

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE

CORSO DI LAUREA IN STATISTICA E GESTIONE DELLE IMPRESE

TESI DI LAUREA TRIENNALE

TITOLO:

**“Il Marketing della moda: il caso di Moda Ruggi ”**

RELATORE : Professor ROBERTO GRANDINETTI

LAUREANDO : EDOARDO BIADENE

MATRICOLA : 555838-GEI

ANNO ACCADEMICO 2008-2009



*Ai miei Genitori*

*che mi hanno sempre appoggiato e*

*sostenuto in ogni mia scelta dandomi*

*tutto il loro amore e affetto.*

## INDICE

Cap.1 INTRODUZIONE AL MONDO DELLA MODA	pag. 6
1.1 Obbiettivo dello stage	pag. 6
1.2 Storia di Moda Ruggi	pag. 7
1.3 Il fashion marketing	pag. 12
1.3.1 Le funzioni di marketing	pag. 13
1.3.2 L'approccio di marketing all'impresa che vende moda	pag. 16
Cap.2 CREAZIONE DI UNA NUOVA COLLEZIONE	pag. 18
2.1 Analisi dei risultati delle stagioni precedenti	pag. 18
2.2 Sell-in e Sell-out	pag. 18
2.3 Merchandising plan	pag. 19
2.4 Realizzazione della collezione	pag. 23
2.5 Campagna vendita	pag. 28
2.5.1 Strategie di sviluppo del cliente	pag. 29
2.5.1.1 Strategie business to business	pag. 30
2.5.1.2 Strategie business to costumer	pag. 32
2.5.2 Creazione del listino prezzi	pag. 32

2.6	Vendita	pag. 36
2.7	Attività di marketing	pag. 38
2.7.1	Messaggio e mix promozionale	pag. 39
2.7.2	Product placament	pag. 41
2.7.3	Packaging e lay out	pag. 41
Cap.3	ANALISI DEI RISULTATI	pag. 45
3.1	E-marketing	pag. 45
3.2	CRM	pag. 51
3.3	Merchandising plan	pag. 61
	Bibliografia e webgrafia	pag. 71

# **Cap.1 INTRODUZIONE AL MONDO DELLA MODA**

## **1.1 Obiettivi dello stage**

Per un'azienda che opera nel settore della moda è di fondamentale importanza mantenere i contatti con i propri consumatori istituendo un rapporto di reciproco scambio di idee in modo da comprendere le loro necessità e migliorare il servizio che viene offerto.

La mia esperienza aziendale si è divisa in tre fasi:

- Il primo compito a cui mi sono dedicato è stato la revisione e all'ampliamento del CRM aziendale. Questa raccolta dati è servita soprattutto per la creazione di un servizio per i consumatori finali: la creazione dello store locator; un elenco di tutti i negozi che hanno acquistato calzature Apepazza per la stagione PE09 che verrà inserito all'interno del sito e consultabile da tutti
- Nella seconda fase ho sviluppato un progetto di Merchandising plan. L'obiettivo finale era capire pianificare la nuova collezione PE10 cercando di capire su quali modelli e varianti di calzature puntare.
- Infine, tramite un'analisi sui clienti attivi, cercare di capire in che direzione deve puntare l'azienda per cercare di acquisire nuovi clienti, fissando il target, per la prossima campagna vendita.

## 1.2 Storia di Moda Ruggi

Moda Ruggi è un'affermata azienda che realizza e distribuisce calzature per uomo e donna.

Nasce nel 1954 come ingrosso di calzature. Negli anni '80, con il declino dell'ingrosso e l'ingresso in aziende dei tre figli del fondatore, Ruggero Bagante, nasce la linea



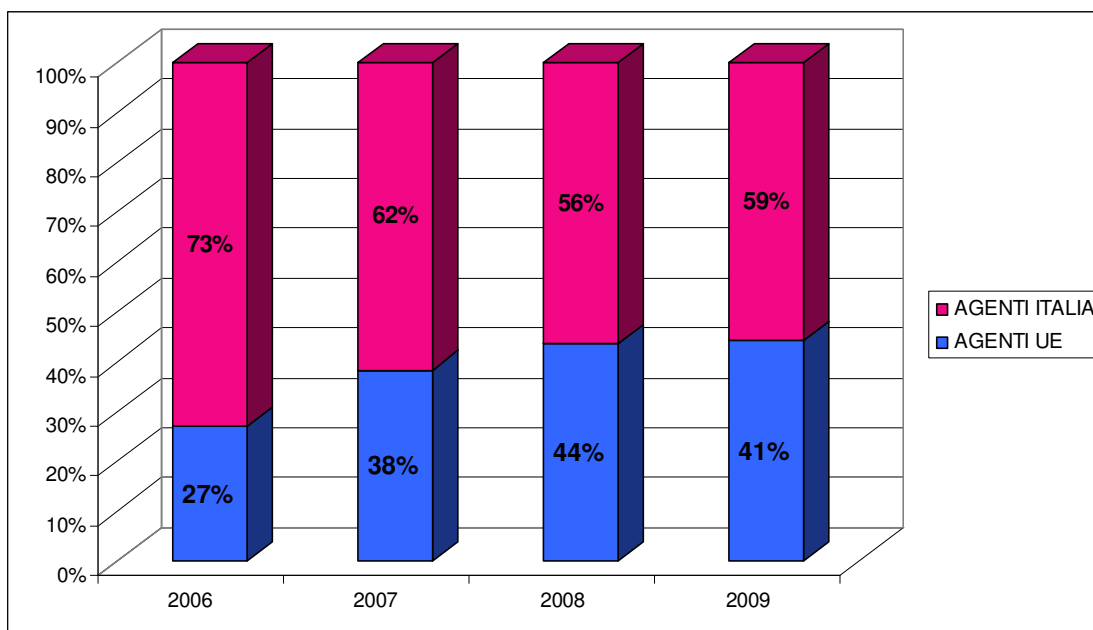
Inizialmente la collezione era esclusivamente di espadrillas realizzate in Spagna, i modelli avevano contenuti moda ed erano impreziositi da accessori di ogni tipo. Questa specializzazione ha portato Moda Ruggi, negli anni '90, ad essere una dei maggiori distributori europei di questa caratteristica calzatura, con produzioni anche per conto di prestigiosi marchi dell'alta moda, quali: Fendi, YSL, Armani, Andrea Pfister ed altri.

Agli inizi del 2000 è stato rivoluzionato il merchandising della collezione di Apepazza con un nuovo "concept" più vicino ai gusti delle donne attente alle mode. L'originale produzione di espadrillas per l'estate ha lasciato il posto a collezioni strutturate su diverse tipologie di calzature moda, diventando due collezioni per ogni stagione, dando continuità anche alla stagione autunno /inverno.

Oggi Apepazza è presente in 1300 vetrine in tutto il mondo (50% in Italia, 30% in Europa e 20% in USA).

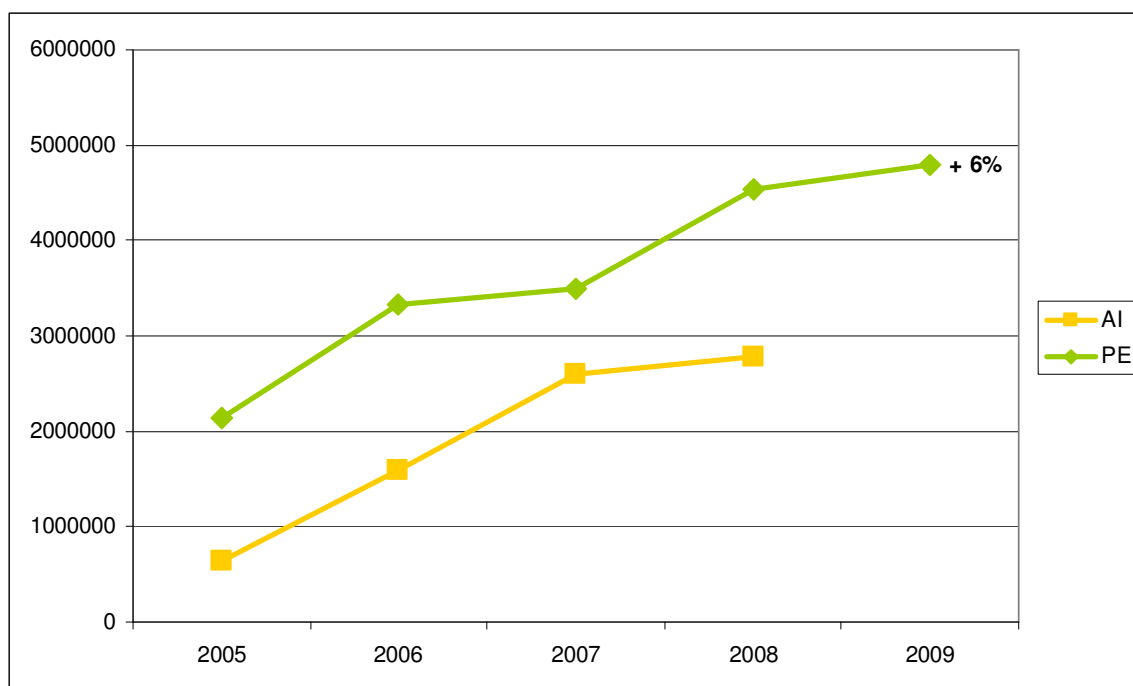
Mentre la vendita negli Usa viene lasciata completamente in gestione a ad un distributore: la CSC. Per il mercato Americano vengono proposte le stesse calzature, che potranno subire delle variazioni in base alle richieste del distributore (a volte vengono creati dei modelli appositamente per questo mercato). Anche il packaging è leggermente diverso, infatti vengono richiesti dei sacchetti per contenere le scarpe che dopo andranno posizionate all'interno delle scatole. La CSC opera in maniera completamente indipendente da Moda Ruggi e una volta terminata la vendita l'azienda percepisce una provvigione sulle vendite precedentemente concordata.

Per l'Europa ci si appoggia ad un gruppo di agenti, dodici per l'Italia e dodici per il resto dei paesi Europei (dove il marchio è presente). Il fatturato maggiore arriva dall'Italia però, si sta cercando di ampliarsi sempre di più all'estero:



Il marchio ha un giro d'affari che si aggira intorno ai 5 milioni di euro per la stagione estiva e ai 3 milioni di euro per la stagione:





I dati fanno riferimento al fatturato ottenuto in tutto il mondo

Moda Ruggi è una piccola azienda, appena 15 dipendenti assunti a tempo indeterminato, ma ha ambizioni, idee ed voglia di svilupparsi di una grande impresa. Pur essendo piccola la gestione è molto complessa e richiede un impegno umano ed informatico notevole. Proprio per questo motivo è stato introdotto di recente una nuova piattaforma: Stealth. Sistema informatico specifico per la gestione di aziende di moda usato dalle maggiori industrie del settore, la quale introduzione è stata difficile, il trasferimento dati è tutt'ora incompleta ma che, una volta completato, semplificherà il lavoro di raccolta dati, gestione magazzino, ordini, resi, merce disponibile e previsioni.

La ricerca, progettazione, design è svolta interamente all'interno della sede a Padova. Tutte le materie prime, dai pellami, le stoffe, gli accessori e quant'altro,

vengono ricercate con accurata cura in Italia per assicurare all'acquirente finale una qualità concreta del prodotto che acquisterà.

Una volta creato un nuovo modello e scelto tutti i materiali la produzione viene dislocata all'estero.

L'azienda effettua un out sourcing per scegliere in che luogo a produzione assicurerà gli standard di produzione maggiori (attualmente si hanno delle collaborazioni in Cina, Indonesia e India).

Solo una minima quantità viene prodotta in Italia, sempre da terzi, quando non si raggiungono le quote necessarie per dislocare la creazione all'estero, con dei notevoli costi di produzione e, dato che non è concepito come un prodotto made in Italy, molto spesso non si riescono a recuperare i costi di produzione.

Lavorando in un mercato in continuo fermento dove si passa da essere il marchio più prestigioso ad essere completamente dimenticati le azioni di marketing sono fondamentali.

L'idea di base è la creazione dell'immagine. Per raggiungere tale scopo ed avendo budget ridotti rispetto alle aziende più grandi tutta l'attività di marketing è centrata in Italia.

Vengono realizzati, da fotografi professionisti, dei servizi fotografici alle scarpe. Questo progetto è molto oneroso perché per dare maggior immagine al prodotto bisogna ingaggiare personaggi più o meno famosi (per la collezione autunno/inverno 08/09 è stata ingaggiata Camilla Morais nota showgirl televisiva), trovare il luogo più adatto tenendo ben presente che per fare tutto bisogna avere il personale (truccatori, assistenti, tecnici etc.) e tutte le spese di vito, alloggio e trasporti della collezione. Per questi motivi lo shutting occupa il

10 % dell'intero budget. Anche se è l'impegno economico maggiore l'azienda non può fare a meno perché è da qui che partono tutte le azioni pubblicitarie. Le immagini, infatti, vengono utilizzate per: il sito internet, cataloghi, cartelle vetrina ed l'advertising.

Un'attività seguita con particolare attenzione è quella dei press office. Si hanno contatti con 5 uffici (4 europei e uno in America) i quali hanno il compito di piazzare i prodotti negli articoli delle riviste tramite la creazione look book, con le immagini delle sole scarpe.

Grazie all'acquisto di pagine pubblicitarie e di citazioni in articoli delle più prestigiose testate di moda italiane come:



Vogue Pelle, Flair, Vanity fair, A, Io Donna, Marie Claire, Elle, Gioia e Fashion cioè mezzi che certificano la qualità del prodotto si ha un aumento dell'immagine nel paese in cui vengono pubblicate.

In questo modo si ha sia un riscontro in Italia, cioè il paese dove vengono pubblicate le riviste, che negli altri paesi, perché essendo l'Italia uno dei paesi più rinomati in questo campo, anche le riviste che la rappresentano vengono lette da tutto il mondo.

### **1.3 Il fashion marketing**

Tra le tante applicazioni che il marketing può avere (marketing industriale, marketing internazionale, marketing globale, agrimarketing, marketing politico, marketing turistico, marketing bancario, marketing dei servizi, marketing non profit, ecc.) c'è anche posto per una significativa presenza del marketing della moda o fashion marketing.

Dopo tanti anni in cui la moda ha dettato legge, spesso imponendosi al consumatore, oggi è divenuta più attenta alle sue esigenze rispondendovi adeguatamente tenendo in considerazione le istanze di un pubblico sempre più informato e attento ai prodotti offerti.

Fare moda vuol dire interpretare le istanze psico-socio-culturali della società e tramutarle in capi d'abbigliamento, calzature e prodotti vari. Il fashion marketing diventa così il canale attraverso cui realizzare l'incontro tra domanda e offerta, favorirne il dialogo e darvi le risposte più idonee.

Il marketing è certamente una componente essenziale e vitale della moda e servirà a:

- Raccogliere in modo sistematico tutti i dati e le informazioni necessarie per approcciare il mercato con successo, in particolare deve rispondere alle seguenti domande: quali linee di prodotti presentare alle varie stagioni, lanciare sul mercato e produrre? In quali mercati e relativi segmenti vendere? Quali standard qualitativi dare ai prodotti? A quali prezzi vendere? Quali desideri dei consumatori soddisfare? attraverso quali canali vendere? Come organizzare e controllare le vendite? Come vincere la battaglia concorrenziale?
- Pianificare le attività di produzione, styling, lancio, vendita, distribuzione, comunicazione, promozione e ricerca di nuovi prodotti;
- Agire nel mercato seguendo quanto pianificato
- Organizzare e controllare le attività di produzione, styling, lancio, vendita, distribuzione, comunicazione, promozione e ricerca di nuovi prodotti;

il fashion marketing deve quindi individuare ciò che i consumatori vogliono, attivare l'idea di prodotto corrispondente a quanto richiesto, quindi produrlo nel minor tempo possibile visto che i cicli di vita della moda sono molto ridotti.

### **1.3.1 Le funzioni di marketing**

Il ruolo del fashion marketing è quello di conoscere la domanda da una posizione di costante osservazione, quindi di permettere all'azienda di marketing orienter la più idonea risposta sulle base delle motivazioni espresse.

In questo senso il marketing contribuisce a perfezionare la domanda e non ad irrigidirla in semplici schemi di convenienza (se la domanda è assente dovrà essere stimolata, se è incerta sarà rivitalizzata, se è irregolare si dovrà coordinare la domanda è l'offerta, ecc.).

Le funzioni che spettano al fashion marketing si possono identificare in:

- Funzione di analisi e ricerca: attraverso la ricerca e la segmentazione del mercato individua dati e informazioni relative al mercato, ai relativi segmenti, al consumatore, alla concorrenza, alla domanda e all'offerta, agli indici di consumo;
- Funzione di sviluppo del prodotto: ogni sei mesi bisogna avere nuovi prodotti, nuove collezioni, pertanto spetta al fashion marketing supportare la predisposizione dei prodotti e delle collezioni che dovranno essere lanciate nel mercato.
- Funzione di distribuzione e vendita: i prodotti dovranno essere lanciati nel mercato, dal punto di vista logistico, quindi andrà cercato il canale distributivo migliore e più adeguato e predisposta la più idonea politica di vendita;
- Funzione d'animazione e promozione: spetta al fashion marketing creare e stimolare la domanda attraverso le sue politiche di prodotto, di prezzo, di distribuzione, di comunicazione, di promozione e di vendita;
- Funzioni di pianificazione: il fashion marketing può solamente svilupparsi in un contesto di pianificazione che tenga presente del piano globale aziendale;

- Funzione d'organizzazione: l'intero processo del fashion marketing è in grado di dare un notevole contributo ad organizzare armonizzare tutti gli interventi dell'azienda dall'ideazione del prodotto, alla sua produzione, distribuzione, vendita e comunicazione;
- Funzioni di controllo: senza un continuo controllo non ci si può rendere conto delle deviazioni dalla rotta tracciata e quindi non apportarle opportune correzioni;
- Funzione d'integrazione: il fashion marketing permette un buon connubio tra stilismo e industria, tra moda e produzione industriale; proprio grazie a questa interazione che l'azienda è in grado di sostenere in maniera efficace la battaglia concorrenziale facendo arrivare lo stilismo in maniera ottimale al consumatore;
- Funzioni d'efficienza: è il processo di marketing, tramite il coordinamento, che rende gli addetti al lavoro più concreti, più determinanti, più efficienti nelle loro attività (creatività, produzione, vendita e distribuzione, comunicazione e promozione, controllo, ecc.);

L'importanza di tutte le funzioni che abbiamo individuato per il fashion marketing viene anche evidenziato dal fatto che l'azienda si deve quotidianamente confrontare con uno scenario di mercato sempre più complesso e dinamico ed è solo con un marketing dalle molteplici funzioni che è possibile gestire i continui e profondi cambiamenti senza doverli subire.

### **1.3.2 L'approccio di marketing all'impresa che vende moda**

La filosofia delle aziende di oggi è notevolmente cambiata. Se una volta si cercava di imporre il proprio prodotto forzando il consumatore e privilegiando più l'orientamento alla produzione (originalità, astrattezza dello stilista) che non quella del mercato oggi, con un consumatore più esigente che vuole fare scelte differenziate e personalizzate, le aziende si sono rese conto dell'importanza di tenere costantemente controllato il mercato, il consumatore e trarre da ciò le motivazioni per produrre e vendere.

L'approccio di marketing rappresenta il modo con il quale l'azienda si propone di raggiungere gli obiettivi fissati del mercato e della domanda (trade e consumatori).

L'approccio sarà caratterizzato da una serie di passaggi tra loro coordinati:

- Analisi dell'ambiente con relativa valutazione sono tutti quegli aspetti conoscitivi interni ed esterni volti a trarre informazioni su mercato, concorrenza, del trade, dei consumatori, sull'azienda, la mission, le prospettive, debolezze, opportunità e tutto ciò che può aiutare a trarre conclusioni operative;
- Scelta degli obiettivi da conseguire: per sapere come muoversi è indispensabile definire degli obiettivi da raggiungere, tenendo presente che vaghezza e irrealtà confondono solo le idee. Gli obiettivi dovranno trovare il loro giusto posizionamento nell'ambito aziendale senza suscitare disarmonie che potrebbero riversarsi negativamente. Questi obiettivi potranno riguardare quote di mercato, margini di profitto, conquista di un



segmento, penetrazione ed espansione del mercato o superamento della concorrenza.

- Scelta del segmento di mercato: riguarda la decisione relativa al segmento di mercato in cui si vuole svolgere le operazioni di marketing. Questa scelta presuppone la giù e completa conoscenza, condizione indispensabile sia per chi è in fase di primo approccio, sia per chi la vuole consolidare;
- Scelta delle politiche e delle strategie di marketing: la scelta riguarda l'intervento decisionale su come utilizzare concretamente ed efficacemente le politiche e le strategie che il marketing mette a disposizione;
- Scelta dei tempi tecnici: una considerazione fondamentale che deve considerare la messa in atto delle strategie e delle politiche e la loro periodicità;
- Controllo dell'efficienza e dell'approccio: un continuo e puntuale controllo sulla politica e sulle strategie di marketing permette all'azienda di conoscere continuamente la propria posizione nei riguardi del mercato, segmento e di controllare il riuscito o il mancato raggiungimento degli obiettivi;
- Scelta delle politiche e strategie alternative: a seguito dell'azione di controllo potrebbero essere necessarie delle nuove politiche o strategie alternative in grado di correggere la rotta intrapresa.

## **CAP.2 CREAZIONE DI UNA COLLEZIONE**

### **2.1 Analisi dei risultati delle stagioni precedenti**

La moda per sua natura è volubile, quindi individuare il trend di sviluppo che la caratterizza non è facile, anche se assolutamente necessario. Attraverso la raccolta dati e la loro analisi si dispone di uno strumento per il mercato e il consumatore (gusti, preferenze, richieste) per controllarne tutte le conseguenti evoluzioni.

L'azione di ricerca ed analisi diventa così imperativo per l'offerta di moda. Infatti chi meglio, per primo e di più conosce vince la sfida del mercato e si dota di un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

Per questo il primo passo per la creazione di una nuova linea sta nell'analisi.

L'analisi si suddivide in due fasi: la prima di raccolta ed elaborazione dei dati ottenuti con la collezione precedente e con la seconda si cerca di capire le tendenze del futuro.

### **2.2 Sell-in e sell-out**

Una volta terminata la campagna vendita inizia la raccolta dei dati di sell-in e finita la stagione di vendita, tramite i negozi, si ottengono i risultati delle vendite

al pubblico. Viene chiesto ai punti vendita di fornire una sintesi dei modelli acquistati e le quantità vendute di ognuno di essi.

Grazie a tale raccolta viene stilata una classifica con tutti i dati di vendita con le quantità vendute di ogni calzatura. Un'analisi di tale classifica sarà fondamentale per mettere delle basi solide alla nuova collezione, infatti si potrà capire quali sono i modelli che hanno avuto successo (da riproporre), le calzature da sviluppare, da promuovere o da non mettere più in produzione. Si analizzano tutti i modelli messi in produzione nella collezione invernale precedente cercando di estrapolare quante più informazioni possibili.

Per capire realmente quali saranno le basi della nuova collezione si dovrà sovrapporre un'analisi di dove si vuole andare ad operare, dello stile di vita, dell'evoluzione della società e delle future tendenze moda in modo da fornire all'area produzione le maggiori e più precise informazioni sulle famiglie di prodotti da creare.

## **2.3 Merchandising plan**

Il Merchandising plan è uno strumento che permette di costruire la collezione in temi di offerta merceologica, temi moda (individuazione fasce prezzo, target) e le deliberi (consegna del prodotto).

La necessità di sviluppare il Merchandising plan deriva dal fatto che il business del fashion ha:

- un ciclo di stagionale lungo, complesso e con continui accavallamenti tra una stagione e l'altra;
- necessità di eccellenza sul contenuto di prodotto, sulla competitività di prezzo e sulla qualità del servizio;
- la gestione della complessità è diventata una variabile chiave, anche in considerazione della maggiore articolazione dell'offerta.

Il merchandising plan avvia, a tutti gli effetti, il processo di creazione e sviluppo del prodotto per l'intero ciclo stagionale, quindi, deve essere tempificato e strutturato in relazione ai cicli specifici dell'azienda. Non è qualcosa di statico, cioè una volta creato può essere soggetto a variazioni mano a mano che i dati di sell-in e sell-out diventano disponibili (questo non vuol dire che ogni qual volta che i dati cambiano bisogna modificare il merchandising plan, si possono effettuare al massimo due aggiornamenti) e che si chiariscano le tendenze della stagione. Essendo un processo molto elaborato, al quale servono una quantità elevata di dati e conoscenze e che deve essere condivisa da tutti i settori dell'azienda in modo da velocizzare tutti i processi e evitare di trovarsi senza risorse per la creazione delle calzature (ad esempio se lo stile decide di creare una particolare calzatura con determinate caratteristiche e lo comunica alla produzione solo una volta creato il campione, quest'ultima si troverà in grandi difficoltà per scovare i migliori produttori a cui affidare la creazione della collezione), il merchandising plan viene messo a punto dal merchandiser (è una figura di collegamento tra la struttura commerciale e di produzione, da una parte, e la struttura stile e prodotto dall'altra. Questa figura è in grande sviluppo nelle grandi aziende rioetto alle medie e piccole dove non viene codificata.

Infatti in Moda Ruggi questo ruolo è ricoperto dal direttore Marketing Ramon Gobbo) e va condiviso con il commerciale e la produzione.

Per fornire tutte informazioni il merchandiser ha bisogno di vari input (per equipaggiare l'azienda nel miglior e più dettagliato modo possibile):

- strategia di offerta sul mercato: il flusso di prodotto sul punto vendita
- storia, tendenze di mercato e dati di sell-in e sell-out
- prime previsioni sulla stagione oggetto di pianificazione
- aspettative di redditività (primo margine loro)

Una volta elaborate tutte queste informazioni nel merchandising plan troveremo:

- il livello di complessità sostenibile (numero di Stock Keeping Unit) impatta su: costi progettazione e campionario, numero ordini fornitori, dimensione dei lotti di produzione, livello di qualità del prodotto, numero di posizioni di magazzino e servizio al cliente. Poiché la complessità genera costi, si può differenziare l'offerta solo laddove solo dove questo genera valore aggiunto per il consumatore. Il MP (Merchandising plan) ha quindi il compito di sancire il numero totale di SKU, la categoria merceologica, fascia prezzo, numero di tessuti e delle vestibilità per modelli. Un'azione importante che bisogna svolgere, onde evitare che il MP rimanga un esercizio che si perde di vista durante lo sviluppo della collezione, è fare regolarmente il punto con l'area stile per verificare l'avanzamento di collezione;
- definizione della gamma di prodotti: vengono scelte le varie tipologie di prodotti da che si vuole commercializzare (scarpe basse, medie, alte), le

tipologie (tacco, zeppa, aperte, chiuse), con quali accessori impreziosirle (pietre, pagliette, swarovski) e su che target posizionarsi (medio-alto, alto)

- il margine lordo obiettivo: la direzione deve definire l'obiettivo che vuole ottenere per la collezione prima della formulazione del MP, a questo punto viene verificata la fattibilità di tale obiettivo (tramite :l'obiettivo di margine lordo, obiettivo di prezzo al pubblico e mark up del trade). Per fare una simulazione del margine lordo bisogna analizza da una parte il paese dove si vuole vendere il prodotto (l'impatto che potrebbe avere il mix produttivo tra agenti e distributori) e dall'altra per categoria merceologica, cioè l'impatto del mix di vendita.
- struttura di costo del prodotto: viene valutata la coerenza tra obiettivi di margine lordo sulla prima scelta e il margine lordo di conto economico di conto economico, considerando l'impatto che avranno i riassortimenti a prezzo scontato, gli stock, condizioni commerciali speciali, resi e sconti.
- i continuativi: deve essere posta una particolare attenzione a tali prodotti e al loro impatto sugli acquisti. Bisogna distinguere anche gli articoli continuativi annuali o continuativi stagionali e a loro volta verranno classificati per:
  - una identificazione specifica del dettaglio (articoli continuativi, tessuti continuativi o modelli continuativi)
  - allocare, se è possibile, il numero specifico di Stock Keeping Unit
  - fare verifiche di sell-in, spedizione i stagione e sell-out

Va tenuto presente che occorre sempre più ricercare un equilibrio tra i vantaggi della continuità e la necessità di rinnovamento dell'offerta.

## **2.4 Realizzazione della collezione**

Una volta raccolte tutte le informazioni, l'ufficio stile ha il compito di dare forma al progetto.

Questo passaggio però non è proprio così semplice. Per la creazione delle bozze delle nuove scarpe l'ufficio stile passerà per quattro fasi che serviranno a conoscere meglio il mercato, capire le tendenze odierne e cercare di prevedere quelle future.

La prima fase è esplorativa e si cerca di capire quali saranno le nuove tendenze, gli stili e i temi moda. Per acquisire tali informazioni è necessario avere un immenso bagaglio informativo, conoscenze e un grande team che elabora tutte le informazioni e realizza delle previsioni. Tutte queste nozioni vengono messe a disposizione dall'A.N.C.I. (Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani nata nel 1945 come associazione di alcune decine di aziende produttrici di calzature che si svilupperà costantemente negli anni in concomitanza con l'affermarsi del prestigio e dell'immagine della calzatura italiana nel mondo) con delle fiere in tutto il mondo (Londra con Pure, Las Vegas con WSA, Mosca con Shoes from Italy Mosca, ecc.) e naturalmente in Italia, Avvalendosi di una propria società di servizi, l'A.N.C.I. Servizi S.r.l., l'A.N.C.I. organizza MICAM Shoevent.

Micam Shoevent è una vetrina delle anteprime della moda per i modelli di calzature, che con riferimento alla corrispondente stagione dell'anno successivo, saranno nei negozi ed ai piedi dei consumatori in Italia e nei più importanti mercati internazionali. La rassegna si tiene a Milano, capitale della moda, nel salone internazionale della calzatura, nel mese di marzo e di settembre e vede riuniti i maggiori produttori del settore.

Con la partecipazione a questa manifestazione, l'ufficio stile, inizia a concepire quali potrebbero essere lo stile da proporre e le caratteristiche su cui puntare per la nuova collezione.

Per avere una visione più completa dei diversi prodotti che esistono e in che modo vengono esposti nei vari negozi il direttore dell'ufficio stile, Adriana Bagante, effettua un giro in cinque tra le città più fashion (come New York, Parigi, Londra, Tokyo, Mosca, ecc.) analizzando i negozi. Vengono visionate le vetrine più prestigiose della città cercando di carpire il maggior numero di informazioni su quali sono le collezioni dei concorrenti e le loro caratteristiche, di come vengono esposti e venduti i prodotti nei vari punti vendita, il packaging e l'assistenza offerta al consumatore finale. Per avere una visione più completa del mercato, dato che questa attività è molto dispendiosa in termini di tempo e denaro e si è scelto di visitare solo cinque città, viene utilizzato internet e riviste moda del settore, dove si possono trovare ogni tipo di informazione sui prodotti (foto, prezzi, promozioni), negozi e concorrenti .

Al rientro dal viaggio si passa ad visionare i punti vendita in Italia, presi a campione, di cui siamo fornitori.



Vengono utilizzati gli stessi parametri di visione utilizzati con i negozi del resto del mondo (visione dei prodotti, esposizione, packaging e servizi offerti) ma con la peculiarità di approfondire l'analisi.

Infatti essendo dei clienti Apepazza si cerca di appurare qual è il ruolo della calzatura all'interno del negozio, in che modo viene disposta (se ha uno spazio dedicato o viene confusa con le con gli altri marchi presenti) ed in fine, dopo essersi presentati, si interagisce con i gestori del negozio ponendo domande sulla campagna vendita, sulle richieste dei clienti per fornire un servizio migliore è più appropriato alle esigenze del consumatore finale.

Una volta capiti quali potrebbero essere gli stili, le tendenze moda e i prodotti che potrebbero avere successo, in poche parole una volta capita la struttura con la quale si presenterà la scarpa bisogna porsi delle domande: quali saranno i colori moda? Quali materiali avranno successo? Che tacchi saranno più adatti alla collezione? Con quali accessori sarà più opportuno impreziosire le scarpe?

Per dare una risposta, almeno in parte, a queste domande l'ufficio stile si affida a LINEA PELLE.

LINEAPELLE nasce a Milano nel maggio 1981, sull'onda dei successi riscossi dalla rassegna Preselezione Italiana Moda, sviluppatasi a Firenze a partire dal 1971.

Trasferitasi a Bologna nel 1986, fu raggiunta nel novembre 1990 dell'edizione autunnale della preselezione fiorentina. Da allora il suo sviluppo è stato impetuoso e la sua centralità sempre più solida.

Tratto distintivo di LINEAPELLE, nel suo sviluppo storico, è il costante primato

di innovazione stilistica e qualitativa, che la rende indispensabile per le fasce migliori della domanda mondiale. Nel corso degli anni la fiera ha rappresentato il principale punto di riferimento per stilisti e designer di fama mondiale, che hanno fatto dei campionari proposti nelle varie rassegne, l'asse portante delle proprie collezioni. Per questo nel settembre 1999 è nato un evento, lanciato da LINEAPELLE, divenuto fondamentale per i ricercatori del fashion. Vengono ammesse ad esporre solo le aziende che innovano il design e che garantiscono proposte inedite. Gli ingressi dei visitatori sono perciò selezionati e riservati agli invitati. ANTEPRIMA è una presentazione di progetti stilistici, effettuata da 140 produttori italiani ed europei ed anticipata a griffe e clienti di fascia alta, per mettere a punto i campionari che saranno presentati nella successiva LINEAPELLE.

In questo modo si ha un'indicazione precisa di quali saranno le tendenze moda, naturalmente non si dovrà prendere tutto alla lettera, è possibile che alcune delle proposte fatte non avranno seguito, però è un'ottima base.

Una volta acquisite tutte queste informazioni gli stilisti sono pronti ad elaborare i disegni e creare dei prototipi. Questa fase va assolutamente coordinata con la produzione perché in base ai materiali usati, colori, accessori, tacchi e temi moda c'è la necessità di trovare i giusti partner (fornitori e produttori), valutare quali possono collaborare nel modo migliore e cosa più importante stimare i tempi di consegna per soddisfare pienamente i clienti.

Il passaggio dal disegno della calzatura alla creazione del prototipo non è così immediata come si potrebbe pensare. Infatti, una volta che lo stilista elabora la nuova calzatura e crea una bozza, si passa a modellare la forma in legno di un

piede che teoricamente dovrà calzare la scarpa. Viene utilizzato il legno perché è facilmente modellabile e quindi si può levigare fino ad ottenere la forma desiderata. Ottenuta la forma desiderata la parola passa al modellista (o disegnatore) che crea in modo più preciso e dettagliato l'immagine della possibile calzatura su foglio da cui si realizzerà la conchiglia (è un modello in plastica in tre dimensioni della calzatura). Per capire meglio come verrà la calzatura, dove verranno posizionati gli accessori, se sarà più o meno scollata e constatare se la forma che gli si vuole dare è realizzabile, viene montata la conchiglia (tramite un macchinario aziendale) e gli si disegnano sopra i particolari della calzatura, per avere una visione in tre dimensioni. A questo punto, scelte le posizioni definitive di ogni singolo elemento, si passa alla realizzazione dello stampo per tagliare la pelle che servirà a ricoprire la scarpa. Contemporaneamente vengono acquistati i materiali per la realizzazione del campione così, una volta pronto lo stampo, si potrà passare alla realizzazione vera e propria. Terminato il campione ci si rende conto se si può prendere in considerazione l'idea di mandare avanti il progetto, quindi metterlo in produzione, o accantonarlo (per l'estrema complessità di realizzazione, gli eccessivi costi dei materiali, la difficoltà di reperire gli accessori, ecc.)

## 2.5 Campagna vendita

La campagna vendita inizia ufficialmente con la presentazione della collezione agli agenti.

Per tale avvenimento viene organizzata una sfilata che avviene nella sede legale dell'azienda. In questo modo vengono presentate tutte le nuove calzature che con grande probabilità andranno in produzione. Infatti, avviene una scrematura dei modelli; si valuta con gli agenti, stilisti e ufficio marketing quali potrebbero essere i modelli da mettere o non mettere in produzione in base a scelte di mercato, stilistiche o tendenza. Infine l'ufficio stile dà una spiegazione dettagliata su com'è strutturata la collezione, sia sui materiali, colori e accessori sia nell'ambito fashion e dello stile impartendo quasi una lezione in modo da preparare al meglio gli agenti che dopo dovranno vendere le calzature.

Questo è anche il momento di tirare le somme sulla precedente stagione. Si mostrano i risultati ottenuti da ogni singolo agente ed infine viene consegnata ad ogni di essi una valigia contenente una scarpa per ogni calzatura messa in commercio e in quasi tutti i colori che a loro volta esporranno, per chi ne possiede uno, negli showroom o direttamente ai negozianti.

Essendo il mercato italiano molto frastagliato, cioè ricco di piccoli imprenditori che posseggono da uno fino ad un massimo di cinque negozi e quasi privo di grandi catene di negozi (tenendo sempre come riferimento una fascia medio-alta) come succede all'estero, come Globus e PKZ-Burger in Svizzera, Ludwig in Germania e Heyders in Francia, si sente la necessità di avere una gran

quantità di agenti per ricoprire in modo capillare tutto il territorio (infatti Moda Ruggi per il marchi Apepazza ha all'attivo dodici agenti).

Per facilitare il lavoro degli agenti e far capire loro a quale target devono puntare, vengono create delle piattaforme dei clienti (che non sono altro che un elenco di clienti attivi e potenziali che rispecchiano il target aziendale).

Gli altri aspetti importanti in questa fare sono:

- la definizione con gli agenti degli obiettivi da raggiungere (vendere una certa quantità di paia, rifornire un numero prestabilito di punti vendita), in base a questi canoni verranno basati dei premi per stimolare il raggiungimento di tali obiettivi;
- la necessità di avere al più presto gli ordini dei negozi, infatti la produzione si basa molto sulle previsioni di vendita degli agenti e nella fase iniziale sui primi ordini effettuati per fare una stima di quale potrebbe essere l'ammontare di calzature da mandare in produzione per soddisfare tutti i clienti.

### **2.5.1 Strategie di sviluppo del cliente**

La gestione dei rapporti con i clienti dell'azienda è uno degli aspetti determinanti. Per questo motivo, le strategie di sviluppo dei clienti sono di diverso tipo; per prima cosa è necessario specificare che cosa si intende per clienti quando si parla di Apepazza. Come già spiegato in precedenza la rete distributiva si interfaccia per la maggior parte dei casi coi punti vendita,

attuando per questo motivo delle strategie business to business e solo in minore quantità delle strategie business to customer.

### **2.5.1.1 Strategie business to business**

Uno dei requisiti necessari per instaurare solidi rapporti con i propri clienti è quello di conoscerli a fondo. La rete di agenti è così formata ed istruita per la scelta di punti vendita coerenti al target e al core della ditta.

Vengono eseguite delle analisi sul livello di qualità e adeguatezza dei punti vendita rispetto all'obiettivo. Lo spazio retail viene valutato attraverso una scala valoriale che va dal MEDIO al FINE. In particolare il marchio possiede un 14% di clienti che gestiscono un negozio di MEDIO livello, un 50% di livello MEDIOFINE-MEDIO, un 32% di livello MEDIOFINE, ed un 4% FINE-MEDIOFINE. La tendenza negli ultimi anni è stata di indirizzarsi sempre di più verso una fascia di qualità MEDIO-FINE o FINE (dati 2008/2009).

Un'altra tecnica di valutazione viene attuata dal punto di vista geografico. Viene infatti rilevata la posizione dello spazio retail rispetto al centro abitato.

Grazie a queste indagini, gli operatori aziendali detengono gli strumenti atti ad indirizzare gli agenti. Questi saranno in grado di agevolare gli stessi negozianti sul prodotto all'interno della collezione più adatta al loro spazio retail. Gli agenti svilupperanno così rapporti di conoscenza e confidenza con i loro clienti portandoli sempre di più ad avere fiducia nel marchio e negli operatori che lo rappresentano.

L'obiettivo è quindi quello di portare i clienti ad una fidelizzazione sempre più consolidata. In questo momento il marchio dialoga con un 65 % di clienti continuativi, ossia i clienti che hanno acquistato per almeno due anni entrambe le collezioni invernale e estiva; un 2% di clienti ripristinati, cioè riacquisiti dopo averli persi in periodi passati ed infine un 33% di clienti nuovi.

Nella storia, Apepazza è sempre stata riconoscibile per tipologie di prodotto legate solamente alla stagione estiva. Ma per fidelizzare i clienti, è stato necessario portare il business del marchio a livelli più omogenei nell'arco dell'anno, incentivando le collezioni invernali.

L'obiettivo è quello di portare le vendite ad una percentuale molto simile tra stagione invernale e stagione estiva, potenziando la continuità e la validità dell'offerta. (Se un cliente ha appena ottenuto buoni risultati di sell out nella stagione estiva sarà anche ben disposto nell'acquistare o provare i prodotti invernali; si ricorderà di te. Se invece l'offerta è monostagionale, a meno che un cliente non sia pienamente consolidato, sarà facile perderlo).

Oltre alla preparazione degli agenti, all'interno dell'azienda si attuano altre tecniche di CRM business to business. Sono presenti, infatti, due risorse dedicate alla gestione del customer care post-vendita.

Queste, in maniera più diretta o attraverso il dialogo con gli agenti suggeriscono i prodotti, tengono informati i punti vendita sui sell out nelle altre zone; sostituzione articoli di più difficile vendita ed infine ascoltano le varie richieste ed esigenze.

### **2.5.1.2 Strategie business to customer**

Per quanto riguarda il filo diretto che lega Apepazza al consumatore finale vengono attuate tecniche innovative per la raccolta di dati che riguardano questi ultimi, ma non si può dire che si implementino delle vere e proprie strategie di customer relationship management. Il consumatore può interagire direttamente con l'azienda per informazioni sui prodotti, offerte e dove trovare i punti vendita delle calzature.

L'unica vera interfaccia diretta tra Apepazza e il suo target è l'e-marketing. I prodotti vengono infatti commercializzati anche su alcuni tra i più famosi portali di vendita di calzature della rete: come ad esempio [www.yoox.com](http://www.yoox.com) e [www.privalia.com](http://www.privalia.com).

All'interno di questi siti internet i clienti possono non solo comperare i prodotti ma anche commentare e dare dei consigli o esprimere le loro esigenze all'azienda.

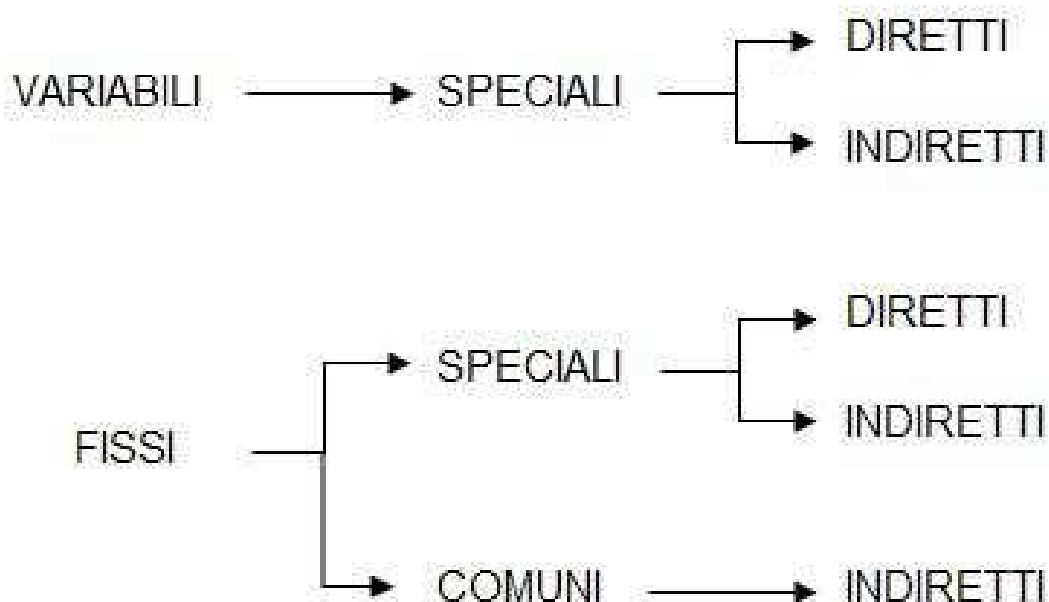
### **2.5.2 Creazione del listino prezzi**

Una volta individuate le calzature in produzione si passa alla creazione di un listino prezzi per i clienti e di uno con dei valori consigliati per i consumatori finali.

Vengono distinti in costi fissi (non variano al variare della produzione), variabili (associati ai fattori produttivi: materie prime, come pelli, materiali per zeppe e



tacchi, soles e si ottiene il costo variabile unitario), speciali (quando il costo può essere misurato in maniera oggettiva, la quantità di cuoio per una scarpa, e in modo completo ed esclusivo), comuni (quando non riesco ad associare in maniera oggettiva il costo al prodotto, come i viaggi effettuati dall'ufficio stile per preparare la nuova collezione), diretti (quando è speciale e c'è la convenienza ad effettuare la misurazione) e indiretti (se non risulta conveniente la misurazione oggettiva).



Una volta individuati tutti i costi la creazione del prezzo del prodotto si sviluppa in modo diverso dalla classica configurazione di costo composta da:

Costi di fabbricazione (diretti e indiretti)	+	Trasporto, stipendi,
Costi commerciali (variabili e fissi)	=	ammortamento veicoli
<hr/>		
<b>Costo di fabbricazione e</b>		
<b>commercializzazione</b>	+	
Costi amministrativi	+	Si ottengono sommando tutti i costi da ripartire, divisi per la base di riparto, e moltiplicati per la quantità di ore.
Costi di politica	=	Sono di due tipi: di ricerca e sviluppo e costi di formazione e addestramento.
<hr/>		
<b>Costo pieno aziendale</b>	+	
Oneri figurativi	=	Oneri che non verranno mai sostenuti perché non avranno mai un'uscita finanziaria (quando il proprietario fa anche da manager o mette a disposizione del denaro proprio)
<hr/>		
<b>Costo economico tecnico</b>		

Essendo un settore in cui ci sono continui cambiamenti, però, c'è la necessità di ottenere dei risultati, a volte anche prima di avere i dati certi, quindi bisogna agire in modo diverso per avere il prima possibile delle stime per rendersi conto e intervenire in maniera tempestiva se ci si rende conto che il delta tra spese e ricavi diminuisce.

Nella prima fase di creazione vengono distinti i costi che avverranno all'interno della Comunità Europea e quali al di fuori di essa:

COSTI EXTRA CEE	
Trasporto per la Cina	Il costo di trasporto di tutti i materiali e dei prodotti finiti
Controllo qualità	Che avviene negli stabilimenti produttivi
Assicurazione	Vengono assicurate le calzature nell'evenienza che nel trasporto vengano danneggiate
Dazio Cina o India	
Tools	Il costo dell'ammortamento degli stampi per produrre le calzature
Stilisti stranieri	Collaborazioni con stilisti stranieri per la creazione di particolari accessori per le calzature
COSTI CEE	
Provvigioni	Degli agenti
Sconto clienti	Gli sconti che vengono fatti durante la campagna vendita
Reclami e perdite sui crediti	Se le scarpe hanno difetti o i clienti non pagano
Stile	Stilisti e creatori dei campioni
Disegnatori	Creano i disegni per gli stilisti
Trasporto cliente	Il corriere
Marketing	Tutte le attività svolte per quella stagione

A questo punto vanno aggiunti tutti i costi che serviranno per acquistare le materie prime (come pelli, stoffe, sugheri per le soles e pietre), i materiali che andranno acquistati in Cina (o India) e i costi di fabbricazione.

I prezzi trovati verranno raddoppiati e presentati ad Adriana Bagante che in base al livello dove si vorrà andare a commercializzare i modelli farà un controllo se sono troppo alti o vanno bene. Per i prezzi da abbassare si dovrà contrattare con i produttori e cercare di mantenere il livello di guadagno, magari compensandolo con qualche altro modello.

Adottando questo metodo si ha, ancora prima dell'invio dei costi dei produttori, una stima di costo e quindi ci si può rendere conto fin da subito se un prodotto potrebbe andare in produzione oppure se è fuori standard.

## **2.6 Vendita**

La vendita viene dislocata in due modi:

- con gli agenti
- con le fiera

Per avere una maggiore consapevolezza del lavoro fatto dagli agenti viene costruita una piattaforma clienti per ognuno di essi.

Per la creazione di queste piattaforme ci si appoggia ad un'agenzia di analisi di mercato: Bubba, agenzia di consulenza nell'ambito della moda, che fornisce database con svariate informazioni (sulla base delle richieste e target dell'azienda) sui negozi, a livello nazionale.

Una volta ricevuto il database da Bubba deve essere inserito nel database aziendale e rielaborato: devono essere implementati quelli nuovi e eliminati i dati già esistenti e i punti vendita con la quale non si vuole avere più un rapporto (perché è troppo piccolo o in periferia, perché non sono state pagate in parte o completamente le collezioni precedenti o perché il livello di affidabilità è molto basso). Crea una piattaforma che rispecchia al meglio gli obiettivi di target (posizionamento in una fascia medio-alta e di inserire le proprie calzature nei negozi più prestigiosi) e territoriali (cercare di essere presente in tutte le grandi città italiane) contenente nomi dei negozi, insegne, indirizzi, numeri di telefono e fax la si divide per zona di competenza di ogni singolo agente ed si invia ad ognuno di essi la propria piattaforma che dovrà essere restituita con i negozi che potrebbero fare ordini o quali verranno scartata a priori. In questo modo l'azienda potrà capire quali zone e in che modo verranno rifornite. Il continuo dialogo tra agente e azienda è indispensabile per capire in che modo agiscono gli agenti per evitare manovre azzardate, ad esempio un agente può riservare ad Apepazza solo tre settimane e concentrare tutti gli ordini in questo lasso di tempo, se l'azienda non fosse a conoscenza di tutto ciò potrebbe aumentare i volumi di produzione pensando che per tutta la campagna vendita l'agente si comporti in questo modo, scoprendo solo dopo che non è così.

Una buona porzione del fatturato aziendale viene raggiunto tramite le fiere. Moda Ruggi partecipa a Micam a Milano, GDS a Dusseldorf, Mac a Monaco e Ure a Londra.

Il periodo delle fiere è il momento migliore per mostrare la nuova collezione, infatti le manifestazioni sono frequentate per lo più da potenziali cliente.

Durante la fiera si cerca di interagire con i propri clienti per capire com'è la situazione e soprattutto è il momento di acquisire nuovi clienti dagli stati in cui non sono presenti agenti e che concentrano i loro acquisti nel periodo delle fiere.

## **2.7 Attività di marketing**

Per approcciare nel modo migliore la campagna pubblicitaria e renderla più efficace bisogna prima di tutto capire per quale genere di donna, con che stile di vita e con quali abitudini si vuole soddisfare.

La donna Apepazza vuole avere la possibilità di scegliere e di cambiare, rifiuta la massificazione e l'omologazione, desidera combinare i suoi accessori secondo il proprio umore, per poter esprimere la propria creatività. E' poi una donna al passo coi tempi, informata, consapevole, di cultura medio alta, che è aperta a sperimentazioni di stile e ricerca, che vuole riconoscersi in uno stile, sentendosi femminile e trovando gratificazione e piacere nelle piccole cose, nei piccoli gesti quotidiani.

A livello più ampio, in un'analisi degli stili di vita dei consumatori, la cliente Apepazza rientra nelle note categorie **COMMESSE – RAFFINATE – COLLEGHE** e si delinea come una donna di età mediamente compresa tra i 30 e i 45 anni, con istruzione e reddito medio alti-alti, occupazioni extradomestiche, attenzione all'immagine, estroversione, progettualità culturale e professionale, partecipazione alla vita politica, desiderio di efficienza sociale, apertura al

cambiamento, alla sperimentazione culturale, al rischio e con iniziativa economica.

Si può così concludere che l'azienda non si rivolge ad un unico target femminile, bensì soddisfa un range di clienti che si differenziano per alcune inclinazioni della personalità.

Relativamente al reengineering del posizionamento nel mercato, Apepazza, negli ultimi anni si è spostata all'interno della mappa di collocazione rispetto ai competitor. Se in passato si posizionava come un marchio mediamente classico e poco costoso, oggi il brand si è spostato in direzione di un'immagine più casual ed economicamente meno accessibile. La posizione di Apepazza non si è ancora stabilizzata: l'obiettivo strategico è quello di evolvere il marchio in direzione fashion.

Infine, per quanto concerne le scelte strategiche di reengineering della distribuzione in vista di un aumento della redditività, l'azienda ha preferito la costruzione di una fitta rete di rivenditori dislocati in tutto il mondo, non solo nelle zone a più alto interesse d'immagine.

### **2.7.1 Messaggio e mix promozionale**

L'apparato comunicativo di Apepazza gestisce la percezione di uno spettro valoriale del brand razionale ed emozionale, imperniato sostanzialmente nell'affidabilità della marca, nella ricchezza dell'offerta e nell'attenzione ad un

look aggiornato ai tempi, coerente ad ideali femminili riconducibili alla cura di sé, alla sensualità e al piacere.

Per evocare la mission e promuovere l'immagine del brand, negli ultimi anni Apepazza implementa e pianifica un mix di nuovi strumenti e canali comunicativi personali e impersonali che si innestano trasversalmente su più piattaforme: pubblicità, marketing diretto (gestite direttamente dall'azienda), campagne stampa, interventi redazionali (inseriti in modo mirato in testate fashion oriented, da Gioia a Velvet, da Cosmopolitan a MarieClaire fino a Vogue Accessori) e collaborazioni in film e eventi e pubbliche relazioni.

L'esigenza di comparire nelle più prestigiose testate di moda, per dare rilievo alla Marca, comporta a monte un servizio fotografico. Tale attività verrà poi usata per: la pubblicità, cartelli vetrina e catalogo.

Fondamentale è la scelta di uno studio e staff fotografico qualifico e dei testimonial per avere un prodotto finito di alta qualità dai contenuti tecnici ed emozionali elevati.

Proprio per questi motivi, consapevoli del fatto che è fondamentale per avere successo un binomio tra qualità delle foto e un testimonial di prestigio, è stata posta particolare attenzione al potenziale comunicativo della figura della testimonial, con l'abbandono di modelle non professioniste utilizzate in passato e la nuova preferenza accordata a volti noti.

Tale tendenza si esprime pienamente nella collezione estiva 2008, con l'adozione della soubrette Camilla Morais funzionale ad accrescere l'attendibilità e il contenuto fashion del marchio, e l'immagine di femminilità da veicolare.



Per il servizio fotografico della collezione invernale 2009/2010 si è raggiunto l'obiettivo di ottenere un prodotto di alta qualità, cambiando lo studio fotografico, e ingaggiando Kamila Wladika (modella a livello internazionale).

### **2.7.2 Product placement**

La pubblicità indiretta (in inglese product placement) è quel tipo di pubblicità che compare in spazi non prettamente pubblicitari, senza essere segnalata come tale. Per effettuare questo tipo di attività fruttando al massimo la potenziale influenza sui consumatori di opinion leaders vengono donate a personaggi dello spettacolo (assicurandosi che quest'ultimi non abbiano già contratti con dei marchi di calzature) come Giorgia Surina, presentatrice di Mediaset, Natasha Stefanenko che calza Apepazza in uno spot di Sky, e, non ultima, Ilary Blasi in uno spot per Vodafone dell'estate 2008.

Vengono anche strettamente collaborazioni con i produttori cinematografici per far indorissare le calzature Apepazza agli attori nei telefilm come "Agrodolce" (soap opera di Rai 3.) o "Un amore di strega" (la fiction di canale 5).

### **2.7.3 Packaging e layout**

Un aspetto che favorisce sensibilmente la vendita di un prodotto sul mercato e che lo impreziosisce, soprattutto se si vuole posizionare in un livello medio-alto alto dove non basta solo offrire un prodotto di qualità, è il modo con il quale viene presentato al consumatore.

Per questo motivo e per rinnovare il packaging si è deciso di acquistare delle nuove scatole per contenere le calzature. Si è puntato ad uno stile un più classico, povero di grafica, di maggior qualità per soddisfare maggiormente la fascia di clientele alla quale si vuole puntare. La scelta è ricaduta su una scatola monocolore, warm gray 5 (riferito al Pantometro), con una carta lucida e come unica decorazione la scritta Apepazza.

Essendo un marchio molto attento all'immagine che propone al cliente, volendo apparire nel migliore dei modi sono stati studiati studiate dei moduli espositivi da proporre negli showroom degli agenti o nei department (cioè dove ci sono delle intere parti dedicate alla marca), alcuni esempi possono essere:

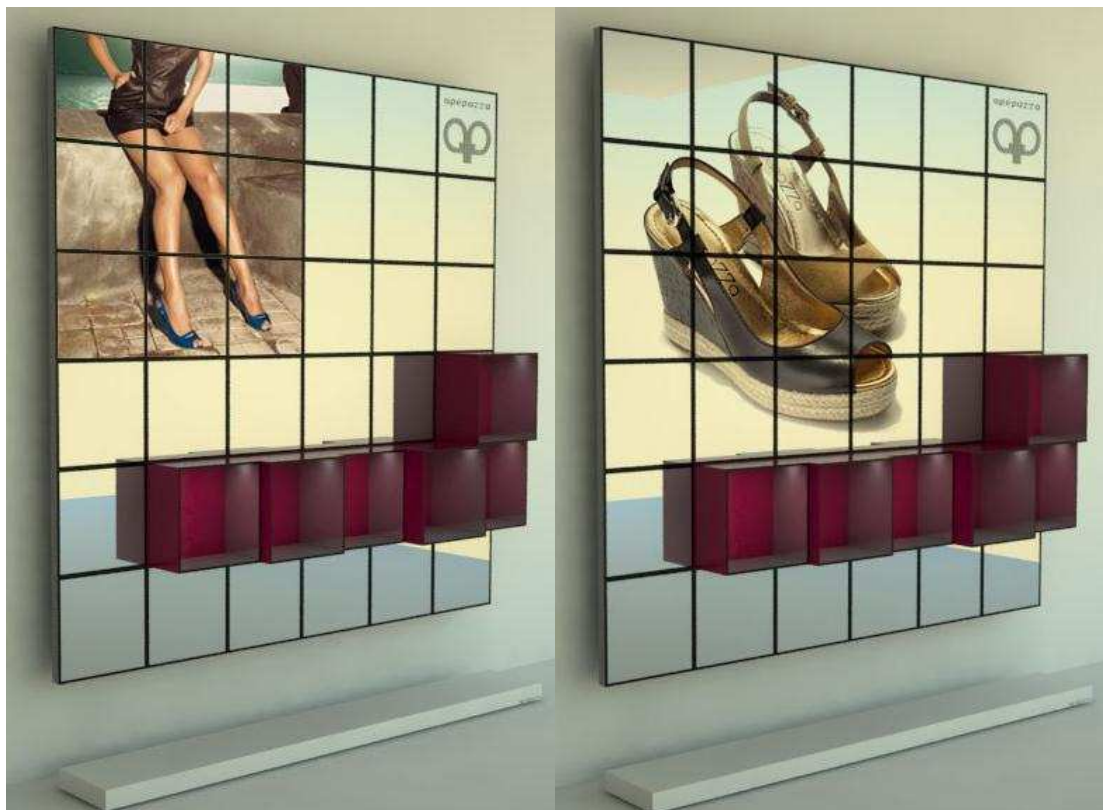


Più adatto allo show room di un agente, perché richiede un ampio spazio interamente dedicato ad una sola marca, dove portare i clienti per mostrare la collezione.

Invece si adatta di più alle necessità di un negozio, dove gli spazi non possono essere utilizzati in modo così dispersivo, un modulo espositivo più concentrato:



In entrambi i casi per dare maggior rilievo alle calzature, di punta o su quelle dove si ha effettuato delle delle azioni pubblicitarie, sono stati creati dei box appositi:



O se si è in presenza di spazi ridotti:



Queste strutture non sono altro che un telaio in acciaio fissato alla parete, laccato con un nero opaco, sulla quale vengono fissati i moduli parallelepipedi contenenti i dei led per dare maggior risalto a ciò che andranno a contenere.

Sulla base o appesa al muro, ma sempre sotto la struttura viene posizionata una mensola di legno colorata di bianco.

Le finiture del modulo potranno avere le immagini del logo o della campagna pubblicitaria effettuate nella stagione corrente, ma non saranno retro illuminate.

## **Cap.3 ANALISI DEI RISULTATI**

### **3.1 E-MARKETING**

Il rapporto che lega internet, con tutte le sue molteplici applicazioni, all'impresa non è stato ancora compreso a fondo, nella sua natura, nelle sue implicazioni, sul piano gestionale e nella reale portata della sua diffusione.

Ciò è abbastanza normale, basti pensare che non sono passati neanche dieci anni dalle prime concrete (non sperimentali) esperienze di applicazione delle nuove tecnologie digitali di rete all'impresa. Per quanto sia stato più volte sottolineato l'enorme, mai prima osservato per altre tecnologie, velocità d'introduzione di Internet, i tempi di integrazione dei nuovi sistemi con quelli vecchi, all'interno di organizzazioni complesse come sono le imprese, sono necessariamente lunghi. Così come sono lunghi i tempi dell'adozione sociale di una nuova tecnologia.

Internet rappresenta un'innovazione tecnologica che ha prodotto e sta producendo numerosi cambiamenti nello sviluppo delle strategie aziendali. Tali cambiamenti possono essere ricondotti principalmente alle caratteristiche proprie del mezzo quali, ad esempio, l'universalità, la proprietà di mediazione, la possibilità di comprimere i tempi e ridurre i costi di transazione, che hanno portato molte aziende a riconfigurare la loro strategia e modificare le loro politiche di relazione con gli agenti interni ed esterni.

Sia che un'azienda decida di sfruttare le opportunità di Internet, sia che decida di rimanere ancorata ad una gestione tradizionale, essa viene inevitabilmente interessata dai cambiamenti che coinvolgono l'ambiente in cui opera.

L'impresa non rappresenta un sistema chiuso e isolato; a seguito dell'utilizzo delle tecnologie di rete i rapporti che essa aveva allacciato con gli attori esterni presenti nell'ambiente competitivo sono spesso venuti a mutare. Per alcune aziende potrebbe essere quindi necessari una riconfigurazione del proprio modello di business e una nuova concettualizzazione del sistema stesso della creazione del valore al fine di poter sostenere o accrescere il vantaggio competitivo di cui godono.

Un ambito nato da Internet per la creazione del valore è l'e-commerce. La possibilità di instaurare reazioni dirette con la platea dei consumatori e quindi conoscere in modo tempestivo e con minori difficoltà variazioni di gusti e preferenze dei consumatori, dare adeguata e tempestiva risposta di tali tendenze e preferenze che si esprimono in modo particolare nel settore della calzatura. In realtà, la diffusione del fenomeno degli scambi online nel mercato finale dei beni calzaturieri continua a mantenersi assai marginale, e le previsioni per il futuro non disegnano scenari diversi. Infatti se da una parte c'è la convenienza di acquistare lo stesso prodotto ad un prezzo più contenuto, di poterlo comprare comodamente seduti a casa e farlo recapitare dove si vuole, senza avere l'inconveniente di doversi muovere, dall'altra c'è il problema di non poter provare la scarpa (con il rischio di sbagliare numero, comprare una scarpa scomoda, non riuscire a toccare con mano il prodotto) e soprattutto la diffidenza in questo settore. Infatti manca completamente il luogo fisico dove il

cliente può rivolgersi in caso di difetti, rotture o semplice assistenza. Proprio per questi motivi, soprattutto nel settore delle calzature, non si riesce ad espandersi ed prendere spazio rispetto ai tradizionali negozi.

Apepazza per svolgere tali attività si affida a dei siti specializzati, a cui si appoggia offrendo le proprie calzature con dei particolari sconti:

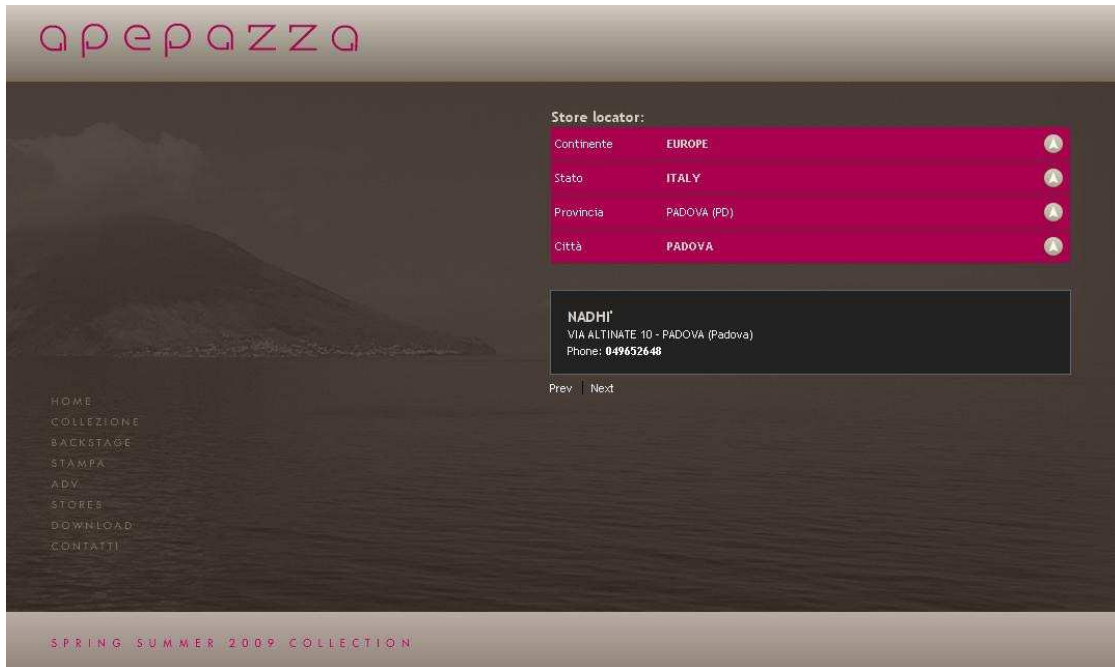
[www.yooks.com](http://www.yooks.com) e [www.privalia.com](http://www.privalia.com).

Yooks si comporta più come un negozio online: ad inizio stagione effettua un grande ordine al quale viene applicato uno sconto dal prezzo ai negozi (per la stagione PE09 del 40%), se lo fa spedire ad inizio stagione, propone le calzature per tutta la stagione estiva ed a fine stagione fa una proposta d'acquisto per gli articoli rimasti invenduti con un ulteriore sconto che deve essere accettato dall'azienda altrimenti le calzature tornano in magazzino. I ricavi ottenuti vengono poi divisi in parti uguali tra Moda Ruggi e Yooks.

Privalia, invece, opera in maniera diversa. Le offerte del sito durano solo una settimana, quindi, una volta terminata effettua l'ordine e vengono spedite le scarpe. In questo modo non si trovano mai dei residui di magazzino. Viene concesso uno sconto del 50% sull'acquisto però i ricavi vengono percepiti per un 65% da Moda Ruggi e per un 35% da Privalia.

Oltre all'attività di vendita, Apepazza possiede il sito web aziendale, [www.apepazza.com](http://www.apepazza.com), esclusivamente informativo che fornisce informazioni ai visitatori sull'azienda, la sua storia, le collezioni di calzature correnti e offre un'interfaccia grafica evocativa importante per la costruzione dell'identità aziendale, dato il rapporto indiretto con il cliente finale tramite i distributori.

Un servizio interessante, offerto dal sito, è lo store locator cioè la possibilità di individuare tutti i negozi che possiedono le calzature Apepazza e trovare quello più vicino alle proprie esigenze.



Lo store locator è un elenco di negozi attivi, cioè che hanno effettuato un ordine estivo e/o invernale, quindi un punto vendita dove, il consumatore finale, può trovare le calzature Apepazza.

Per elaborare questo elenco ci si è serviti della nuova piattaforma aziendale, Sthealt, estraendo i nominativi di tutti i negozi che hanno effettuato un ordine per la stagione estiva e/o invernale. Una volta ottenuto l'elenco si è passati alla richiesta dei dati ai negozi via fax (o e-mail per chi non lo possedeva) con una lettera di presentazione, dove veniva spiegato il motivo di tale richiesta, e una scheda da compilare con i dati della sede legale e dei punti vendita strutturati in questo modo:





Gentile Cliente,

al fine di aggiornare i nostri archivi, Le inviamo in allegato una scheda che Le chiediamo cortesemente di compilare con i Suoi dati anagrafici completi ed aggiornati e di rinviarci quanto prima via fax al 049 87 02 722.

Nel ringraziarla per la Sua gentile collaborazione, cogliamo l'occasione per porgerLe

Cordiali saluti

Ufficio Commerciale  
Moda Ruggi s.r.l.



**RESTITUIRE VIA FAX AL 049 87 02 722**

**FATTURAZIONE** Questo indirizzo corrisponde a:  SEDE LEGALE  PUNTO VENDITA

RAGIONE SOCIALE \_\_\_\_\_

INDIRIZZO \_\_\_\_\_

CAP \_\_\_\_\_ LOCALITA' \_\_\_\_\_ PROV \_\_\_\_\_

COD FISC \_\_\_\_\_ P.IVA \_\_\_\_\_

TEL \_\_\_\_\_ FAX \_\_\_\_\_ EMAIL \_\_\_\_\_

NOME REFERENTE \_\_\_\_\_ RUOLO \_\_\_\_\_

CODICE IBAN \_\_\_\_\_

A questo indirizzo desidero ricevere la corrispondenza:  SI'  NO

L'insegna di questo punto vendita è: \_\_\_\_\_

**indicare di seguito tutti gli indirizzi, se diversi dal precedente, in cui saranno in vendita le nostre calzature:**

**INDIRIZZO PUNTO VENDITA 1**

DENOMINAZIONE/INSEGNA \_\_\_\_\_

INDIRIZZO \_\_\_\_\_

CAP \_\_\_\_\_ LOCALITA' \_\_\_\_\_ PROV \_\_\_\_\_

TEL \_\_\_\_\_ FAX \_\_\_\_\_ EMAIL \_\_\_\_\_

A questo indirizzo desidero ricevere la corrispondenza:  SI'  NO

**INDIRIZZO PUNTO VENDITA 2**

DENOMINAZIONE/INSEGNA \_\_\_\_\_

INDIRIZZO \_\_\_\_\_

CAP \_\_\_\_\_ LOCALITA' \_\_\_\_\_ PROV \_\_\_\_\_

TEL \_\_\_\_\_ FAX \_\_\_\_\_ EMAIL \_\_\_\_\_

A questo indirizzo desidero ricevere la corrispondenza:  SI'  NO

**INDIRIZZO PUNTO VENDITA 3**

DENOMINAZIONE/INSEGNA \_\_\_\_\_

INDIRIZZO \_\_\_\_\_

CAP \_\_\_\_\_ LOCALITA' \_\_\_\_\_ PROV \_\_\_\_\_

TEL \_\_\_\_\_ FAX \_\_\_\_\_ EMAIL \_\_\_\_\_

A questo indirizzo desidero ricevere la corrispondenza:  SI'  NO

**DATA, TIMBRO E FIRMA**

\_\_\_\_\_

L'invio del modulo da compilare ha avuto una grande risposta dai punti vendita, rispetto ad un comune modulo per un'analisi di mercato o una semplice richiesta di informazioni, che se non immediatamente ma entro una settimana hanno risposto quasi tutti. Questo è dovuto alla contropartita che essi potrebbero ottenere con la presenza dei loro nomi all'interno del sito aziendale. Contemporaneamente al lavoro di invio delle schede, a mano a mano che arrivavano le schede compilate, si aggiornavano i dati all'interno del database aziendale e si archiviava la copia cartacea. In questo modo l'azienda ha ottenuto un doppio vantaggio: l'aggiornamento del database aziendale, (fondamentale in questo settore e soprattutto in questo periodo di crisi dove i negozi cambiano spesso insegne, luogo di fatturazione, falliscono e quindi per avere un elenco certo bisogna sempre tenerlo aggiornato) e offrire un servizio ai propri clienti.

### **3.2 Merchandising plan**

Una volta completata la campagna vendita vengono analizzati i risultati ottenuti e si cerca di estrarre dal calderone delle informazioni della stagione vendita conclusa tutto ciò che può essere utile per dar vita a dei nuovi modelli.

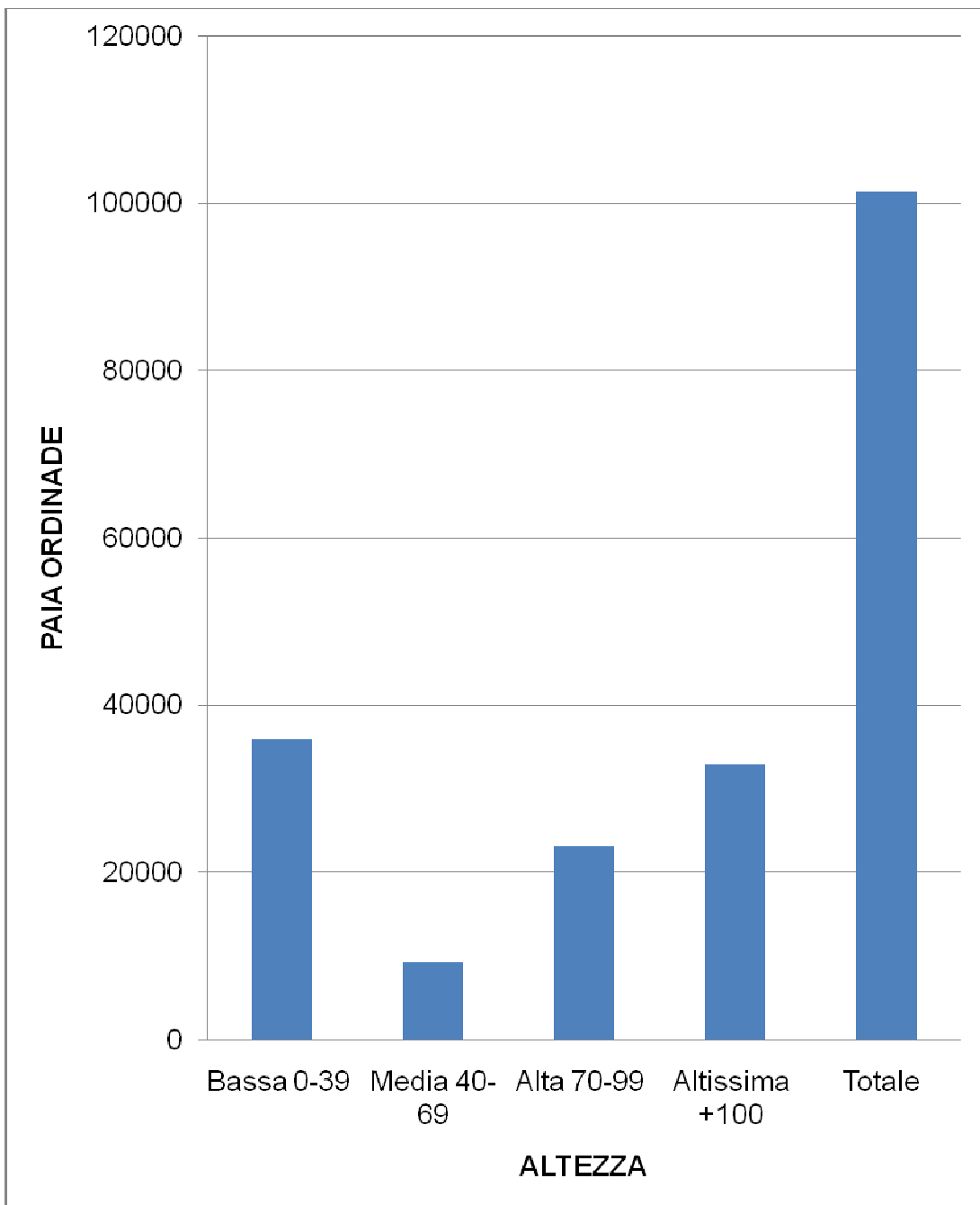
Per dar vita a una nuova collezione occorrono svariati SKU (Stock Keeping Unit) che si distinguono in:

COLLEZIONE	Che comprende tutti i modelli realizzati
LA STRUTTURA	Come: forma, tacco, suola
NUMERO DI MODELLI	Quanti tipi diversi di calzature verranno prodotte
VARIANTI MATERIALE	Tessuto, pelle, nabuk
COLORI	Possibili variante cromatica delle calzature
TEMI MODA	Quando viene utilizzato più di uno stile più calzature

La struttura ha all'incirca 25 SKU che, a loro volta, vanno infoltite di varianti tramite la possibilità di creare da una singola struttura più modelli (nel particolare in questo passaggio non vengono superati 80 SKU). Ogni modello viene fatto in un o due materiali diversi e ognuno di essi viene creato in vari colori (dai due fino ad arrivare ad otto) e vari temi moda. Grazie a tutti questi passaggi i SKU che deve sostenere l'azienda possono arrivare da un minimo di 200 fino a un massimo di 300.

Per tenere in considerazione tutte queste variabili occorre uno strumento efficace ed efficiente: il merchandising plan.

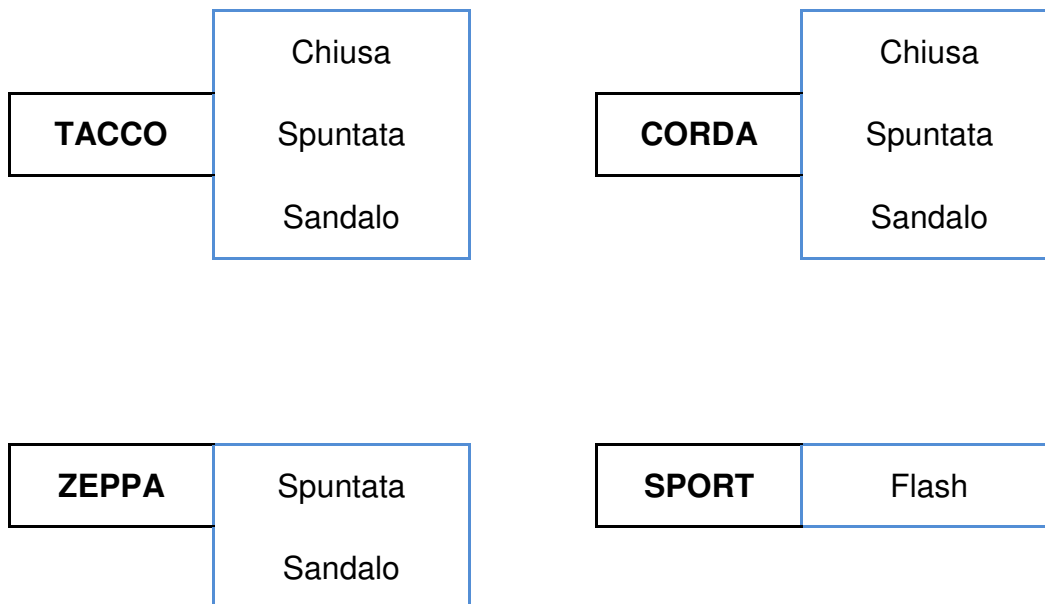
La stesura del nuovo merchandising plan parte da un'analisi della precedente collezione. Come prima fase ho individuato le varie famiglie di calzature prodotte per la collezione primavera/estate 09:



Dal grafico possiamo capire che la collezione va molto bene sulle scarpe basse (anche perché questo tipo di calzature sono il punto forte del marchio essendo, Apepazza, nata come una calzatura prettamente estiva e solo in un secondo momento ha iniziato a creare calzature per la stagione invernale) e altissime (dovuto alle ultime tendenze moda che impongono scarpe sempre più alte,

grazie anche alla recente introduzione del Platò, bene sulle scarpe alte e una piccola parte delle vendite riguarda le scarpe medie.

Data una prima suddivisione alle scarpe vanno analizzate più in profondità le famiglie di calzature:



Consensualmente con produzione, ufficio stile e ufficio marketing si è deciso di dare una particolare importanza alle scarpe in corda, dedicandogli un'intera famiglia, per quello che è una tradizione di questa azienda.

A questo punto vengono presi in analisi tutti gli ordini effettuati dai clienti e suddivisi per modello, in modo da trovare le quantità totali acquistate per ogni scarpa. Una volta stilata la classifica di vendita per modello si inserisce ogni modello nella propria famiglia di appartenenza:

	<b>Altezza</b>	<b>Totale</b>	<b>Bassa</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Altissima</b>
			0-39	40-69	70-99	100
		18	5	4	5	4
<b>Famiglia</b>	str-mod-ord	19-53-101413	5-21-35908	5-9-9368	5-10-23153	4-13-32984
<b>TACCO</b>	Chiusa	3-8-7688	2-5-7322	1-3-366		
	Spuntata	2-3-4443	1-2-4241	1-1-202		
	Sandalo	4-19-27510	1-13-21645	1-1-516	1-1-780	1-4-4569
<b>ZEPPA</b>	Spuntata	4-11-37676		1-2-6626	2-5-12999	1-4-18051
	Sandalo	2-5-10364				2-5-10364
<b>CORDA</b>	Chiusa	1-2-1813			1-2-1813	
	Spuntata	2-4-9219		1-2-1658	1-2-7561	
	Sandalo					
<b>SPORT</b>	Flash	1-1-2700	1-1-2700			

Str: struttura; mod: modello; ord: ordinato

In questo modo si ha il quadro finale di tutte le quantità. Questa tabella viene poi presentata all'ufficio stile che assieme all'ufficio commerciale cercheranno di capire quali sono state le calzature che sono andate bene e che si possono riproporre, quali sono i modelli sulla quale bisogna migliorare o da abbandonare. Da questo passo si definisce la base della nuova collezione. Viene creata una tabella che sarà "una mappa" da seguire per gli stilisti. Come si può notare la famiglia Sport non ha riscosso un particolare successo in termini di vendita, dovuta anche al fatto che il marchio Apepazza è famoso per le calzature estive, già il fatto di produrre calzature invernali raggiungendo quasi le quantità vendute nell'estivo è una grande scommessa vinta, ma nell'ambito delle calzature sportive (secondo anno di produzione) ci si è accorti di non avere le conoscenze necessarie per entrare in questo settore. Una volta presa la decisione di eliminare questa famiglia si andranno ad analizzare le altre:



FAMIGLIA		TACCO			ZEPPA		CORDA		
ALTEZZA	N°	CHIUSA	SPUNTA	SANDALO	SPUNTA	SANDALO	CHIUSA	SPUNTA	SANDALO
BASSA 0-39	6	AMBR A	YELLOW	BAGHEE RA		FUSSBE TT			
		RAP		POSITAN O					
MEDIA 40-69	8			INDIANO 60	FLO 65	FUSSBE T 65		NEW PIMPI 40	INDIAN O 40
		VIC 60							
ALTA 70-99	7	FER 80			MILA 90		7 CORDE 90 COCOTTE		
		VIC 80							
ALTISSIM A +100	3			TIGRO 110	PEGGY 110	FUSSBE T 110			
FAMIGLIA	2								
STRUTTU RA	4	5	3	6	3	3	1	2	1
CHIUSA	6	5					1		
SPUNTAT A	8		3		3			2	
SANDALO	10			6		3			1

All'interno della tabella sono stati inseriti i nomi delle calzature della passata stagione (PE09)











Le famiglie di calzature, nelle varie altezze, contraddistinte dal verde sono quelle che sono andate bene la scorsa stagione al quale non occorre portare

grandi cambiamenti, mentre per le famiglie in giallo occorre porre una particolare attenzione da parte dell'ufficio stile per capire quali sono stati i motivi che non hanno portato le calzature ai livelli sperati, cercando di migliorare questi frangenti.

A questo punto il lavoro passa interamente nelle mani degli stilisti che dovranno creare i nuovi modelli per la primavera/estate 2010. Naturalmente dovranno confrontarsi sempre con la produzione e l'ufficio marketing per avere anche un riscontro tecnico e di target sui modelli che si vorranno produrre (non è detto che una scarpa estremamente bella possa anche essere facilmente realizzabile o raggiungere gli obiettivi di costo fissati per entrare nel target previsto). Il lavoro che ne viene fuori è una tabella che contiene disegni e/o strutture e, in un secondo momento, quando verranno realizzati i campioni), le foto di quelle che molta probabilità saranno le calzature della primavera/estate 2010

Apepazza:

famiglia	altezza	N°	TACCO		
			PUNTA CHIUSA	PUNTA APERTA	SANDALO
BASSO da 0mm a 39 mm	6	 AMBRA	 YELLOW - nuova opanca tacco 25	 BAGNEERA sottopiede fasciato tacco 10	
		 RAP		 POSITANO tacco 10	
MEDIO da 40mm a 69 mm	8			 LAST POSITANO HEEL 50	
		 VIC - 60	 FORTUNA -60	 LAST WITH COVERED INSOLE VIC 60	
ALTO da 70 mm a 99 mm	7	 FERM-80			
		 VIC - 80	 LAST OPEN TOE FORTUNA 9 - VIC -80	VIC - 80 SANDALO	
ALTISSIMA 100 mm	3			 NEW TIGRO LAST RHA 80	
famiglia	24	5	3	6	
struttura	24	14			
punta chiusa	6	5			
punta aperta	8		3		
sandalo	10			6	

famiglia altezza	ZEPPA		FONDO CORDA		
	PUNTA APERTA	SANDALO	PUNTA CHIUSA	PUNTA APERTA	SANDALO
<b>BASSO</b> da 0mm a 39 mm		 FUSSBETT			
<b>MEDIO</b> da 40mm a 69 mm	 NEW TERRY 65	 RED - FUSSBETT 65		 NEW TERRY ROPE- SPUNTATA 40 mm	 SANDALO 40mm
<b>ALTO</b> da 70 mm a 99 mm	 NEW MILA NEW FORTUNA WEDGE		 NEW CLOSE 7 ROPES	 NEW OPEN TOE 7 ROPES	
<b>ALTISSIMA</b> 100 mm	 NEW PEGGY NEW FORTUNA	 NEW CORK HIGH			
<b>famiglia</b>	3	3	1	2	1
<b>struttura</b>	6		4		
<b>punta chiusa</b>			1		
<b>punta aperta</b>	3			2	
<b>sandalo</b>		3			1

### 3.3 CRM

La strategia di CRM è frutto di un processo di evoluzione delle strategie messe in atto dalle aziende per il raggiungimento del vantaggio competitivo:



Nel mercato attuale, caratterizzato da elevata dinamicità e forte competizione, le imprese sono costantemente impegnate nella ricerca di nuove soluzioni per acquisire e/o consolidare il loro vantaggio competitivo.

Il marketing relazionale è quella branca del marketing che permette di accrescere la relazione con il cliente attraverso la sua fidelizzazione. Il marketing relazionale potrebbe essere descritto come la creazione, lo sviluppo, il mantenimento e l'ottimizzazione delle relazioni tra clienti ed azienda, basata sulla centralità del cliente. Rappresenta l'insieme dei processi di gestione della relazione con i clienti attraverso l'analisi delle sue informazioni.

Per ottimizzare il marketing relazionale occorre creare con la clientele una relazione personalizzata attraverso:

- la conoscenza delle caratteristiche dei clienti, dei loro bisogni e delle loro referenze
- creazione di fasce di utenza, in funzione delle loro caratteristiche
- creazione di una comunicazione bilaterale

- creazione di azioni mirate alle fasce d'utenza
- creazione di proposte mirate a seconda dei bisogni

Il Customer Relationship Management (CRM) può contribuire al raggiungimento di questi obiettivi attraverso una fidelizzazione del cliente.

In un'impresa market-oriented il mercato non è più rappresentato solo dal cliente ma dall'ambiente circostante, con il quale l'impresa deve stabilire relazioni durevoli di breve e lungo periodo, tenendo conto dei valori del cliente, della società e dell'ambiente.

Quindi l'attenzione verso il cliente è cruciale e determinante. Per questo il marketing management deve pianificare e implementare apposite strategie per gestire una risorsa così importante.

Il CRM può sostanzialmente prendere tre direzioni:

- l'acquisizione di nuovi clienti (o potenziali)
- l'aumento delle relazioni con i clienti più importanti
- la fidelizzazione più longeva possibile dei clienti che hanno maggiori rapporti con l'impresa

e articolarsi in tre tipologie:

- il CRM operativo: si tratta di soluzioni metodologiche e tecnologiche per automatizzare i processi di business che prevedono il contatto diretto con il cliente
- il CRM analitico: sono le procedure e gli strumenti per migliorare la conoscenza del cliente attraverso l'estrazione di dati dal CRM operativo, la loro analisi e lo studio revisionale sui comportamenti dei clienti stessi

- il CRM collaborativo: tutte le metodologie e tecnologie integrate con gli strumenti di comunicazione (telefono, fax, e-mail e posta) per gestire il contatto con il cliente

Per questo motivo il database aziendale viene aggiornato ad ogni conclusione di una campagna vendita. I dati ottenuti vengono ulteriormente ampliati tramite Bubba il quale fornisce informazioni molto dettagliate dei punti vendita che sarebbero difficili da reperire e con tempi molto lunghi per l'azienda tramite delle analisi di mercato.

Una volta conclusa la campagna vendita si provvede alla raccolta dei dati. Si individuano tutti i negozi che hanno acquistato calzature per la stagione estiva e se ne estraggono le anagrafiche dal database aziendale (che è stato aggiornato tramite il lavoro dello Store locator per il sito internet). Una volta stilate tutte le anagrafiche (con: ragione sociale, insegna, indirizzo, CAP, località, Provincia, telefono, fax e partita iva) si invia il file a Bubba (azienda di analisi di mercato) che restituirà all'azienda lo stesso elenco di nominativi con l'aggiunta dell'analisi effettuata in base alle richieste dell'azienda (come: zona, abitanti, superficie, vetrine, uomo, donna, bambino, livello, acquisti di Apepazza e di altri marchi). Questa analisi di mercato viene chiesta anche per i potenziali clienti fornendo i nomi di alcuni concorrenti e del livello a cui si vuole puntare.

Una volta ottenuto il file con tutte le informazioni si passa alla sua elaborazione.

Dopo una prima analisi è emerso che:

Le ditte che hanno collaborato con il marchio sono	456
I punti vendita dove si possono trovare le calzature Apepazza sono	479
Sell-in	2651*
Media ordini	5,5*
Acquisti totali dei negozi	44204*
Quota media di Apepazza nei punti vendita	6

\*calcolato in migliaia di euro

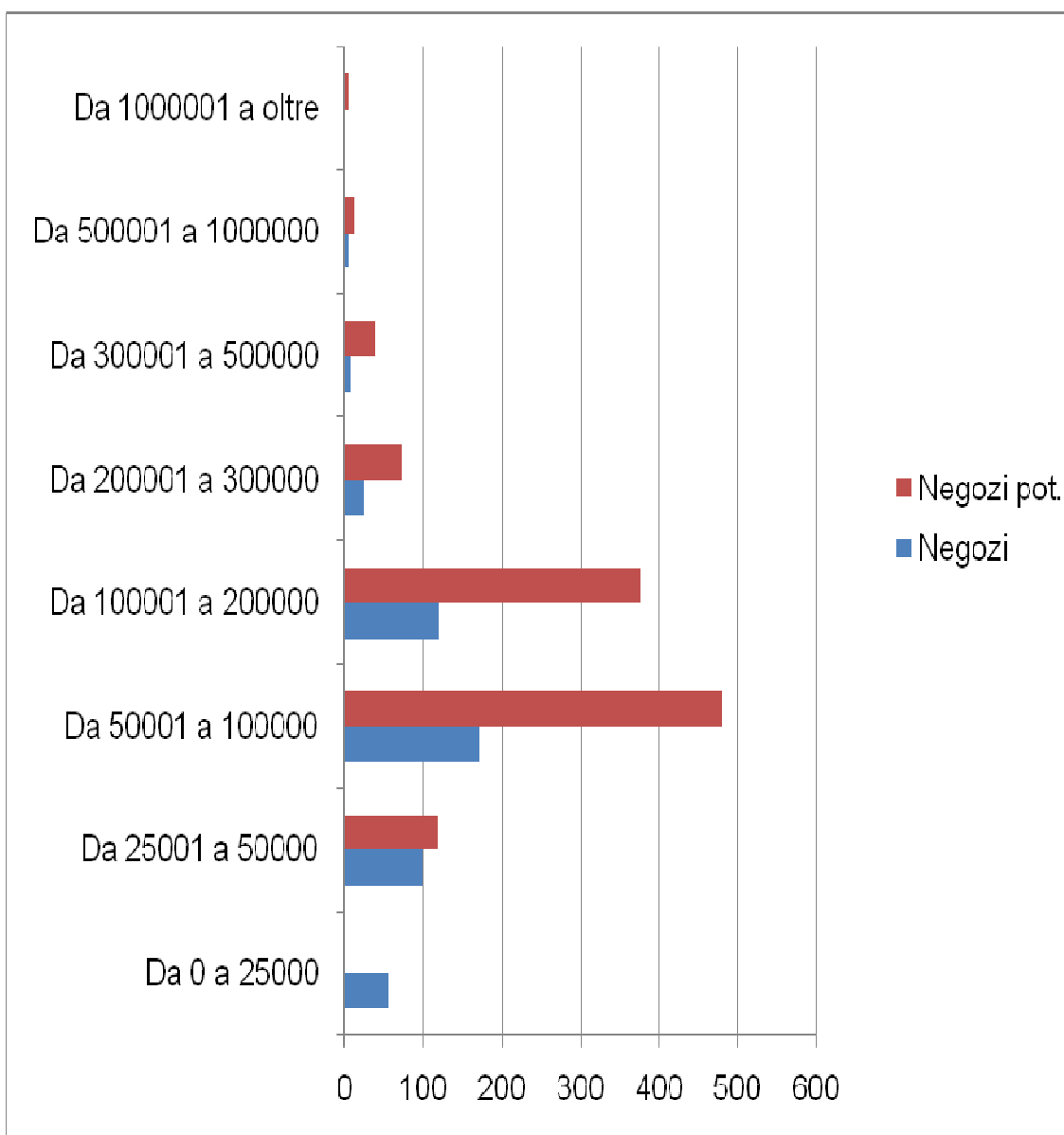
Possiamo dire quindi che rispetto alla stagione PE08 (nella quale c'è stato un fatturato di 2.507.000 euro) c'è stato un aumento del sell-in nonostante la crisi che si è abbattuta in quasi tutti i settori.

Questi dati vanno confrontati con i clienti potenziali e i loro volumi di produzione (va precisato che come marchi concorrenti vengono presi in considerazione marchi come: Just Cavalli, Paciotti, Giancarlo Paoli, Guess, Hogan, J.P.Tod's, Janet & Janet, Prada e Vic Matie).

L'analisi dei clienti potenziali consiste nel capire quali sono le caratteristiche, i luoghi e quale fascia privilegiano maggiormente il marchio Apepazza che andrà confrontata con i dati ottenuti dai clienti attivi per vedere se ci sono margini di miglioramento e in che modo vanno attuati.

Come prima analisi va verificato come si distribuiscono i clienti nelle varie fasce d'acquisto:





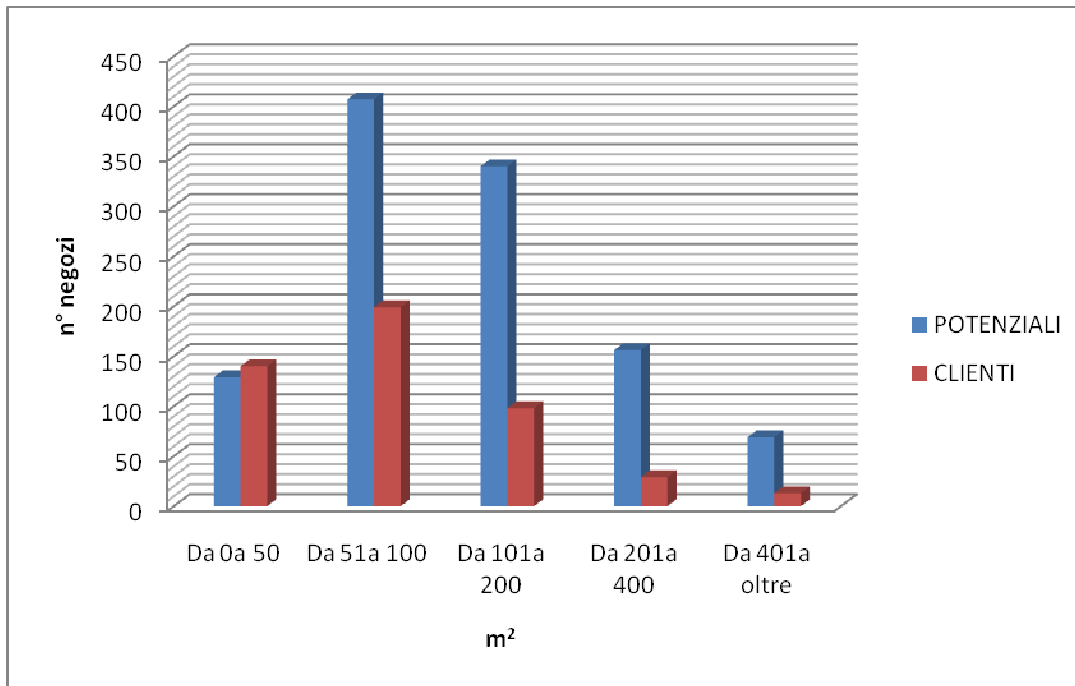
Si può notare come la fascia con il maggior numero di negozi attivi è quella che acquista da 50001€ a 100000€ e da 100001€ a 200000€ ed è anche quella con il più grande delta tra attivi e potenziali (i potenziali sono più del doppio degli attivi), sotto il profilo del fatturato le conclusioni non cambiano, infatti

	Migliaia di €	Migliaia di € pot.
Da 0 a 25000	234	0
Da 25001 a 50000	474	4197
Da 50001 a 100000	934	34094
Da 100001 a 200000	745	51829
Da 200001 a 300000	164	17774
Da 300001 a 500000	55	14485
Da 500001 a 1000000	45	7959
Da 1000001 a oltre	0	4860

Da considerare il fatto che gli acquisti dei potenziali sono riferiti a tutte le marche possedute dal negozio, mentre i valori di Apepazza sono riferiti solo agli acquisti del marchio all'interno del negozio.

il maggior fatturato e margine di miglioramento si ottiene nella fascia che acquista da 50001€ a 10000€ e da 100001€ a 200000€.

Consapevole di tale potenziale l'azienda dovrà muoversi in questa direzione per acquisire dei clienti potenziali. Se viene analizzata la superficie dei negozi all'interno di questa fascia possiamo notare che la loro grandezza oscilla tra i 10 ai 113 m<sup>2</sup>, quindi negozi piccoli considerato il fatto che Apepazza rifornisce anche negozi da oltre 400 m<sup>2</sup>. Se diamo uno sguardo ai negozi potenziali capiamo che



la maggior parte dei negozi che acquistano le calzature Apepazza sono piccoli (e dall'analisi precedente sono anche quelli che fatturano di più per l'azienda) quindi l'azienda dovrà cercare di mantenere, e aumentare la fascia da 50 a 100 m<sup>2</sup>, e cercare di acquisire nuovi clienti che possiedono negozi più grandi, cioè a fascia da 100 a 200 m<sup>2</sup>, dove c'è un grande divario tra gli attivi e i potenziali. Però, essendosi precedentemente fissati l'obiettivo di posizionare il marchio in un livello medio-fine fine, non si può andare semplicemente dove i profitti sono maggiori ma bisogna tenere conto anche che il negozio sia all'altezza dei target richiesti.

Apepazza viene venduta in diverse tipologie di punti vendita, da quelli di livello medio fino ai fine-mediofine:

DISTRIBUZIONE PER LIVELLO

Livello	Clienti		Potenziali		Acquisti**	Quota***
	Numero	%	Migliaia*	%		
FINE	0	0	0	0	0	0
	67	6,1	12427	9,2	/	/
FINE-MEDIOFINE	22	4,6	167	6,3	3424	4,9
	330	30,0	44077	32,6	/	/
MEDIOFINE	155	32,4	921	34,7	14706	6,3
	378	34,3	42831	31,7	/	/
MEDIOFINE-MEDIO	235	49,1	1226	46,2	21657	5,7
	326	29,6	35863	26,5	/	/
MEDIO	67	14,0	337	12,7	4417	7,6
	0	0	0	0	/	/

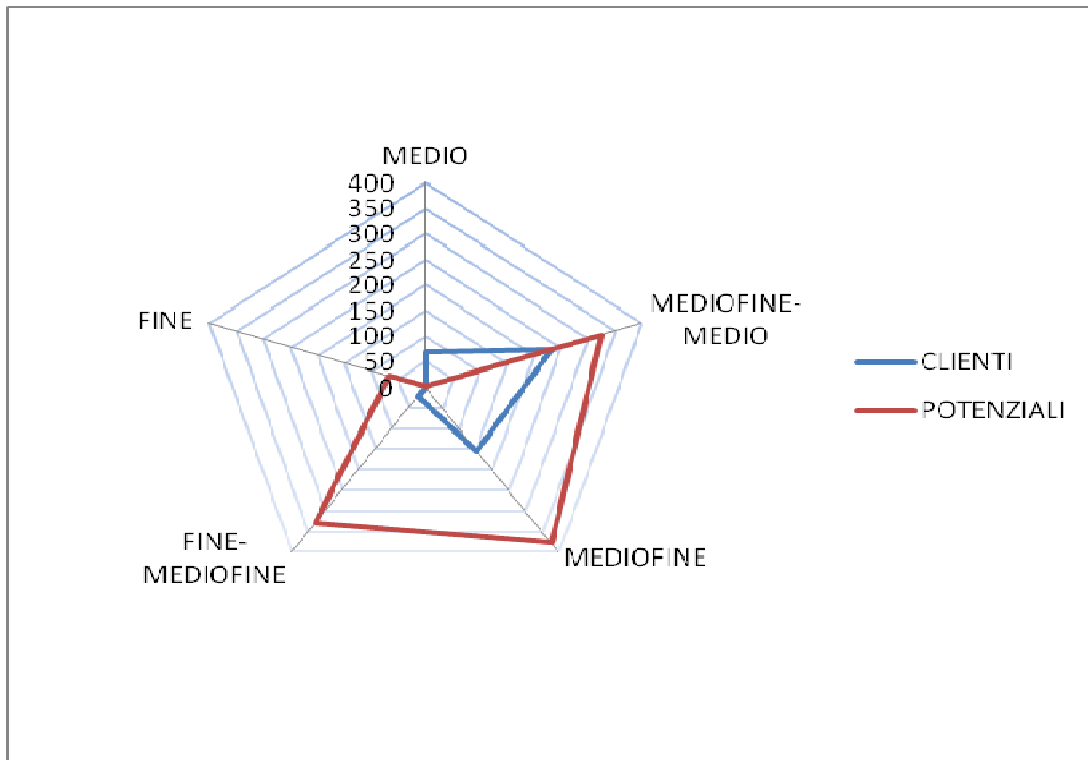
\*migliaia di euro acquistati ne vari livelli

\*\*acquisti totali effettuati dal negozi (Apepazza + tutti gli altri marchi)

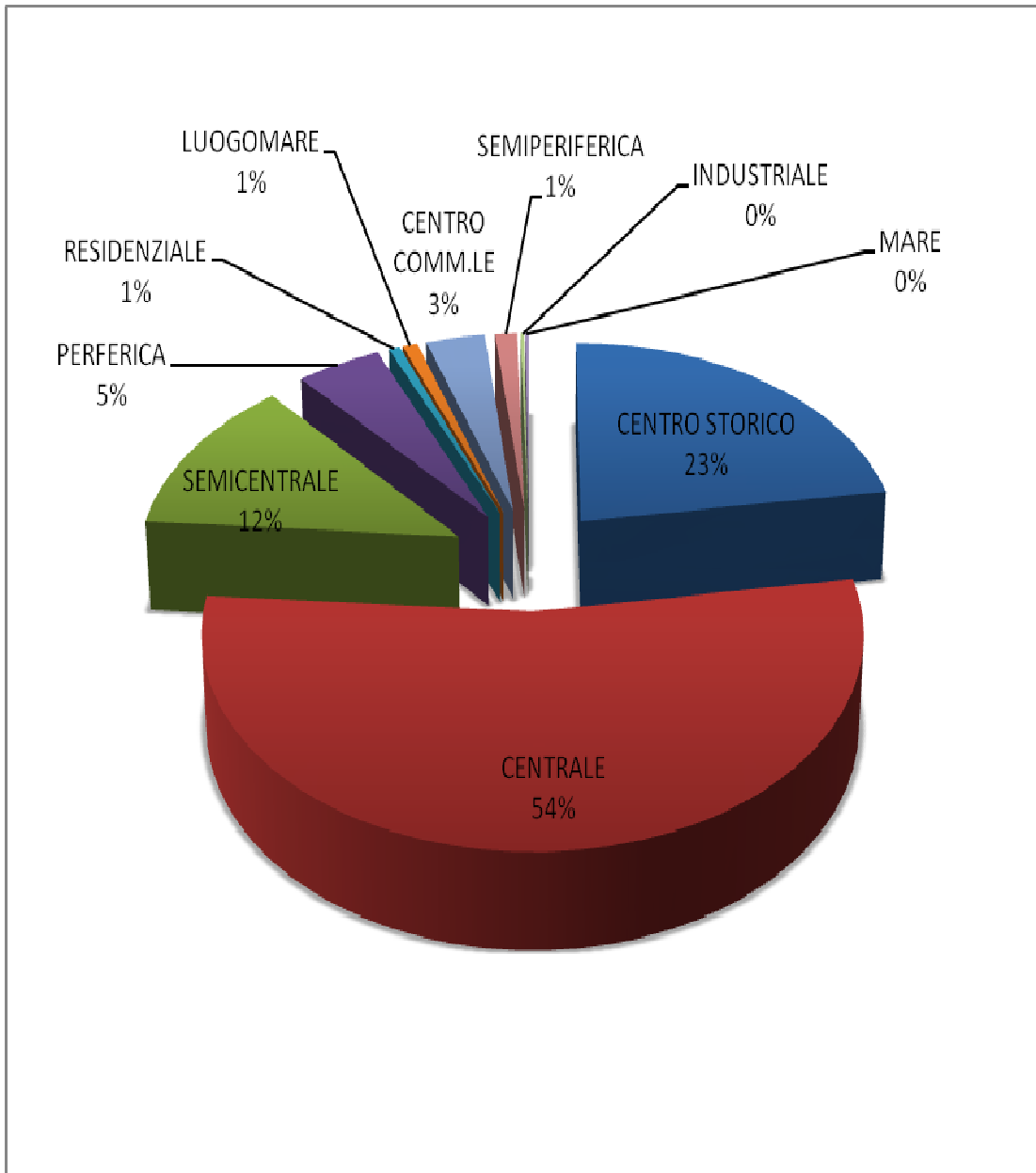
\*\*\*percentuale di calzature Apepazza all'interno del negozio

Dalla tabella possiamo notare come la fascia che più gratifica il marchio è la MEDIOFINE-MEDIO e MEDIOFINE ma la fascia che da maggiori possibilità di acquisire potenziali clienti è, sia la MEDIOFINE e, maggiormente la FINE-MEDIOFINE, quindi leggermente superiore rispetto al livello dove si posiziona il marchio attualmente.

Questo spostamento verso una fascia più alta si può comprendere meglio dal grafico:



Analizzando il grafico ci rendiamo conto dei potenziali clienti non sfruttati dall'azienda nella fascia che va dal MEDIOFINE-MEDIO al MEDIOFINE-FINE. L'ultimo fattore da osservare è la posizione del negozio. Più il negozio è in un posto visibile (grandi città urbane, nei centri storici o in posizioni di gran rilievo per l'immagine). Infatti se una qualsiasi persona, naturalmente attenta alla moda e alle nuove tendenze, decide di fare shopping a Milano, capitale della moda, e per il suo giro non trova neanche un negozio che vende una determinata marca cercata potrebbe decidere anche di non acquistare più tale articolo. Per evitare che succeda questo bisogna avere una buona distribuzione sul territorio nazionale cercando di evitare di non avere negozi nei grandi centri abitati ed evitare di rifornire negozi molto isolati di poco rilievo per l'azienda. La distribuzione dei negozi infatti rispecchia in pieno il target prefissato:



In conclusione, lo sforzo dell'azienda sarà di: spostare il livello ancora più verso l'alto in modo da sfruttare il potenziale ancora non sfruttato cercando di acquisire negozi dal livello FINE-MEDIOFINE e dai 100 ai 200 m<sup>2</sup> dove c'è molto margine di miglioramento e quindi la possibilità di aumentare i volumi di vendita e fatturato senza però trascurare i clienti attivi.

## **Bibliografia e web grafia**

Romano Cappellari (2008), "IL MARKETING DELLA MODA E DEL LUSO",  
Roma, Carocci editore.

Michel Chevalier, Gèrald Mazzalovo (2008), "LUXURY BRAND  
MANAGEMENT", Milano, FrancoAngeli.

Gianluca Marchi, Giuseppe Nardin (2004), "INTERNET NELL'INDUSTRIE  
DELL'ABBIGLIAMENTO", Milano, FrancoAngeli.

Roberto Grandinetti (2008), "MARKETING", Roma, Carocci editore.

Kotler Philip (2007), "Marketing management", Pearson Education Italia

[www.apepazza.com](http://www.apepazza.com)

[www.wikipedia.it](http://www.wikipedia.it)

[www.anci-calzature.com](http://www.anci-calzature.com)