'anno precedente e le stime di vendita fissate per la stagione nonché gli indicatori di varianza dei dati settimanali Sales on Estimates (SEST) e Sales on Last

Year (SALY). La parte previsionale (in bianco) riguarda i dati stimati dal merchandiser per le settimane aperte

**Tabella 5.29** Estrapolazione del WSSI Ladies FW15 Bata Italia - Markdown (Migliaia €)

LADIES 2015.2	NEW	MARKDOWNS '000 €				
Month_Bata	Week	POS TW	% on sls	POS EST	POS TW LY	POS TW 2LY
201508 August	32-2015	1	1%	6	4	3
201508 August	33-2015	2	1%	7	6	4
201508 August	34-2015	2	1%	11	9	6
201508 August	35-2015	3	1%	18	29	26
201509 September	36-2015	26	4%	63	42	69
201509 September	37-2015	145	13%	90	61	139
201509 September	38-2015	16	2%	119	112	142
201509 September	39-2015	104	8%	153	289	175
201510 October	40-2015	128	8%	172	131	146
201510 October	41-2015	144	8%	196	187	72
201510 October	42-2015	315	15%	233	237	186
201510 October	43-2015	300	15%	313	291	285
201510 October	44-2015	300	15%	288	341	311

La parte dei markdown divide i ribassi temporanei (in esempio) da quelli permanent e li confronta con i livelli di spesa del budget e dell'anno precedente. Tipicamente si utilizza un indicatore che rapporti la spesa in ribassi alle vendite, nell'esempio il rapporto percentuale di ribassi sulle vendite.

**Tabella 5.30** Estrapolazione del WSSI Ladies FW15 Bata Italia – Stock value (Migliaia €)

LADIES 2015.2	NEW	STOCK VALUE '000 €				
Month_Bata	Week	Closing Stock Value	Closing Stock Value EST	Closing Stock Value LY	SEST	SALY
201508 August	32-2015	22.684	17.573	18.953	129,1	119,7
201508 August	33-2015	24.623	19.996	20.757	123,1	118,6
201508 August	34-2015	27.105	24.783	23.796	109,4	113,9
201508 August	35-2015	31.565	26.395	25.027	119,6	126,1
201509 September	36-2015	33.597	31.975	25.371	105,1	132,4
201509 September	37-2015	34.809	36.759	26.402	94,7	131,8
201509 September	38-2015	38.175	38.529	27.705	99,1	137,8
201509 September	39-2015	38.786	38.601	29.268	100,5	132,5
201510 October	40-2015	41.368	40.425	30.836	102,3	134,2
201510 October	41-2015	41.425	40.531	32.652	102,2	126,9
201510 October	42-2015	40.169	40.633	33.742	98,9	119,0
201510 October	43-2015	38.726	40.741	37.050	95,1	104,5
201510 October	44-2015	37.040	39.343	38.275	94,1	96,8



La modalità di rappresentazione dello stock segue quella delle vendite con il confronto dei dati dell'anno precedente. Il calcolo dello stock di chiusura per le settimane previsionali si basa sulla seguente formula:

$$Clos. Stk Val = Open. stk - Sales TW - Markd. TW + Delivery Val \quad (5.12)$$

I livelli di stock di chiusura dipendono dunque dalle consegne settimanali, dalla spesa in markdown e dalle vendite delle settimane previsionali.

**Tabella 5.31** Estrapolazione del WSSI Ladies FW15 Bata Italia – Commitment (Migliaia €)

LADIES 2015.2	NEW	COMMITMENT VALUE '000 €				
Month_Bata	Week	Order Value	Delivery Value	Overdue	Delivery Value EST	OTB
201508 August	32-2015	7.843	5.743		8.104	
201508 August	33-2015	1.009	2.266		2.635	
201508 August	34-2015	2.479	2.933		5.083	
201508 August	35-2015	4.106	5.098		2.102	
201509 September	36-2015	10.675	2.750		6.501	
201509 September	37-2015	2.788	2.644		6.093	
201509 September	38-2015	2.723	4.441		3.472	
201509 September	39-2015	1.401	2.015	614	2.243	
201510 October	40-2015	3.696	4.310	614	4.252	
201510 October	41-2015	1.387	2.001	614	2.860	
201510 October	42-2015	545	1.159	614	2.855	
201510 October	43-2015	243	857	614	2.811	
201510 October	44-2015	-	614	614	1.082	

Le ultime colonne riassumono gli ordini piazzati espressi a valore di vendita e distribuiti in base alle settimane di consegna della merce indicate nei documenti d'acquisto registrati a sistema, le consegne effettive di merce al magazzino centrale, e il piano di ordine e consegna stimato per il semestre di riferimento. L'ultima colonna viene popolata nel momento in cui è individuata la settimana di spesa per l'OTB residuo, se disponibile. Nell'andamento stagionale dei flussi di merce capita spesso che vi siano ritardi o scostamenti tra gli ordini della merce e le consegne. Un'operazione razionale del merchandiser per indicarne l'effetto sullo stock finale sta nel calcolare lo scostamento tra ordine e consegna e distribuire la merce in ritardo (Overdue) nelle settimane successive.

Nel caso di cancellazioni o variazioni di consegna concordate, viene modificato l'ordine d'acquisto a sistema e il valore d'ordine settimanale si adatterà conseguentemente. Le consegne previsionali sono dunque calcolate come segue:

$$Del Val = Order val + Overdue + OTB planned \quad (5.13)$$

Tipicamente il livello di dettaglio del WSSI varia a seconda delle esigenze di utilizzo. Se si dovesse stimare l'andamento del margine o il sell-out o valorizzare lo stock a costo o a paia esso andrebbe aggiornato aggiungendo colonne e formule ai fogli di calcolo. Questa pratica è tuttavia una complessità che rende di difficile gestione il documento del WSSI come strumento di controllo delle performance, considerando che tipicamente esso viene alimentato a livello di categorie e lungo tre età di merce.

La sintesi del documento WSSI presentata, permette al merchandiser di fare valutazioni sull'andamento delle collezioni ed avere una panoramica non statica dei livelli di performance raggiunti. Il vantaggio principale del WSSI è che esso è uno strumento dinamico, impone al merchandising una valutazione previsionale sulle vendite, sulle necessità di stock e sulla spesa in markdown oltre che sulla situazione delle consegne e della spesa del budget.

#### **5.3.4 I Markdown e i Saldi di Fine Stagione**

L'ultimo aspetto dell'attività in stagione del merchandiser è il supporto nella decisione dei ribassi da applicare per i saldi di fine stagione e successiva fase di liquidazione. Il lavoro di monitoraggio delle vendite categoria per categoria permette di individuare le linee *worst seller* da ribassare, tuttavia anche le linee migliori in questa fase subiranno inevitabilmente una riduzione di prezzo. Tipicamente la fase che precede i saldi è la più critica poiché si tirano le somme dell'andamento stagionale e si pone l'enfasi su quali obiettivi siano stati raggiunti e quali sono le necessità per la fase successiva. Tutto parte dalla fotografia della situazione delle settimane precedenti i saldi. Il merchandiser stima dei target di sell-out e parametrizza una spesa in markdown ideale per ottenerla. Tuttavia in questo momento della stagione tipicamente vi è un trade-off tra gli obiettivi di stock e il margine di vendita. L'urgenza finanziaria influenza la strategia commerciale dei saldi. In Bata i markdown sono divisi in due tipologie:

- Point of Sales markdown (POS) o ribassi sul venduto: sono riduzioni del prezzo di vendita che possono essere fatte per un periodo breve (promozioni) o per tutta la stagione fino ad esaurimento merce. Un articolo dovrebbe essere ridotto non più di 2

volte. Sono utilizzati in stagione parallelamente con le promozioni sul cliente e in particolare nella fase dei saldi.

- Permanent markdown (PERM) o ribassi effettivi: sono riduzioni permanenti del prezzo di vendita. Al contrario dei POS che variano solo momentaneamente il prezzo di rivendita degli articoli, essi cambiano il prezzo di listino della merce e allineano il valore dello stock che è valutato al nuovo prezzo ribassato. Rappresenta un effettivo repricing della merce. Tipicamente si applicano alla fine della fase di liquidazione per allineare il valore dello stock a seguito dei ribassi applicati ma possono essere applicati in condizioni straordinarie se si percepiscono errori nel pricing di alcuni prodotti.

**Tabella 5.32** *Obiettivi fase Saldo e Liquidazione Ladies SS15 Bata Italy*



CAT	sls qty 1-26			sor wk 26	SLS 27-35			STK WK 35			sor wk 35	
	TALY	TALY-1			TALY	TALY-1		TALY	TALY-1			
SS 2015	10	79.191	106%	107%	67%	18.754	53%	74%	20.206	71%	67%	83%
	11	94.183	107%	118%	51%	41.555	112%	149%	50.089	118%	149%	73%
	12	88.222	129%	145%	63%	28.541	129%	192%	22.573	235%	109%	84%
	13	72.955	96%	85%	81%	8.816	30%	35%	8.451	48%	25%	91%
	14	202.579	129%	81%	30%	328.243	148%	111%	137.555	115%	163%	79%
	TOT	537.130	116%	98%	45%	425.909	123%	110%	238.874	110%	118%	80%
SS 2014	10	74.628			52%	35.300			28.603			79%
	11	88.103			51%	37.240			42.348			75%
	12	68.142			64%	22.184			9.610			90%
	13	75.779			63%	29.376			17.439			86%
	14	156.656			33%	221.418			119.256			76%
	TOT	463.308			46%	345.518			217.256			79%
SS 2013	10	74.057			57%	25.435			30.168			77%
	11	79.949			56%	27.856			33.584			76%
	12	60.811			63%	14.883			20.647			79%
	13	86.007			60%	25.033			33.274			77%
	14	249.557			40%	294.444			84.367			87%
	TOT	550.381			48%	387.651			202.040			82%

**Tabella 5.33** Stime di spesa in Markdown per il periodo di liquidazione Bata Italia Ladies SS15

WK 24/2015													
NEW	SALES VALUE FCT - (WKS 27-35) '000 €					MARKDOWN VALUE - AUGUST (WKS 27-35) '000 EURO							
CAT.	FCT	LY	LY-1	TALY	TALY-1	FCT MRKDW	FCT % on sls	TALY	TALY-1	LY MRKDW	LY % on sls	LY-1 MRKDW	LY-1 % on sls
10 CITY FLATS/DRESS	456	943	648	48	70	329	72%	58	56	569	60%	588	91%
11 CITY HEELS/DRESS	1.353	1.158	787	117	172	1.325	98%	145	163	916	79%	814	103%
12 CITY CASUAL/URBAN	838	684	525	123	160	617	74%	117	138	528	77%	448	85%
13 FREE TIME/LEISURE	223	826	734	27	30	148	66%	24	25	613	74%	597	81%
<b>SUBTOT SPRING</b>	<b>2.870</b>	<b>3.611</b>	<b>2.693</b>	<b>79</b>	<b>107</b>	<b>2.419</b>	<b>84%</b>	<b>92</b>	<b>99</b>	<b>2.626</b>	<b>73%</b>	<b>2.447</b>	<b>91%</b>
14 SUMMER	9.348	6.292	9.033	149	103	4.833	52%	114	116	4.225	67%	4.176	46%
<b>TOT</b>	<b>12.218</b>	<b>9.903</b>	<b>11.726</b>	<b>123</b>	<b>104</b>	<b>7.251</b>	<b>59%</b>	<b>106</b>	<b>109</b>	<b>6.851</b>	<b>69%</b>	<b>6.623</b>	<b>56%</b>

Stimando i parametri target per la fase saldi viene impostata una strategia di saldo che coinvolge la funzione Retail, Store operation e il Marketing Team.

**Tabella 5.34** Schema per i Saldi SS15 Ladies Collection Bata Italy

TIPOLOGIA	Strategia Sconto	Prodotti
<b>Spring 2015</b>		
Best seller	30% sconto	
Other	50% sconto	
Continuativi	20% sconto	
<b>Summer 2015</b>		
Best seller	20% sconto	
Other	30% sconto	
Worst seller	50% sconto	

Tipicamente il periodo di saldi viene diviso in più fasi in cui, a seconda dell'efficacia di vendita dei ribassi e l'andamento della performance in base ai target fissati vengono implementati ulteriori sconti o incrementati quelli inefficaci alle linee con stock eccessivo. La selezione di linee potenzialmente continuative in questa fase è importante poiché solitamente esse vengono scontate di poco affinché non perdano eccessivamente valore agli occhi del consumatore una volta ripresentate nelle stagioni successive. A conclusione delle fasi di saldi e a chiusura della stagione si applicano i Markdown permanenti che determinano il valore dello stock rimanente e il nuovo prezzo di vendita delle linee della collezione, allineando il reale valore dello stock alle potenzialità di vendita della merce rimanente per la stagione conclusa.



# Conclusioni

Il panorama competitivo del settore moda ha subito, nell'ultimo decennio, una evoluzione tale da offrire al consumatore finale un'ampia offerta di prodotti che oggi sono a facile disposizione della potenziale clientela. La democratizzazione della moda iniziata con il pret-a-porter nel dopoguerra è culminata nella affermazione dei grandi retailer di massa che, grazie alle tecnologie e ai cambiamenti delle abitudini dei consumatori, oggi affrontano nuove sfide competitive per operare con successo nei vari segmenti del settore. La competizione nell'ultimo decennio si è intensificata grazie a nuove pressioni che si sono affacciate nel mercato dei retailer. Oggi la vendita online, l'internazionalizzazione e il fenomeno del fast fashion rappresentano le principali sfide che gli attori del settore devono direttamente o indirettamente affrontare. In particolare, l'evoluzione della supply-chain tramite nuove tecnologie e modelli di business hanno determinato il cambiamento delle strutture organizzative e decisionali delle aziende al fine di differenziarsi dai concorrenti. Ogni azienda deve personalizzare la propria offerta, tramite la definizione degli elementi di marketing mix, per cui particolare attenzione è posta alle funzioni acquisto deputate alla definizione delle collezioni da presentare ai consumatori. La complessità nel creare la giusta offerta di prodotto al cliente nel settore moda risiede nella difficoltà di conciliare la creatività e gli aspetti qualitativi del prodotto con la rigidità dei requisiti economico-finanziari che sottendono per poter ottenere la redditività desiderata. La moda è poi un ambiente assai complesso caratterizzato da prodotti con cicli di vita molto brevi, una grande volatilità dei trend, che rende difficoltosa la previsione della domanda, nonché un mercato caratterizzato da un impulso all'acquisto veicolato da fattori intangibili e evidenze esterne al prodotto come immagine, pubblicità, media, servizio alla vendita e esperienza d'acquisto. In questo ambiente, grazie soprattutto alla varietà di dati a disposizione delle aziende tramite i sistemi EPOS o i software gestionali e di business intelligence, chi riesce a comprendere i bisogni del consumatore e servirli nei giusti tempi e nelle giuste quantità è destinato ad ottenere un vantaggio competitivo sostenibile. Il focus, quindi, si è spostato enormemente sull'efficienza dei processi di gestione dello stock e sulla cura degli investimenti di risorse finalizzati alla definizione delle collezioni stagione dopo stagione. A causa di ciò oggi è posta particolare importanza alla figura del retail merchandiser che coniuga gli aspetti commerciali e di sensibilità del prodotto alle esigenze di controllo economico-finanziario di ogni azienda che opera nella moda, con particolare enfasi nell'attenzione alla gestione dei livelli e dei flussi della merce dal fornitore ai magazzini centrali

ed infine ai negozi. Questo ruolo dedicato è stato oggi assunto dal merchandiser il quale costituisce il “ponte” che unisce la volontà commerciale e la competenza di prodotto del buyer e le esigenze di pianificazione delle voci economico-finanziarie dell’azienda. Si costruisce così, un sistema di pianificazione sequenziale ma flessibile in cui, partendo da una previsione delle vendite il merchandiser definisce a livello di categoria o area di prodotto tutti i parametri quantitativi a livello di budget come la spesa in markdown, la marginalità desiderata e i livelli di stock da mantenere durante la stagione per concludersi con una misurazione quantificata delle risorse da spendere nell’acquisto dei prodotti al fine di raggiungere tali parametri. Come abbiamo visto nella trattazione, il lavoro è definito da una forte componente numerico/analitica che deriva dall’interpretazione dei dati a disposizione e dall’utilizzo di indicatori di performance, come il sell-out o il rate of sale, fondamentali a creare dei benchmark di gestione e degli obiettivi di rotazione per i prodotti oltre ai target economico finanziari che tipicamente compongono i budget di prodotto. Parimenti è importante una buona dose di acume commerciale e ricerca di prodotto, area in cui il buyer e i designer forniscono maggiori competenze che, tuttavia, devono trovare un’espressione quantitativa nella compilazione dei piani, in particolare nella delineazione del range plan per la stagione. Oltre ad una attenta pianificazione il merchandiser può fornire competenze aggiuntive durante la stagione commerciale grazie ai supporti informatici e la reportistica aziendale che oggi, con sistemi di data warehouse e business intelligence, permette di avere i dati di vendita e di stock quasi in tempo reale. L’abilità del merchandiser risiede nel poter prendere le adeguate contromisure in tempo per aiutare l’organizzazione nello sfruttare le opportunità che emergono durante la stagione o limitare situazioni di sotto performance. La gestione dell’OTB in stagione, ad esempio, permette di reagire velocemente e con flessibilità alle indicazioni che provengono dal mercato per riassortire prodotti best seller o agire con promozioni o ribassi al fine di accelerare la rotazione in negozio degli slow-mover. Strumenti come il Weekly, sales, stock and intake sono utili per tenere sotto controllo l’andamento dei principali voci economiche del range settimana dopo settimana, per fare previsioni più accurate e agire con tempestività qualora i risultati risultino insoddisfacenti. Il caso dell’azienda Bata ha mostrato come un retailer che opera da centinaia di anni nel settore della produzione e distribuzione delle calzature abbia approcciato questi cambiamenti di mercato nella recente esperienza della divisione Europea del gruppo che, nel corso di un tentativo di centralizzazione e ristrutturazione della struttura europea con sede a Padova, ha strutturato la funzione di retail merchandising. L’azienda, che in Europa ha subito una drammatica battuta d’arresto a causa della crisi, a partire dal 2013, ha tentato di implementare una nuova strategia e posizionamento al fine di rilanciare il business tramite una riorganizzazione strategica e manageriale. In questa fase di transizione si è costituita



la figura del retail merchandiser a fianco dei preesistenti team di prodotto in una organizzazione simile alle strutture tradizionali in cui egli è responsabile della pianificazione degli assortimenti, della gestione dello stock e della distribuzione e un buyer o product manager è responsabile dello sviluppo del prodotto, del design e della gestione della base dei fornitori. Nonostante Bata segua ancora un formato di business model abbastanza tradizionale, vi sono delle influenze che i recenti modelli di fast fashion e dei grandi retailer globali internazionali hanno avuto nell'evoluzione dell'organizzazione e nella gestione delle attività di pianificazione e creazione delle collezioni. Il primo esempio è la struttura gerarchica di prodotto, che segue una segmentazione della clientela ormai consolidata per i retailer prevalentemente monomarca e si articola nella divisione del prodotto per occasioni d'uso (formale, informale, casual, free-time ecc.). La struttura gerarchica segue la scelta di segmentazione del mercato e vi associa altrettanti team di prodotto in cui vi è un merchandiser che segue la particolare area di prodotto. Come suggerisce la letteratura, inoltre, la tradizionale divisione in due stagioni commerciali anche in Bata ha subito delle leggere variazioni che distinguono i prodotti e la pianificazione in diverse fasi (spring, summer, holiday ecc.) le quali corrispondono a tipologie diverse di collezioni con curve di vendita personalizzate. In qualche modo la segmentazione in collezioni imita quello che molte aziende di pronto moda stanno facendo, rifornendo regolarmente i negozi di merce nuova durante la stagione. Anche se non della stessa estensione Bata ha adottato un approccio simile in cui, i piani sono comunque costruiti con anticipo di sei e nove mesi dalla stagione a causa soprattutto di lunghi lead time da Cina e Far East e alle tempistiche di produzione delle calzature che sono più complesse dell'abbigliamento, ma i momenti di invio degli ordini seguono tempistiche diverse e si decide di riservare una parte dell'OTB per acquisti in stagione o in prossimità delle fasi di vendita per avere una maggior consapevolezza delle tendenze del mercato e destinare risorse al rafforzamento di categorie di prodotti che emergono come best seller. In merito ai processi di pianificazione il merchandiser in Bata comincia con strutturare un primo piano di linee e opzioni seguendo le indicazioni del buyer e un'analisi preliminare dei dati conclusivi della stagione di riferimento dell'anno precedente a vari livelli. Le dimensioni di prezzo, mix di brand e estensione delle categorie seguono indicazioni strategiche e ricerche di mercato svolte con shopping comparativo, fiere di settore o siti e riviste specializzate, da cui i team di prodotto lavorano creando mood board e modelli di grafica. Il terzo elemento che Bata adotta è invece una classificazione dei prodotti in base a classi di distribuzione, che seguono un posizionamento di mercato e segmentazione della clientela in base a fattori quali il contenuto moda del prodotto e l'ampiezza della domanda potenziale. È un metodo che segue la classica differenziazione dei prodotti moda tra fashion e basic come vista nella letteratura, tuttavia essa viene implementata con delle finalità un po' diverse. L'attività di store grading, ovvero la

definizione dei gruppi in cui vengono classificati i negozi, seguono i parametri di posizione, dimensione, fatturato e profilo della clientela e vengono associati a specifici segmenti di prodotto che coincidono con le class. Il passo ulteriore che viene fatto riguarda l'attribuire tre livelli di profondità di paia per negozio la cui somma va a comporre un quantitativo standard di primo invio per quel segmento di prodotto. Ciò aiuta il merchandiser a orientarsi sui quantitativi minimi che garantiscano una ampiezza e varietà per linea sufficiente a garantire le esigenze di negozi similmente al modello di *Minimum Credible Offer* descritto in letteratura. L'ampiezza dello store grading nei processi aziendali di pianificazione integra dunque la necessaria segmentazione della clientela e dei negozi in base a parametri quantitativi e qualitativi, con l'indicazione di standard di prima allocazione che sono utili al merchandiser ed ai team di acquisto nel definire i giusti limiti alla architettura di opzioni da destinarvi e i quantitativi medi di acquisto corrispondenti. Il passo successivo sarà dunque definire i budget per categoria lungo le principali variabili economico-finanziarie (fatturato, margini, stock finale ecc.) e cercare al contempo di integrare le necessità di approvvigionamento dei negozi tramite gli standard di primo invio e le quantità di riassortimento e saldo a deposito. Da un punto di vista degli strumenti di controllo in Bata vi sono però delle carenze strutturali e gestionali che derivano dall'imaturità della funzione merchandising introdotta solo da pochi anni nell'azienda. Nonostante Bata faccia affidamento a moderne tecnologie di business intelligence e software gestionali in grado di immagazzinare i dati dai negozi e magazzini con buona frequenza e modularità, non c'è una vera integrazione di molti indicatori votati al controllo delle performance in stagione. Il WSSI è uno strumento utilizzato con difficoltà poiché non è integrato nei sistemi informatici ed è alimentato manualmente su fogli elettronici, attività che, moltiplicata per molteplici categorie, stagioni e dipartimenti risulta dispendiosa e a volte può confondere il merchandiser sul reale andamento della collezione lungo le sue categorie. È tuttavia uno strumento che, a livello di dipartimento, permette di simulare l'andamento della gestione tramite il *reforecasting* periodico e gestire i livelli di stock e soprattutto di OTB imputando nelle settimane pianificate le variazioni di spesa e di fluttuazione della merce, delle vendite e dei markdown. Il SIR è lo strumento principale poiché raggiunge il dettaglio delle singole SKU offrendo tutte le informazioni utili all'analisi settimanale. Viene utilizzato per analizzare le vendite tramite numerosi indicatori che, tuttavia, sono privi di un esatto benchmark e connessione con i risultati generali della categoria o del dipartimento. L'indicatore più efficace e versatile nella valutazione dell'andamento generale è ancora il sell-out che viene utilizzato come target anche nella realizzazione dei budget ed è l'unico strumento che connette performance individuale e performance di categoria o di dipartimento. Esso viene utilizzato per la programmazione delle consegne in stagione, come traguardo periodico per le diverse

collezioni, e anche nella definizione della spesa in markdown nei saldi di fine stagione, confrontandolo con gli obiettivi di stock finale che sottende. Nonostante queste imperfezioni, l'esperienza di merchandising in Bata mostra come questa figura abbia ormai assunto una importanza fondamentale nel settore del retail della moda e che anche aziende al di fuori dei canoni del fast-fashion o dei fast vertical retailer, si stiano attrezzando a seguire delle soluzioni di gestione della merce e di pianificazione dei range che permettano maggiore flessibilità in stagione ma un saldo controllo delle dinamiche di prodotto e di gestione dei livelli di stock per offrire ai clienti la merce giusta nei tempi e nelle modalità giuste e al giusto prezzo.



# Riferimenti Bibliografici

BAHNG, Y., KINCADE, D.H., 2014. Retail buyer segmentation on the use of assortment decision factors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21 (4), 643-652.

BATA, T.J., 1990. *Bata: il re della calzatura*. Toronto: Stoddart Publishing Co. Limited.

BOLELLI, G., 2014. Bata Francia in stato di insolvenza. *Fashionmag.com* [online] Disponibile su <<http://www.pambianconews.com/2014/11/24/bata-insolvente-la-filiale-francese-163844/>> [Data di Accesso: 20/5/2016].

BRUN, A. CASTELLI, C., 2008. Supply chain strategy in the fashion industry: Developing a portfolio model depending on product, retail channel and brand. *Int. J. Production Economics*, 116 (2), 169-181.

CARDAMENIS, F., 2016. Analytics offer solutions to merchandising and marketing problems: BRP. *Luxury Daily* [online]. Disponibile su <<https://www.luxurydaily.com/analytics-offer-solutions-to-merchandising-and-marketing-problems-brp/>> [Data di Accesso: 7/6/2016].

CHRISTOPHER, M., 2005. *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*. 3° ed. Harlow: Pearson Education Limited.

CHRISTOPHER, M., LOWSON, R., PECK, H., 2004. Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32 (8), 367-376.

CLARK, J., 2015. *Fashion Merchandising: Principles and Practice*. London: Palgrave Macmillan.

CORBELLINI, E., SAVIOLO, S., 2014. *Managing Fashion and Luxury Companies*. 1° ed. digitale. Firenze: Rizzoli ETAS.

DALLARI, F., MILANATO, D., 2011. Metodologie di Sales Forecasting nel fashion-retail. *Logistica*, Settembre, 28-35.

DALLARI, F., MILANATO, D., 2013. La pianificazione della domanda per i nuovi prodotti. *Logistica*, Marzo, 37-41.

- EASEY, M., 2009. *Fashion Marketing*. 3° ed. Oxford: John Wiley & Sons Ltd.
- FERNIE, J., FERNIE, S., MOORE, C., 2003. *Principles of Retailing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- FERNIE, J., SPARKS, L., 2014. *Logistics and Retail Management: Emerging issues and new challenges in the retail supply chain*. London: Kogan Page Limited.
- FISCHER, M., VAIDYANATHAN, R., 2012. Which Products Should You Stock? A new technique to help retailers improve assortment planning. *Harvard Business Review*, 90 (11), 108-118.
- FISCHER, M.L., RAMAN, A., MCCLELLAND, A.S., 2000. Rocket Science Retailing Is Almost Here- Are You Ready? *Harvard Business Review*, 78 (4), 115-124.
- FRIEND, S.C., WALKER, P.H., 2001. Welcome to the New World of Merchandising. *Harvard Business Review*, 79(10), 133-141.
- GILBERT, D., 2003. *Retail Marketing Management*. 2° ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- GOWOREK, H., 2011. *Fashion Buying*. 2° ed. Oxford: Blackwell Publishing.
- GROSE, V., 2012. *Fashion Merchandising*. Lausanne: AVA Publishing SA.
- HINES, T., BRUCE, M., 2007. *Fashion Marketing: Contemporary Issues*. 2° ed. Oxford: Elsevier Ltd.
- HODGE, A.C., 1925. The Use of Estimates in Control of Merchandising Operations. *The University Journal of Business*, 3 (4), 397-412.
- IANNONE, R., et al., 2013. Merchandise and Replenishment Planning Optimisation for Fashion Retail. *International Journal of Engineering Business Management*, Settembre, 1-14.
- JACKSON, T., SHAW, D., 2001. *Mastering Fashion Buying and Merchandise Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- LEVY, M., WEITZ, B.A., 2012. *Retailing Management*. 8° ed. New York City: McGraw-Hill/Irwin.
- LIRAZ, M., 2013. *Guide to Effective Retail Merchandise Management: A Step by Step Guide to Merchandising in a Retail Store*. (s.l.): Liraz Publishing.

- MANTRALA, M.K., et al. 2009. Why is Assortment Planning So Difficult for Retailers? A Framework and Research Agenda. *Journal of Retailing*, 85 (1), 71–83.
- MATTILA, H., KING, R., OJALA, N., 2002. Retail performance measures for seasonal fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 6 (4), 340-351.
- NENNI, M.E., GIUSTINIANO, L., PIROLO, L., 2013. Demand Forecasting in the Fashion Industry: A Review. *International Journal of Engineering Business Management*, 5 (37), 1-6.
- NESBITT, C., 2016. *Fundamentals for Fashion Retail: Arithmetic, Assortment Planning and Trading*. (s.l.).
- SACCHI, S., 2015. *Fashion Puzzle: Come comporre un'offerta di successo nella moda*. Milano: Franco Angeli s.r.l.
- SHAW, D., KOUMBIS, D., 2014. *Fashion Buying: From Trend Forecasting to Shop Floor*. London: Bloomsbury Publishing Plc.
- SPARKS, L., 2010. Supply Chain Management and Retailing. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 11 (4), 4-12.
- STEPHENS, D., 2015. The Future of Retail is the End of Wholesale. *Business of fashion* [online]. Disponibile su < <https://www.businessoffashion.com/articles/opinion/future-retail-end-wholesale>> [Data di Accesso: 7/6/2016].
- THOMASSEY, S., 2010. Sales Forecast in clothing industry: The key success factor of the supply chain management. *Int. J. Production Economics*, 128(2), 470-483.
- VARLEY, R., 2014. *Retail Product Management: Buying and Merchandising*. 3° ed. Abingdon: Routledge.
- ZENTES, J., MORSCHEIT, D., SCHRAMM-KLEIN, H., 2011. *Strategic Retail Management: Text and International Cases*. 2° ed. Wiesbaden: Gabler Verlag.

## **SITI CONSULTATI**

[www.bata.it](http://www.bata.it)

[www.bata.com](http://www.bata.com)

[https://it.wikipedia.org/wiki/Bata\\_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Bata_(azienda))

<http://www.planfact.co.uk/>