



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento
ex D.M. 270/2004*)
In Economia e Gestione delle Aziende,
Curriculum Management delle Imprese
Internazionali

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

**Il settore dell'abbigliamento e
delle calzature: il caso di
Trops S.p.a.**

Analisi sulla rotazione dei prodotti e sugli
effetti dell'aumento dell'IVA

Relatore

Ch. Prof. Noemi Pace

Laureando

Sara Stefanello
Matricola 821371

Anno Accademico

2012 / 2013

RINGRAZIAMENTI

Vorrei esprimere la mia gratitudine nei confronti della Professoressa Noemi Pace, relatore della tesi, per avermi sostenuto nel portare a termine questo progetto. Ringrazio, inoltre, la Professoressa Anna Cabigiosu per la sua disponibilità ed i suoi suggerimenti.

Desidero ringraziare Alessandro Mengato, il responsabile dell'ufficio acquisti dell'azienda Trops S.p.a., che mi ha dato preziosi consigli e si è sempre dimostrato disponibile ed interessato alla tesi. I miei ringraziamenti vanno anche a tutti i dipendenti dell'azienda.

Ringrazio mio padre, per avermi trasmesso la perseveranza nel raggiungere i miei obiettivi e ringrazio mia madre, che porto sempre nel cuore e che mi ha insegnato a guardare il mondo con occhi curiosi.

Un grazie di cuore va a Nicola, per come mi fa sentire bene e per credere sempre in quello che faccio.

Ringrazio Claudia, mia amica di sempre, perché da quando l'ho conosciuta ho subito saputo che avrei potuto contare su di lei sempre.

Un grazie va a tutti i miei amici, per dimostrarmi affetto come una grande famiglia.

Infine, ringrazio Maddalena, perché con la sua amicizia i miei anni all'università hanno avuto molti sorrisi in più.

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1.....	5
1.1. Panoramica sui consumi e sul settore dell'abbigliamento e delle calzature in Italia	5
1.1.1. Andamento dei consumi e del settore nel 2013.....	5
1.1.2. Le analisi di Confcommercio	10
CAPITOLO 2.....	15
2.1. Introduzione sull'azienda Trops S.p.a.	15
2.1.1. La storia di Trops S.p.a.	15
2.1.2. Fattori competitivi, <i>mission</i> e valori	17
2.1.3. Ubicazione, gestione ed organizzazione dei punti vendita.....	17
2.1.4. I marchi.....	19
2.1.5. La comunicazione e la sponsorizzazione	20
2.1.6. I concorrenti	20
CAPITOLO 3.....	23
3.1. Le indagini del gruppo NPD sul settore delle calzature sportive in Italia: un confronto tra i risultati di Trops S.p.a. e quelli del panel	23
3.1.1. Indagine "NPD Sports Tracking Europe" di marzo 2013.....	23
3.1.2. Indagine "NPD Pos Footwear Italy-Trops" di giugno 2013.....	32
3.1.3. Conclusioni	43
CAPITOLO 4.....	46
4.1. L'imposta sul valore aggiunto	46
4.1.1. Definizione di IVA	46
4.1.2. Storia dell'IVA ed evoluzione delle relative leggi	48
4.2. Analisi di effetti e conseguenze dell'aumento dell'aliquota IVA al 21% per Trops S.p.a.....	53
4.2.1. L'analisi del margine di Trops S.p.a. dal 2009 ad oggi	55
4.2.2. L'analisi degli articoli continuativi.....	65
4.2.3. Conclusioni	70
CAPITOLO 5.....	72
5.1. La gestione del magazzino e la formula dell'indice di rotazione	72
5.2. Analisi della rotazione dei prodotti di Trops S.p.a. nel 2012	76
5.2.1. L'organizzazione del magazzino e la formula dell'indice di rotazione utilizzata	76
5.2.2. Gli indici di rotazione per mondo e per reparto	77
5.2.3. Gli indici di rotazione a livello regionale.....	83
5.2.4. Conclusioni	88
5.3. Analisi della rotazione prospettica dei prodotti di Trops S.p.a. a maggio 2013	91
5.3.1. La formula della rotazione prospettica.....	91
5.3.2. Gli indici della rotazione prospettica per mondo e per reparto	92
5.3.3. Gli indici della rotazione prospettica a livello regionale	98
5.3.4. Conclusioni	103
CONCLUSIONE.....	105

APPENDICE.....	108
Bibliografia	111
Sitografia.....	112

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato ha lo scopo di approfondire l'attuale situazione del settore dell'abbigliamento e delle calzature in Italia, in particolare quella parte che si occupa del commercio di articoli legati al mondo dello sport. Abbiamo preso come riferimento l'azienda Trops S.p.a., che da vent'anni è presente nel territorio italiano con i punti vendita ad insegna "Non Solo Sport". Il suo *core business* è la commercializzazione di articoli sportivi e *casual* e attualmente i negozi sono cinquantasei, ubicati in otto regioni in Italia.

Abbiamo deciso di trattare questo argomento dopo la mia esperienza di stage presso Trops S.p.a., durante la quale ho potuto constatare da vicino come la crisi economica stia attaccando il settore delle calzature e dell'abbigliamento.

La società è stata fondata nel 1993, quando in Italia cominciavano a sentirsi le influenze del processo di globalizzazione ed era necessario creare un nuovo format nel mondo dello *sportswear*, che potesse competere con le grandi catene estere. Fino al 2007 i punti vendita ad insegna "Non Solo Sport" sono cresciuti di numero ed altrettanto è accaduto per il fatturato. La crisi economica del 2008, però, ha invertito questa tendenza. A causa del calo generale dei consumi, anche le vendite di Trops S.p.a. hanno subito un decremento.

Per analizzare nello specifico l'andamento delle vendite e la gestione delle scorte in questo periodo di difficoltà per l'azienda, abbiamo deciso di esaminare gli indici di rotazione dei prodotti dell'intero anno 2012, relativi agli articoli che apportano un maggiore fatturato. Lo scopo è stato di verificare il raggiungimento o meno dell'obiettivo posto da Trops ed identificare i prodotti più problematici. Inoltre, abbiamo utilizzato una formula ad hoc creata dall'azienda: la rotazione prospettica. Questa permette di determinare l'indice di rotazione della merce nel periodo attuale. Grazie a questa formula è possibile definire se le scorte di ogni tipologia di articolo sono eccessive rispetto alle vendite e quindi consente di gestire in maniera accorta gli ordini futuri, in modo da ridurre la quantità di stock non necessaria che comporterebbe dei costi elevati.

Oltre alla crisi economica, l'azienda ha dovuto far fronte ad un'ulteriore sfida: l'aumento dell'aliquota IVA dal 20% al 21%, avvenuto il 17 settembre 2011. L'azienda non ha potere decisionale in merito al prezzo di vendita al pubblico dei marchi di cui si rifornisce, ma solo riguardo ai quattro private brand che possiede. Più del 70% del fatturato dell'azienda proviene dalla vendita di quattro grandi marchi internazionali: Nike, Adidas, Puma e Converse. I relativi fornitori hanno un elevato potere contrattuale e per Trops non è stato possibile vedere aumentare i prezzi di vendita al pubblico dopo il passaggio dell'aliquota IVA al 21% o, per lo meno, riuscire a spuntare dei prezzi d'acquisto inferiori. Di conseguenza, l'azienda ha dovuto subire la crescita dell'IVA a sue spese, considerato che solo una minima parte delle vendite è data dai marchi privati, mentre il fatturato più consistente è ottenuto dai grandi marchi internazionali.

La tesi si struttura in cinque capitoli più una breve sezione conclusiva ed un'appendice.

Il primo capitolo fa una panoramica sulla situazione del settore dell'abbigliamento e delle calzature in Italia. Analizzando le vendite del settore nel primo quadrimestre del 2013, è emerso che il fatturato è diminuito rispetto allo stesso periodo del 2012. Per capire le motivazioni alla base del crollo delle vendite, abbiamo utilizzato due studi svolti da Confcommercio: il primo riguarda l'Indice dei Consumi Confcommercio (ICC) e il secondo il Misery Index Confcommercio (MIC). Questi studi esplicitano il livello dei consumi in Italia e fanno un quadro dei fattori socio-economici che ne influenzano l'andamento.

Il secondo capitolo presenta la descrizione della storia di Trops S.p.a., dei suoi fattori competitivi, della *mission* e dei suoi valori. Inoltre, approfondisce l'ubicazione, la gestione e l'organizzazione dei punti vendita, i marchi che commercia, la comunicazione e la sponsorizzazione che l'azienda effettua ed, infine, analizza i concorrenti.

Il terzo capitolo si sofferma sulle indagini svolte da NPD Group (National Purchase Diary), un fornitore mondiale di soluzioni di ricerca di mercato sui consumatori e sulla vendita al dettaglio in diversi settori. L'indagine di nostro interesse è quella sulle vendite di calzature sportive ed i due report esaminati sono quelli del mese di marzo e giugno 2013. Abbiamo deciso di includere queste indagini nella tesi

perché il fatturato delle calzature è molto rilevante per Trops. Secondo gli ultimi dati del 2012, quasi il 45% delle vendite proviene dalle calzature. Circa la stessa quota è rappresentata dall'abbigliamento, mentre gli accessori hanno un peso solo del 10%. Inoltre, in confronto agli anni precedenti, la quota relativa alle vendite di calzature sta seguendo un andamento crescente, rispetto ad una diminuzione di quella dell'abbigliamento.

Il quarto capitolo analizza gli effetti dell'aumento dell'IVA dal 20% al 21% per Trops. È stata fatta prima un'analisi mensile del margine dei punti vendita di proprietà da gennaio 2009 a maggio 2013 ma non è stato possibile notare un netto crollo dello stesso dopo il 17 settembre 2011, data in cui è accresciuta l'aliquota. Invece, il margine medio annuale dei medesimi punti vendita è un dato che ci può fornire meglio il quadro della situazione. Si può notare, infatti, che dal 2009 al 2010 è aumentato ma da quest'anno ha iniziato a seguire un andamento in diminuzione. La riduzione del margine dal 2010, però, non si può attribuire direttamente ed esclusivamente alla crescita dell'imposta sul valore aggiunto, in quanto potrebbe essere la causa di altre problematiche aziendali o dell'applicazione di maggiori promozioni, obbligate dalla difficoltà a vendere gli articoli. Per capire meglio come l'incremento dell'IVA ha inciso su Trops, abbiamo scelto di analizzare, per ognuno dei tre reparti (abbigliamento, calzature ed accessori), un articolo continuativo ed esaminare il suo prezzo, costo e margine dal 2009 ad oggi, sempre riguardo alle vendite dei negozi di proprietà. È emerso che, per tutti e tre i reparti, il prezzo al pubblico dell'articolo continuativo è rimasto invariato da gennaio 2009 a maggio 2013. Per quanto riguarda il costo, l'articolo appartenente alle calzature e quello che fa parte degli accessori sono stati caratterizzati da un aumento. Considerando l'articolo di abbigliamento, si nota che il costo ha subito una crescita notevole dal 2010 al 2011 per poi ridursi leggermente dal 2011 al 2012. Rimane comunque ad un livello superiore rispetto al periodo precedente al passaggio dal 20% al 21% dell'IVA. Ciò che è evidente è il fatto che il prezzo di vendita al pubblico degli articoli non è stato cambiato dai fornitori nonostante l'incremento dell'aliquota e che il costo degli stessi articoli è leggermente aumentato, o comunque si è attestato a livelli superiori in confronto al periodo antecedente all'incremento dell'IVA.

Il quinto capitolo esplicita la gestione del magazzino e la formula del tasso di rotazione, un importante indicatore utilizzato per misurare la velocità di transito delle scorte.

Il capitolo fa, poi, due analisi: la prima riguarda l'indice di rotazione dei prodotti di Trops nel 2012; la seconda si sofferma sull'indice di rotazione prospettica elaborato dall'azienda, portando come esempio i risultati relativi al mese di maggio 2013. Entrambe le analisi hanno esaminato il tasso di rotazione dei prodotti divisi in base al mondo di appartenenza, poi in base al reparto, per concentrarsi, infine, sui mondi principali, attuando una suddivisione a seconda del reparto. Lo stesso tipo di indagine è stata svolta a livello regionale, in modo da avere un confronto tra i punti vendita del territorio italiano.

CAPITOLO 1

1.1. Panoramica sui consumi e sul settore dell'abbigliamento e delle calzature in Italia

1.1.1. Andamento dei consumi e del settore nel 2013

Secondo l'osservatorio CartaSi¹, nel 2014 i consumi delle famiglie italiane inizieranno a crescere. Come emerge dal sito di Confcommercio², si prevede un aumento del 2,4%. Per quanto riguarda abbigliamento, calzature e accessori, però, le previsioni danno un quadro decisamente negativo.

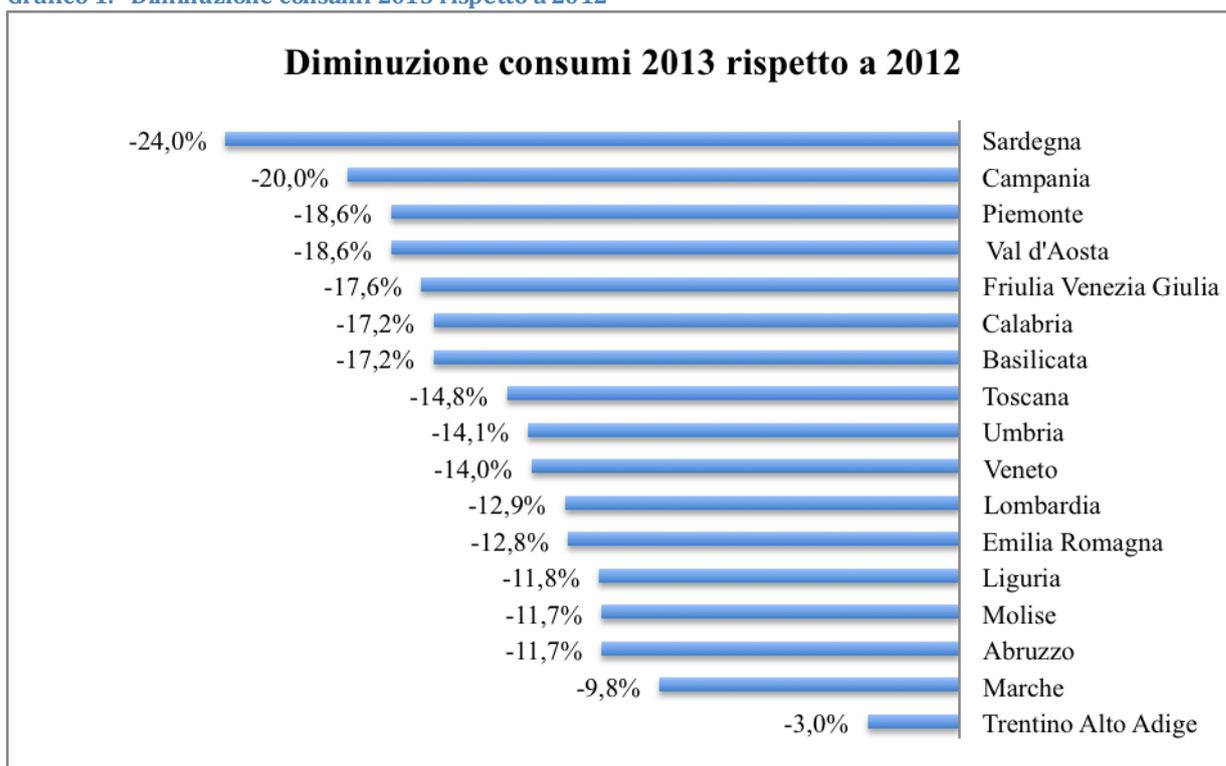
I consumi per questi articoli diminuiranno del 10,2% a fine 2013 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Già ad inizio anno 2013 i consumi sono crollati, passando dal -11,2% di gennaio nonostante i saldi, al -23% di marzo.

Per quanto riguarda l'andamento territoriale, nei primi mesi del 2013 la regione che ha subito il calo minore è stata il Trentino Alto Adige, con una diminuzione delle vendite del 3% rispetto al 2012. A seguire, poi, le regioni che sono state vittime di un fatturato inferiore sono le seguenti: Marche (-9,8%), Abruzzo e Molise (-11,7%), Liguria (-11,8%), Emilia Romagna (-12,8%), Lombardia (-12,9%), Veneto (-14,0%), Umbria (-14,1%) e Toscana (-14,8%). I cali maggiori sono stati in Sardegna (-24%), Campania (-20%), Piemonte e Val d'Aosta (-18,6%), Friuli Venezia Giulia (-17,6%), Basilicata e Calabria (-17,2%).

¹ Strumento di osservazione sulla spesa degli italiani. E' nato il 5 aprile 2011 e si serve dei dati relativi alle spese con carta di credito, prepagata e di debito internazionale per ottenere informazioni riguardo alle dinamiche di acquisto alla caratteristiche, alla preferenze e ai comportamenti dei consumatori.

² <http://www.confcommercio.it/-/consumi-in-ripresa-solo-nel-2014-settore-moda-a-parte>

Grafico 1: "Diminuzione consumi 2013 rispetto a 2012"



Fonte: elaborazione personale dai dati presenti nel sito <http://www.confcommercio.it/-/consumi-in-ripresa-solo-nel-2014-settore-moda-a-parte>.

Come anticipato in precedenza, i saldi invernali del 2013 non hanno certo avuto l'effetto desiderato, nonostante gli sconti molto alti. Federmoda Italia-Confcommercio³ indica un calo del 10% delle vendite rispetto alle vendite dei saldi del 2012, che comunque avevano registrato una diminuzione. Il settore, infatti, è attaccato dalla crisi già dal 2009. Lo scontrino medio di abbigliamento e calzature è stato di 92 euro, ossia un 25% in meno rispetto all'anno precedente, che era pari a 120 euro. Il volume d'affari è peggiorato del 6,5% rispetto ai saldi del 2012. Gli accessori, al contrario di calzature e abbigliamento, hanno registrato un aumento dell'1,4%, secondo Federmoda Italia. Gli articoli sportivi, invece, hanno avuto un calo del 6,7%, l'abbigliamento dell'11,7%, le calzature del 15,6% e la pelletteria e pellicceria del 16,4%. Questi dati sono in linea con quelli dell'Osservatorio CartaSì relativi al primo trimestre del 2013 e registrano, inoltre, cali del 18-20% nelle Regioni del Sud e una media totale in Italia pari al -12%. Nessuna regione ha

³ <http://www.confcommercio.it/-/per-i-saldi-bilancio-disastroso>

beneficiario di un aumento delle vendite durante i saldi. È comunque da evidenziare che il Trentino è la regione che ha subito la diminuzione minore nel periodo dei saldi del 2013 rispetto a quelli del 2012. Il calo è stato, infatti, pari allo 0,4%. Per quanto riguarda il resto d'Italia, però, la situazione è stata ben peggiore: Lombardia -10,2%, Piemonte -12,7%, Umbria -14% e Lazio -15,2%. Il presidente di Federmoda Italia, Renato Borghi, ha espresso una profonda preoccupazione per l'andamento del settore, anche alla luce del fatto che vi è un'ulteriore stretta al credito. Inoltre, ha segnalato una possibile difficoltà a pagare i fornitori per gli articoli della collezione autunno-inverno.

Anche i mesi successivi ai saldi invernali non sono stati di certo rosei per il settore dell'abbigliamento e delle calzature. Le tendenze recenti, infatti, evidenziano come il cambio di stagione non sia più un'occasione per rinnovare il guardaroba. Sempre più le famiglie italiane riutilizzano gli articoli che già possiedono. Secondo gli studi di Confcommercio⁴, gli unici prodotti che non hanno seguito un trend negativo sono quelli alimentari, che invece hanno visto un aumento delle vendite del 2% a inizio 2013 rispetto all'inizio dell'anno precedente. In generale, le vendite al dettaglio di marzo sono diminuite del 3% su base annua.

A dimostrazione di questo fatto, si evidenzia come, a marzo, nei centri commerciali e negli ipermercati, i prodotti che hanno subito una diminuzione delle vendite sono proprio quelli non alimentari. Le vendite di questi si sono ridotte del 2,5 % rispetto a marzo 2012. I prodotti alimentari, al contrario, non hanno risentito di quest'andamento, in quanto le vendite sono aumentate del 3,8%. In generale, quindi, nei centri commerciali e negli ipermercati il fatturato ha segnato un + 1,3%. I piccoli negozi, invece, hanno presentato uno scenario completamente differente. Le vendite generali, infatti, hanno subito un calo del 6,6% rispetto a marzo 2012. In questi negozi, il fatturato dei prodotti non alimentari ha visto una diminuzione maggiore rispetto a quello di centri commerciali e ipermercati, essendo stato pari a -7,7%. Inoltre, questa volta anche i prodotti alimentari hanno subito una

⁴ <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-05-24/consumi-resistono-solo-alimentari-064637.shtml?uuid=AbxFzhyH&fromSearch>

diminuzione delle vendite del 2,4%.

In termini generali, da quanto emerge dal sito di Confcommercio⁵, secondo l'osservatorio acquisti CartaSì, il primo quadrimestre del 2013 è stato caratterizzato da una riduzione delle vendite del 12% per il settore moda, rispetto al primo quadrimestre del precedente anno. Il presidente di Federazione Moda Italia-Confcommercio, Renato Borghi, ha affermato che l'inizio dell'anno è stato molto negativo a causa anche delle temperature di questa primavera, mai così basse dal 1991. Il maltempo ha ulteriormente contribuito ad una bassa corsa ai negozi per il rinnovo dei guardaroba. Inoltre, sempre secondo l'osservatorio CartaSì, le vendite di giugno sono state inferiori del 14% rispetto a giugno 2012. Un altro dato che preoccupa è la chiusura di molte aziende del settore moda: sono state 4355 solo nel primo trimestre del 2013, per una media di 50 al giorno. Quelle che hanno aperto sono invece state solo 1774, quindi il saldo natalità-mortalità è stato negativo di 2581. Si stima, inoltre, che il numero di occupati nel settore moda sia diminuito di 7500 unità durante il primo trimestre del 2013. L'intero anno 2012, invece, ha registrato un saldo natalità-mortalità di -6610 negozi di moda, abbigliamento, calzature, pelletterie, accessori, tessile per la casa e articoli sportivi. Con i dati del primo quadrimestre del 2013, Confesercenti⁶ ha fatto una stima riguardo al saldo di natalità/mortalità dei negozi appartenenti al settore dell'abbigliamento. E' emerso che nell'arco dell'intero 2013 apriranno 4.539 punti vendita del settore, mentre le chiusure ammonteranno a 15.921. Nel 2014 rimarranno in attività 136.287 negozi rispetto ai 147.615 del 2012. Si tratta di una diminuzione dell'8%.

In particolare, a Padova e provincia chiudono tre negozi ogni due giorni. Secondo la Confesercenti⁷, tra 10 anni si corre il rischio che i punti vendita scompaiano, per essere sostituiti dai centri commerciali. Durante il primo quadrimestre, i negozi ad aprire in Veneto sono stati 19, mentre ne sono stati chiusi 48. La Confesercenti esprime la sua preoccupazione riguardo all'aumento dell'IVA perché, secondo il

⁵ <http://www.confcommercio.it/-/maledetta-primavera-per-abbigliamento-e-calzature>

⁶ <http://www.confesercenti.it/blog/osservatorio-confesercenti-previsioni-2013-emorragia-di-impresse-in-ogni-settore-giu-soprattutto-abbigliamento-8-e-ristoranti-5/>

⁷ <http://www.selpress.com/confimpresse/immagini/210613F/2013062133490.pdf>

presidente provinciale di Padova, Nicola Rossi, la conseguenza sarebbe un'ulteriore caduta dei consumi. Sempre secondo Rossi, l'aumento dell'IVA al 21% avrebbe causato la perdita di 2,3 miliardi di euro di gettito nel solo primo trimestre del 2013 a livello nazionale e a fine anno si arriverebbe a toccare i 4 miliardi.

Anche Ivan Malvasi, presidente di Rete Imprese Italia, ha manifestato il suo disaccordo riguardo all'incremento dell'IVA al 22%⁸, previsto per il primo ottobre 2013. Considerata la crisi dei consumi, infatti, ritiene inopportuno anche il fatto di spostare l'aumento a gennaio 2014 ed auspica una totale abolizione. Secondo il presidente, le imprese si troverebbero in difficoltà se l'aumento dell'IVA si realizzasse.

Carlo Sangalli, presidente di Confcommercio-Imprese per l'Italia è dello stesso avviso⁹. Egli ha affermato, infatti, che questa manovra porterebbe inevitabilmente a stroncare ogni potenziale progresso dei consumi. I timidi segnali di ripresa che si sono visti sarebbero, così, bloccati.

Gli ultimi dati, forniti da Federazione Moda Italia-Confcommercio¹⁰, riguardanti i saldi estivi del 2013, hanno registrato un calo del 7-8% rispetto ai saldi del 2012. La Federazione ha inviato un questionario alle aziende e solo il 37% ha dichiarato di aver avuto un fatturato maggiore rispetto al 2012, mentre appunto il restante 63% ha subito una diminuzione delle vendite del 7-8%. Inoltre, è emerso che i risultati peggiori li hanno ottenuti i punti vendita situati nelle periferie, mentre quelli ubicati nelle vie della moda delle grandi città e nei comuni turistici hanno avuto una risposta più positiva.

⁸ <http://www.reteimpreseitalia.it/Notizie-dalla-Rete/Iva-il-Presidente-Malvasi-Le-imprese-non-devono-pagare-lo-slittamento-dell-aumento>

⁹ <http://www.confcommercio.it/-/sangalli-bene-governo-rinvio-aumento-iva-resta-priorita>

¹⁰ <http://www.confcommercio.it/-/saldi-estivi-in-calo-del-7-8->

1.1.2. Le analisi di Confcommercio

Per capire le motivazioni alla base delle problematiche del settore dell'abbigliamento e delle calzature, ci avvaliamo delle analisi effettuate dall'Ufficio Studi Confcommercio-Imprese per l'Italia. In particolare, lo studio "Consumi&prezzi, Congiuntura Confcommercio, numero 7" del 4 luglio 2013 e lo studio "Misery Index Confcommercio, una valutazione macroeconomica del disagio sociale, numero 5" del 31 luglio 2013.

Per quanto riguarda il primo studio, Confcommercio analizza i consumi e i prezzi delle famiglie italiane, utilizzando le informazioni ricavate da istituti ed organizzazioni pubbliche e private e delle analisi congiunturali condotte dall'ISTAT. I prodotti ed i servizi considerati sono: beni e servizi ricreativi¹¹; alberghi, pasti e consumazioni fuori casa¹²; beni e servizi per la mobilità¹³; beni e servizi per la comunicazione¹⁴; beni e servizi per la cura della persona¹⁵; abbigliamento e calzature¹⁶; beni e servizi per la casa¹⁷; alimentari, bevande e tabacchi¹⁸.

L'indicatore dei Consumi Confcommercio (ICC), aggiornato a luglio 2013, indica che a maggio 2013 i consumi sono diminuiti del 3,1% in termini tendenziali e dello 0,2% rispetto ad aprile dello stesso anno. L'ICC segnala che i dati dei consumi del 2013 finora disponibili sono ancora peggiori rispetto all'intero 2012, il cui bilancio di fine anno è stato il più negativo da quanto si dispone di statistiche ufficiali. A causa delle difficili condizioni occupazionali e reddituali delle famiglie, la domanda del primo quadrimestre del 2013 è ancora più negativa rispetto allo stesso periodo del 2012. I consumi, infatti, sono diminuiti del 4,4% nei primi quattro mesi del

¹¹ Cinema, sport e altri spettacoli, concorsi e pronostici, cartoleria, libri, giornali e riviste, foto-ottica e pellicole, compact disk, supporti magnetici audio, video e strumenti musicali, giochi, giocattoli, articoli per lo sport ed il campeggio, altri prodotti.

¹² Alberghi, pubblici esercizi.

¹³ Motocicli, automobili, carburanti, pedaggi, trasporti aerei.

¹⁴ Telecomunicazioni, telefonia e dotazioni per l'informatica, servizi postali, servizi per le comunicazioni.

¹⁵ Sanità, prodotti farmaceutici e terapeutici, prodotti di profumeria e cura della persona.

¹⁶ Abbigliamento, pellicce e pelli per pellicceria, calzature, articoli in pelle e da viaggio.

¹⁷ Affitti, energia elettrica, mobili, articoli tessili, arredamento per la casa, elettrodomestici, radio, tv, registratori, generi casalinghi durevoli e non durevoli, utensileria per la casa e ferramenta.

¹⁸ Alimentari e bevande Tabacchi.

2013, mentre nel 2012 il calo era stato del 3,3%. Nonostante questi dati, ci sono dei piccoli segnali positivi che potrebbero portare ad una stabilizzazione ciclica. Non si può ancora però parlare di ripresa, perché è molto probabile che gli effetti sui redditi e sull'occupazione siano nulli.

Per quanto riguarda il clima di fiducia, a giugno quello delle imprese è peggiorato leggermente, con tendenza opposta al *sentiment* delle famiglie, che ha registrato un aumento, nonostante il mercato del lavoro abbia mandato segnali di peggioramento nel mese di maggio. Infatti, gli occupati sono diminuiti di 27 mila unità rispetto ad aprile, mentre i disoccupati sono aumentati di ben 56 mila unità. Dall'inizio dell'anno, gli occupati hanno subito un calo di 387 mila unità e quelli in cerca di occupazione sono cresciuti di 480 mila.

Il mese di maggio è il secondo consecutivo in cui tutte le funzioni di consumo delle famiglie hanno registrato una diminuzione dei volumi di acquisto. I beni e i servizi per la mobilità continuano ad essere quelli maggiormente in calo. Anche per l'abbigliamento e le calzature le quantità acquistate sono molto diminuite ed hanno registrato un -4,6%, mentre il fatturato ha segnato un -4,2%.

Per quanto riguarda l'indice dei prezzi al consumo, si prevede una variazione congiunturale dello 0,1%, con un tasso di crescita tendenziale dell'1,2%, che si trova in linea con quello di giugno.

Tabella 1: "Dinamica ICC in valore - var. % tendenziali"

Dinamica ICC in valore - var. % tendenziali						
	2011	2012	2013			
	Anno	Anno	I Trim.	Mar	Apr	Mag
SERVIZI	4,4	0,0	-1,7	-1,9	-1,1	0,5
BENI	0,2	0,4	-4,0	-4,2	-3,5	-3,9
TOTALE	1,4	-1,2	-3,3	-3,5	-3,7	-2,6
Beni e servizi creativi	5,8	-0,2	-5,6	-6,7	-0,4	-2,5
Alberghi pasti e consumazioni fuori casa	2,2	-1,0	-2,8	-1,4	-2,0	0,4
Beni e servizi per la mobilità	3,7	-5,5	-6,5	-7,3	-7,7	-7,2
Beni e servizi per le comunicazioni	-1,7	-2,6	-4,0	-4,3	-4,8	-4,4
Beni e servizi per la cura della persona	0,3	-1,5	-2,9	-4,1	-0,5	-1,8
Abbigliamento e calzature	-1,8	-2,5	-5,8	-8,7	-1,2	-4,2
Beni e servizi per la casa	-0,1	1,0	-1,2	-1,6	-0,1	-1,6
Alimentari, bevande e tabacchi	0,9	0,1	-2,2	-0,4	-4,4	-2,1

Fonte: elaborazione personale dei dati presenti nello studio "Consumi&prezzi, Congiuntura Confcommercio, numero 7" del 4 luglio 2013.

Tabella 2: "Dinamica ICC in quantità - var. % tendenziali"

Dinamica ICC in quantità - var. % tendenziali						
	2011	2012	2013			
	Anno	Anno	I Trim.	Mar	Apr	Mag
SERVIZI	2,4	-1,5	-3,5	-3,0	-1,9	-0,9
BENI	-2,5	-5,0	-5,2	-5,4	-4,2	-4,3
TOTALE	-1,0	-3,9	-4,7	-4,7	-3,5	-3,2
Beni e servizi creativi	3,0	-2,9	-6,1	-8,0	-0,5	-2,2
Alberghi pasti e consumazioni fuori casa	0,1	-2,5	-4,5	-3,2	-3,6	-1,2
Beni e servizi per la mobilità	-4,7	-14,2	-8,8	-8,8	-7,0	-6,7
Beni e servizi per le comunicazioni	2,1	0,8	1,8	2,5	-1,1	-0,8
Beni e servizi per la cura della persona	0,8	-0,1	-2,4	-4,2	-0,5	-2,0
Abbigliamento e calzature	-3,5	-4,5	-5,9	-9,6	-1,8	-4,6
Beni e servizi per la casa	-1,5	-2,9	-4,0	-4,2	-1,9	-2,5
Alimentari, bevande e tabacchi	-1,8	-3,0	-4,6	-2,5	-6,6	-4,6

Fonte: elaborazione personale dei dati presenti nello studio "Consumi&prezzi, Congiuntura Confcommercio, numero 7" del 4 luglio 2013.

Il mese di giugno 2013, a differenza di maggio, ha registrato un tasso di disoccupazione del 12,1%, che si trova ad essere leggermente inferiore di 0,1 punti percentuali. Ciò si è verificato grazie al fatto che i disoccupati sono diminuiti di 31 mila unità rispetto a maggio e gli occupati, invece, sono diminuiti di 21 mila unità. Il numero di occupati di giugno 2013 è tornato ai livelli di nove anni fa, esattamente di agosto 2004.

A giugno, i giovani, tra i 15 e i 24 anni, in cerca di occupazione, erano 642 mila. Rispetto al miglioramento del tasso di disoccupazione generale, quello giovanile è invece aumentato di 0,8 punti percentuali, passando dal 38,3% di maggio al 39,1% di giugno.

Sempre a giugno, le ore autorizzate di cassa integrazione sono state 90,7 milioni, rispetto a quelle del mese di maggio, pari a 89,3 milioni di ore. Secondo le stime effettuate da Confcommercio, le persone in cassa integrazione sono passate da 266 mila di maggio a 270 mila di giugno.

Le persone scoraggiate¹⁹, invece, si prevede diminuiscano da 713 mila di maggio a 700 mila di giugno.

Quindi, conteggiando anche le persone in cassa integrazione e gli scoraggiati, il tasso di disoccupazione esteso risulta essere del 15,4%, inferiore di 0,1 punti rispetto ai mesi di aprile e maggio.

Per quanto riguarda l'inflazione di beni e servizi ad alta frequenza di acquisto, a giugno è aumentata di 0,2 punti percentuali rispetto ad aprile e maggio ed è stata pari all'1,7%. Questo aumento cambia la tendenza recente, che vedeva il tasso di inflazione in diminuzione dal mese di settembre 2012. Si può dire che la diminuzione del tasso di disoccupazione sia stata compensata dall'aumento del tasso d'inflazione. Per questo motivo, il Misery Index Confcommercio (MIC) di giugno resta stabile a 20,8, come a maggio.

Il MIC è un indice che misura il disagio sociale mensilmente, dovuto al tasso di disoccupazione estesa e all'inflazione di beni e servizi ad alta frequenza d'acquisto.

Il Misery Index tradizionale si ottiene dalla somma del tasso di disoccupazione ed

¹⁹ Coloro che: si dichiarano in cerca di lavoro; sono disponibili a lavorare nelle prossime due settimane; affermano di aver cercato lavoro da 2 a 3 mesi prima dell'intervista, anche se non lo hanno fatto nelle ultime due settimane.

inflazione, ai quali viene assegnato lo stesso peso. Il MIC, invece, utilizza il tasso di disoccupazione esteso e l'inflazione di beni e servizi acquistati più frequentemente, per avere una misura più precisa del disagio sociale. Inoltre, alla prima componente è attribuito maggior peso rispetto alla seconda, perché studi scientifici internazionali hanno dimostrato che il costo della disoccupazione in termini di soddisfazione di vita è superiore a quello dell'inflazione. Infatti, la maggiore preoccupazione delle persone risulta essere quella riguardante il lavoro. Dunque, alla disoccupazione estesa è dato un peso di 1,2647 mentre per l'inflazione di beni e servizi a maggiore frequenza d'acquisto il peso è di 0,7353.

Tabella 3: "Prezzi, disoccupazione e Mysery Index Confcommercio in Italia"

Prezzi, disoccupazione e Mysery Index Confcommercio in Italia				
Anno	Disoccupazione ufficiale (%)	Disoccupazione estesa (%)	Var. % prezzi alta freq. di acquisto	MIC
2007	6,1	7,8	2,9	12,0
2008	6,8	8,7	4,9	14,6
2009	7,8	10,7	0,8	14,1
2010	8,4	11,6	2,0	16,2
2011	8,4	11,5	3,6	17,2
2012-1° trim	9,9	13,2	4,4	20,0
2012-2° trim	10,6	13,9	4,4	20,9
2012-3° trim	10,8	14,2	4,3	21,1
2012-4° trim	11,4	14,6	3,5	21,0
2013-Gennaio	11,9	14,6	2,7	20,4
2013-Febbraio	11,8	15,3	2,4	21,1
2013-Marzo	11,9	15,3	2,0	20,8
2013-Aprile	12,0	15,5	1,5	20,7
2013-Maggio	12,2	15,5	1,5	20,8
2013-Giugno	12,1	15,4	1,7	20,8

Fonte: elaborazione personale dei dati presenti nello studio "Misery Index Confcommercio, una valutazione macroeconomica del disagio sociale, numero 5" del 31 luglio 2013.

CAPITOLO 2

2.1. Introduzione sull'azienda Trops S.p.a.

2.1.1. La storia di Trops S.p.a.

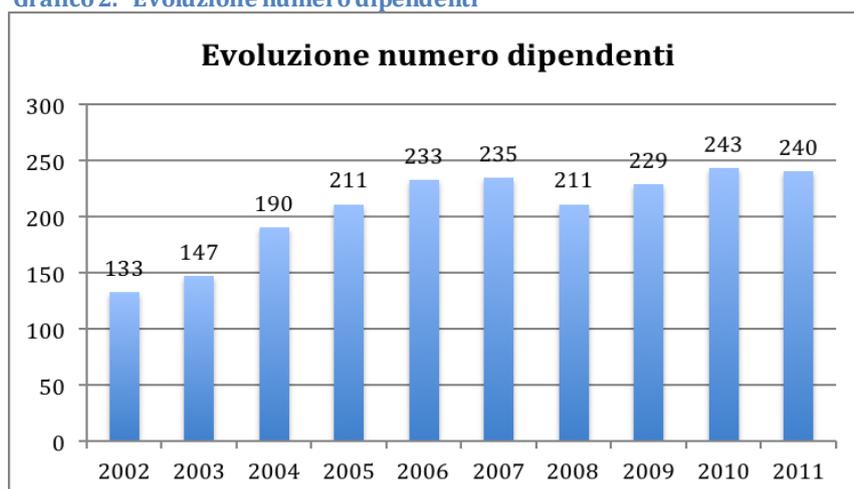
La società Trops S.p.a. viene fondata nel giugno 1993, come emerge nel sito dell'azienda²⁰ e nel settembre dello stesso anno inaugura il suo primo punto vendita con insegna "Non Solo Sport". Proprio in questo periodo in Italia cominciano a sentirsi le influenze del processo di globalizzazione e vi è la necessità di creare un nuovo format nel mondo dello sportswear, in grado di competere con le grandi catene estere. È dall'intuizione della famiglia Giordani, dei fratelli Corradin e del signor Fantin, già imprenditori nella distribuzione moderna e nel settore sportivo, che nasce questa nuova idea di negozio. I punti cardine dell'azienda sono: grande assortimento di marche nazionali ed internazionali, attenzione alla qualità ed elevato servizio al cliente. Secondo il codice ATECO 2007, Trops S.p.a. appartiene del settore del commercio all'ingrosso di abbigliamento e calzature (G 46.42)²¹.

Attualmente la società dispone di 246 dipendenti, 30 dei quali sono impiegati nella sede amministrativa, situata a Rubano, in provincia di Padova. Questi ultimi sono suddivisi in cinque uffici: acquisti, marketing e comunicazione, EDP, logistica e amministrazione. Il restante dei dipendenti è impiegato nei negozi.

²⁰ <http://www.nonsolosport.it>

²¹ http://www.vi.camcom.it/a_242_IT_1495_1.html

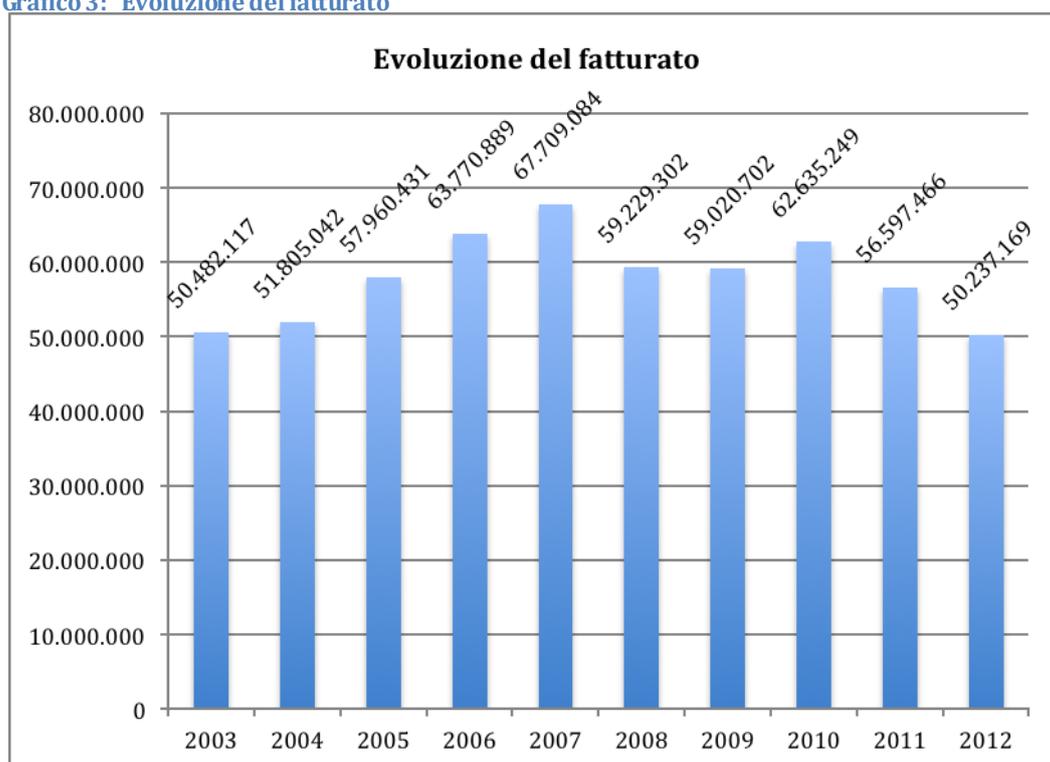
Grafico 2: "Evoluzione numero dipendenti"



Fonte: Aida

Secondo i dati ricavati dal sito "Aida", il fatturato di Trops è aumentato dal 2005 al 2007 e ha poi avuto un decremento fino al 2009. Nel 2010 il fatturato è di nuovo cresciuto ma ha subito un ulteriore crollo nel 2011, a causa della chiusura di alcuni negozi affiliati in Campania e Sicilia, ed ha avuto un crollo nel 2012.

Grafico 3: "Evoluzione del fatturato"



Fonte: Aida

2.1.2. Fattori competitivi, *mission* e valori

I principali fattori competitivi dell'azienda sono tre: la capacità d'interlocuzione con i grandi marchi; l'attenzione alle tendenze di moda; la ricerca del rapporto qualità/prezzo.

La *mission* di Trops Spa è: unificare sotto lo stesso marchio lo spirito sportivo, il tempo libero e lo stile di vita, rappresentati da diversi valori tra cui soprattutto la sicurezza e la qualità. L'azienda vuole rendere tutto ciò accessibile a un gran numero di persone, coniugando moda e convenienza.

Come emerge dal sito dell'azienda, i valori di Trops Spa sono:

- Performance: sport, innovazione, tecnologia e prestazioni sono degli elementi fondamentali.
- Passione: è l'elemento trainante dell'azienda, per avere risultati ottimali e aggiornati alle nuove tendenze.
- Integrità: il team è formato da persone con valida formazione.
- Diversificazione: il team è composto da persone con idee, interessi e basi culturali differenti.

2.1.3. Ubicazione, gestione ed organizzazione dei punti vendita

Durante il corso degli anni il numero di punti vendita ha subito delle variazioni. Ci sono state alcune nuove aperture come altrettanto delle chiusure. Al giorno d'oggi i punti vendita sono cinquantasei. I negozi sono presenti solo nel territorio italiano, in particolare in otto regioni²². Quarantanove dei punti vendita sono di proprietà della società, mentre i restanti sette sono affiliati. Si tratta della maggior parte dei punti vendita presenti nella regione Sicilia, la cui emissione del prodotto viene gestita direttamente da Trops, in cambio di un corrispettivo in denaro. Questi negozi, invece, si occupano interamente della contabilità.

Inoltre, il 6 settembre 2011 è stato inaugurato un nuovo negozio, di proprietà del gruppo Trops, con il nome però di "Gallery (gfc)". Lo scopo era di creare un nuovo

²² Calabria, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Marche, Sicilia, Toscana e Veneto.

format che si distaccasse dagli altri punti vendita per proporre capi fashion e casual, ma non tecnici e sportivi. Questo punto vendita si trova a Padova, in Via Roma. Non ha però ottenuto i risultati sperati, quindi è stato deciso di cambiare format e riaprire il punto vendita a settembre 2013. Questo nuovo negozio avrà l'insegna "Non Solo Sport", dunque non è stata scelta la strada della differenziazione come nel precedente caso.

Ogni punto vendita prevede la presenza di un gerente, che è il responsabile del negozio. Vi è poi la figura del capo area, che controlla più negozi di tipologia o contesto simili. Questi si occupa della disposizione dei prodotti, del layout, degli ordini, dei colloqui di lavoro con i candidati all'assunzione e della messa a punto delle linee guida che i negozi devono rispettare. Il capo area rappresenta quindi il tramite tra i negozi e l'azienda.

Per la valutazione dell'apertura di un punto vendita, Trops ricorre ad una società che svolge un'analisi di mercato. Questa si focalizza sullo studio del territorio, esaminando i fattori demografici, geografici, socioeconomici, psicografici. A seconda dell'ubicazione e dei differenti fattori che la caratterizzano, i punti vendita avranno dei prodotti diversi.

I negozi sono situati in centri commerciali, zone pedonali, centri storici, località turistiche ed aree ad alta frequentazione. La superficie dei negozi varia dai 250 ai 1100 mq e determina la tipologia di articoli. I negozi di piccole dimensioni, infatti, presentano prevalentemente capi fashion, mentre quelli con superficie maggiore offrono anche abbigliamento e attrezzature tecnico-sportive.

L'azienda presenta, inoltre, un outlet nella regione Veneto, che dispone di articoli di fine serie o di stagioni precedenti. Questa volta la superficie è maggiore rispetto a quella dei negozi: può arrivare, infatti, fino a 1500 mq.

Nei punti vendita sono fondamentali: il layout delle attrezzature, ossia l'utilizzo di diversi colori e materiali in base alla classificazione del reparto; il layout merceologico, cioè il modo in cui vengono esposti i prodotti. Inoltre, gli articoli sono suddivisi a seconda della categoria merceologica, ossia sport e casual. Ogni

categoria è poi suddivisa in sotto categorie, chiamate mondi. Ogni mondo sportivo è caratterizzato da un colore diverso per permettere una maggiore distinzione all'interno del punto vendita.

Il layout e l'assortimento variano in base alla dimensione e all'ubicazione del negozio. Questo fatto rappresenta un vantaggio, perché è possibile soddisfare maggiormente le esigenze del target che più frequenta l'area in cui si trova il punto vendita. Bisogna considerare, però, che questa differenziazione può portare alla disomogeneità del gruppo Trops e a problemi organizzativi.

Per quanto riguarda le calzature, praticamente ogni punto vendita presenta una parete a loro dedicata, illuminata da una serie di luci. Ogni modello di calzatura viene esposta in un ripiano, chiamato basetta.

Il layout interno è caratterizzato dalla presenza di gondole, tavole e cubi che facilitano lo spostamento frequente della merce e permettono al consumatore di avere un rapido e semplice accesso ai prodotti.

Per quanto riguarda la vetrina di Non Solo Sport, si tratta, per la maggior parte dei casi, di quella di tipo aperto. Questa vetrina dà la possibilità di guardare anche all'interno del negozio gli articoli e la loro disposizione. Il ricambio delle vetrine avviene normalmente ogni dieci giorni, per proporre soluzioni sempre aggiornate.

2.1.4. I marchi

Il *core business* di Trops è la vendita di abbigliamento, calzature ed accessori, non la produzione. La sua forza operativa si basa quindi sulla commercializzazione dei prodotti, sulla selezione dei marchi più interessanti e attrattivi e sulla cura dell'assortimento.

L'azienda si rifornisce di una vasta quantità di marchi nazionali ed internazionali che si possono suddividere in sport²³ e casual²⁴.

²³ Nike, Puma, Adidas, Asics, Everlast, Le coq sportif, Arena, Lotto, New Balance, Mizuno, Diadora, Deha, Dimensione Danza, Garmont, Head, Babolat, Dunlop, Spalding, Molten, Trezeta, Tecnica, West Scout, Brugi, Errea, Johnson Fitness.

²⁴ Lee, Billabong, Sweet Years, Scotch&Soda, North Sails, Blend, Hot Buttered, Mud&Glory, Hollywood, Caterpillar, Havaianas, Grenda, Superga, Lacoste, Robe di Kappa, Helly Hansen, Eastpak, Converse, Guru, Wrangler, Onitsuka, Sundek, The North Face, US Polo, Rip Curl, Refrigiwear, Camper, Cape Horn, Dolomite, Think Pink, Fred Perry, Henry Lloyd

Inoltre, l'azienda possiede quattro private brand²⁵, che sviluppano appositamente delle collezioni per Trops. Il private brand più rilevante è Outsider, che l'azienda ha acquistato da un altro marchio, Americanino. Il logo è rappresentato da una picca in quanto era simbolo di forza, spirito battagliero e buona sorte durante la Seconda Guerra Mondiale. Infatti, Outsider vuole essere una marca grintosa, intenta a creare prodotti innovativi, in modo da non farsi sottomettere dalla concorrenza. L'assortimento di questo marchio è ampio: copre quasi tutti le tipologie di abbigliamento uomo e donna (maglie, pantaloni, felpe, giubbotti, berretti.). Si tratta, però, di un marchio poco profondo perché intende essere un'alternativa economica ai maggiori concorrenti, quindi per ogni tipologia di capo di abbigliamento non offre molte varianti.

2.1.5. La comunicazione e la sponsorizzazione

Trops effettua la comunicazione pubblicitaria attraverso stampa, affissioni e radio. L'azienda ha deciso di non utilizzare la televisione, perché considerata troppo costosa. Tra i mezzi pubblicitari adottati, la radio è stata quello che ha riscosso meno successo. Per quanto riguarda i volantini promozionali, invece, è stato verificato che hanno ottenuto buoni risultati ed incentivato acquisti di una certa entità, favorendo anche il passaparola.

Un altro mezzo di comunicazione che l'azienda sfrutta è quello della sponsorizzazione di eventi come Human Race, NonSoloSport Race e Maratona di S. Antonio che si svolgono a Padova ogni anno.

2.1.6. I concorrenti

I principali competitors di Trops S.p.a. sono: Cisalfa Group, Sportler, Compar S.p.a., Decathlon, Foot Locker e Intersport.

Il gruppo Cisalfa Sport²⁶ è attivo in Italia dal 1977 e il primo negozio è stato aperto a Tivoli, in provincia di Roma. Il gruppo presenta attualmente 160 punti vendita in tutta Italia. Si tratta di un'azienda che commercia abbigliamento, calzature,

²⁵ Outsider, Kinghino, Frank Scozzese, Empire.

²⁶ <http://www.cisalfasport.it/about/chi-siamo/il-gruppo-cisalfa>

accessori e attrezzature sportive ed è presente nelle medesime regioni in cui sono ubicati i punti vendita "Non Solo Sport".

Il primo punto vendita di Sportler S.p.a.²⁷ è stato aperto nel 1977 a Bolzano. Attualmente vi sono 20 punti vendita in Austria e in Italia settentrionale, nello specifico in Veneto, Friuli Venezia Giulia e Trentino Alto Adige. Il *core business* dell'azienda è la commercializzazione di attrezzature, calzature, abbigliamento e accessori legati al mondo dello sport.

Compar S.p.a.²⁸ è stata fondata a Limena, in provincia di Padova, nel 1932. Si occupa principalmente di produzione e commercializzazione di calzature anche se nei suoi punti vendita è possibile trovare, inoltre, abbigliamento ed accessori. In tutto il territorio italiano vi sono 300 punti vendita che presentano diverse formule: Bata City, Bata Superstore, Bata Factory Store e Athletes World. Quest'ultimo, in particolare, è un concorrente più diretto di Trops S.p.a. perché è orientato verso il settore sportivo.

Decathlon²⁹ è stata fondata a Englos, nel nord della Francia, nel 1976. L'azienda si occupa di produzione e commercializzazione di articoli sportivi. Il primo negozio in Italia è stato aperto nel 1993 a Baranzate, in provincia di Milano. Attualmente i suoi punti vendita sono presenti in tutte le regioni italiane, al di fuori di Trentino Alto Adige, Val D'Aosta e Basilicata.

Foot Locker³⁰ è un'azienda che commercia principalmente scarpe, ma anche vestiario e accessori sportivi. È stata fondata a New York ed attualmente presenta 3335 punti vendita in 23 Paesi del mondo, tra cui l'Italia.

Intersport³¹ è un grande network di negozi di articoli sportivi, fondato a Parigi nel 1968. Opera in Italia dal 1997 e ad oggi i punti vendita affiliati sono 500 nel territorio italiano. Del network "Intersport" fanno parte anche Cisalfa Group e Sportler.

Le aziende sopra elencate sono concorrenti diretti di Trops perché vendono articoli sportivi e i marchi offerti sono per la maggior parte i medesimi.

²⁷ <http://www.sportler.com/sportlerShop/redazione/header/chi-siamo/storia-filosofia;jsessionid=6AE1E7D8B52210D28436F99DF561140C>

²⁸ <http://www.bata.it/chi-siamo.html>

²⁹ <http://www.decathlon.it/company-profile.html>

³⁰ <http://www.footlocker-inc.com/company.cfm?page=about>

³¹ <http://www.intersport.it/azienda>

Trops, però, non si occupa solo di commerciare articoli legati al mondo dello sport, ma anche capi e calzature “casual”, per il tempo libero. Per questo motivo, la lista dei competitors è molto più ampia e si estende a tutti i negozi che commerciano prodotti possibili concorrenti a quelli venduti da Trops. Così, ogni punto vendita “Non Solo Sport”, a seconda dell’ubicazione, avrà come concorrenti i negozi delle aziende sopra elencate e i punti vendita limitrofi che vendono articoli sostitutivi.

CAPITOLO 3

3.1. Le indagini del gruppo NPD sul settore delle calzature sportive in Italia: un confronto tra i risultati di Trops S.p.a. e quelli del panel

3.1.1. Indagine “NPD Sports Tracking Europe” di marzo 2013

L'azienda Trops S.p.a. si rivolge ad NPD Group (National Purchase Diary), un fornitore mondiale di soluzioni di ricerca di mercato sui consumatori e sulla vendita al dettaglio, in particolare per l'indagine riguardante il settore delle calzature sportive. Il gruppo opera in diversi settori ed è stato fondato nel 1966. Si occupa di dare informazioni sul comportamento dei consumatori e sui punti vendita, attraverso l'analisi dei POS. Secondo il suo sito internet³², i settori per i quali NPD Group svolge il suo servizio sono molteplici³³. Per quanto riguarda l'Italia, invece, opera solo nei settori bellezza, foodservice, giocattoli e sport.

Le indagini che andiamo ad analizzare sono due: quella relativa al mese di marzo 2013 e quella di giugno 2013. I risultati sono ricavati da due panel: Online Consumer Panel service for Sports Footwear e POS Panel service for Sports Footwear. Per quanto riguarda il primo, si tratta di un questionario online rivolto ad un campione rappresentativo, in cui gli individui rivelano i loro acquisti nell'ambito dello Sports Footwear. Il limite di questa metodologia è che si utilizzano le informazioni ricavate da un campione, non dall'intera popolazione. I dati, però, vengono poi ponderati per rappresentare tutta la popolazione italiana, in modo da fornire indicazioni sulle dimensioni del mercato, *brand share* e *retailer share*. Infine, viene fatto un ulteriore controllo delle informazioni, sul numero di transazioni disponibili.

Con il secondo panel, invece, i retailer che vi partecipano inviano i loro dati POS settimanali, dettagliati per prodotto. Anche l'azienda Trops S.p.a. fornisce i suoi dati per la realizzazione dell'indagine. NPD verifica e classifica queste informazioni,

³² <https://www.npdgroup.it>

³³ Audio, Video & Imaging, Settore automobilistico, Beauty, Tecnologia, Connected intelligence, Displays, Intrattenimento (musica e film), Moda, Servizi finanziari, Cibo e bevande, Food, casa, IT/stampa, Bambini, Forniture per uffici, Settore pubblico, Commercio al dettaglio, Software, Solar, Sport, Giocattoli, Telecomunicazioni e Videogiochi.

le processa e le consegna su base mensile, trimestrale, semestrale e/o annuale. Per categorizzare i prodotti sono utilizzati i cataloghi dei produttori e quindi vengono rispettate le definizioni date alle brand/linee di prodotto dalle aziende. Un altro limite dell'indagine è che non vengono inclusi tutti i retailer presenti nel territorio italiano, ma solo quelli che aderiscono alla ricerca. Si tratta di un'indagine a pagamento, in quanto chi vi partecipa, fornendo le informazioni necessarie, riceve anche i risultati. Considerato che è previsto un onere finanziario, non tutti i retailer sono disposti a sostenerlo, quindi, per questo motivo l'analisi potrebbe peccare di poca esattezza.

L'indagine di marzo 2013 offre un quadro generale, fornendo la media dei risultati ottenuti da tutte le aziende partecipanti. L'analisi di giugno, invece, oltre a somministrare i dati medi del panel, permette di fare un confronto con i risultati ottenuti dai punti vendita "Non Solo Sport". Abbiamo deciso di analizzare questi report in quanto, secondo gli ultimi dati risalenti all'anno 2012, le calzature apportano pressappoco il 45% dell'intero fatturato. Circa la stessa quota è rappresentata dall'abbigliamento mentre solo il 10% delle vendite appartiene agli accessori. Le calzature, quindi, sono di grande rilevanza per l'azienda. Inoltre, rispetto agli anni precedenti, il peso delle calzature sta aumentando rispetto alle altre categorie.

Il report "NPD Sports Tracking Europe" di marzo 2013 fa prima un'analisi delle tendenze del mercato per poi esaminare le vendite, in particolare le categorie di prodotto vendute, i tipi di consumatori ed i canali distributivi.

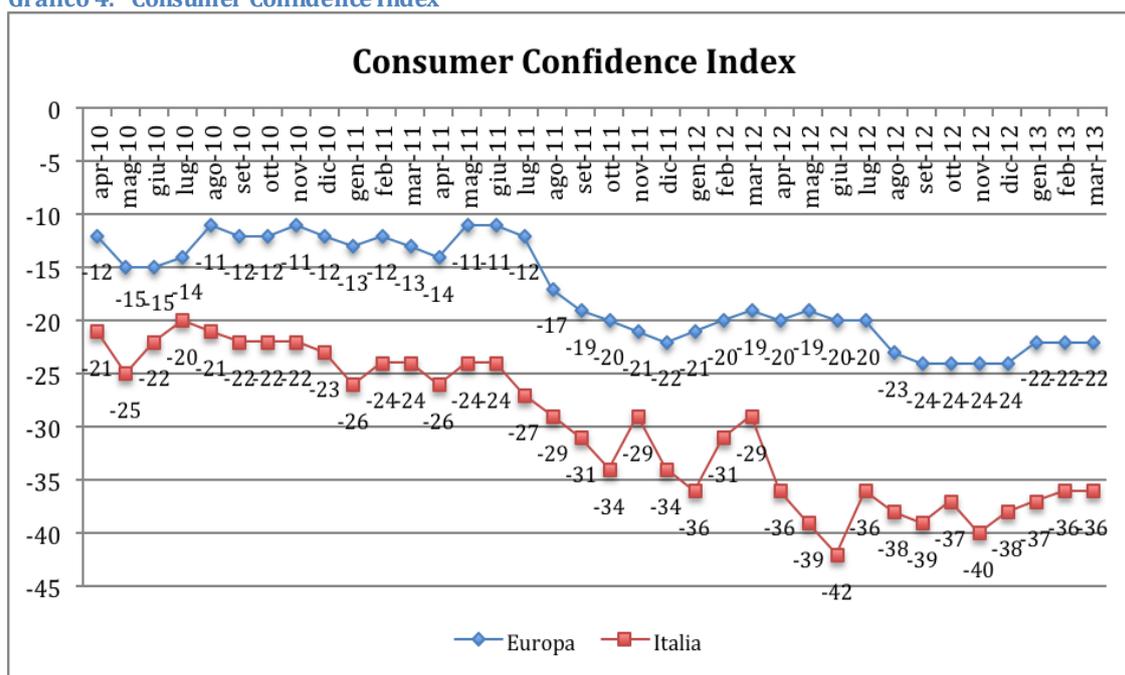
Ciò che è emerso dall'analisi delle tendenze di mercato è che, durante il primo trimestre dell'anno 2013, secondo la fonte ISTAT, il PIL italiano ha subito un decremento dello 0,5% rispetto all'ultimo trimestre del 2012. Il calo è stato ancora maggiore se i dati si confrontano con il primo trimestre del 2012, perché la riduzione è stata del 2,3%. Il primo trimestre del 2013 rappresenta il settimo consecutivo in cui si è registrata una diminuzione del PIL. Si tratta di uno dei fattori che hanno contribuito ad un effetto negativo delle vendite nel settore Footwear.

Bisogna sottolineare, inoltre, che il mese di marzo 2013 è stato il più piovoso degli ultimi 60 anni, con 15 perturbazioni atlantiche, in media una ogni due giorni. Ci sono stati 21 giorni di pioggia rispetto alla media di 9 del mese. Il nord ha registrato un aumento delle piogge del 400%, il centro del 300% mentre il sud del 100%. A causa delle negative condizioni metereologiche, le visite nei punti vendita sono state sicuramente disincentivate.

Un altro fattore da considerare, come anticipatore della spesa per i consumi, è la fiducia dei consumatori. Normalmente vi è una correlazione positiva tra l'andamento degli indici di fiducia, quello dei consumi e quello della produzione, considerato che la spesa dei consumatori ha una forte influenza sul PIL.

Il *consumer confidence index* (CCI) misura il clima di fiducia dei consumatori sulle condizioni attuali e future dell'economia e sulla propria situazione finanziaria attesa per i prossimi sei mesi. Considerato che questo indice è influenzato dal potere d'acquisto atteso dei consumatori per il semestre successivo, può dare indicazioni sulla capacità di spesa per consumi delle famiglie italiane. Se l'indice ha valori elevati, significa che i consumatori hanno la tendenza ad acquistare di più. Si è riscontrato che durante il primo trimestre del 2013 l'indice è aumentato rispetto all'ultimo trimestre del 2012. Lo stesso andamento si era verificato anche il primo trimestre del 2012 ma nel secondo è stato registrato un crollo. Il CCI del 2012 è oscillato da -29 a -42, per una media di - 36,75. Durante il 2011 l'indice ha avuto variazioni da -24 a -34, con una media di - 27,76. Nel 2010 l'indice è oscillato da - 21 a - 25, con una media di - 22. Si può dunque notare un forte decremento della fiducia dei consumatori anno dopo anno. Rispetto alla media europea del primo trimestre del 2013, l'indice italiano si distacca di 14 punti.

Grafico 4: "Consumer Confidence Index"



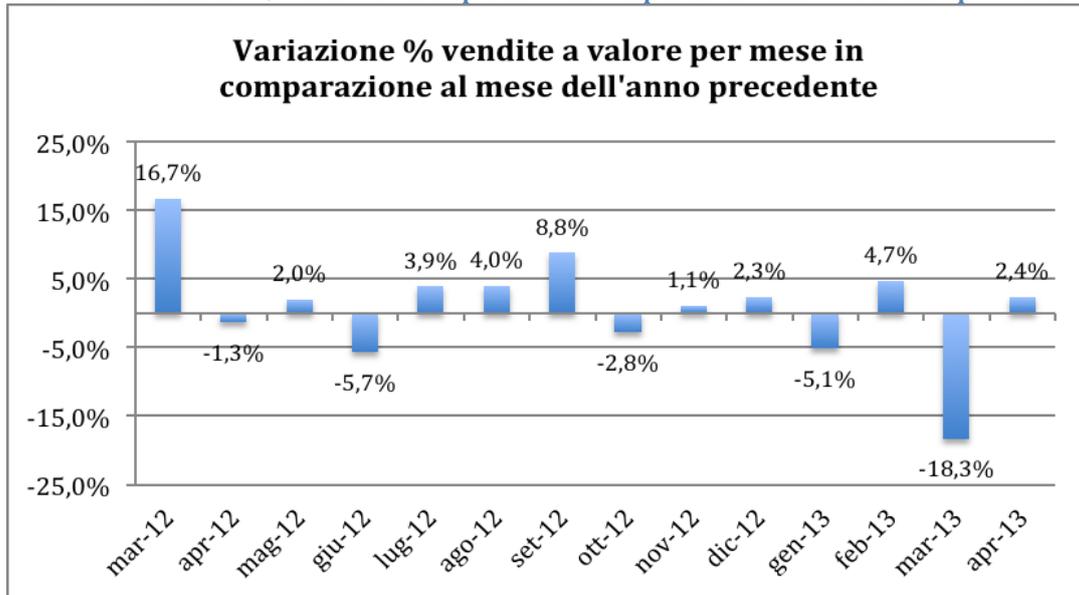
Fonte: European Commission

Un ulteriore fattore negativo è l'aumento della disoccupazione, che è passata dall'11,1% di dicembre del 2012, all'11,5% di marzo del 2013. Nella fascia d'età tra i 15 e i 24 anni, invece, si registra una disoccupazione del 35,9%.

Per quanto riguarda il tasso d'inflazione invece, si registra una diminuzione dalla seconda metà del 2012, che è passata dal 3,2% di settembre 2012 a 1,2 % di aprile 2013.

Il settore Footwear ha un trend di vendite mensili molto altalenante, prendendo il considerazione il periodo che va da marzo 2012 ad aprile 2013. Comparando ogni mese con il corrispettivo dell'anno precedente, emerge che negli ultimi tre anni il primo trimestre aveva sempre avuto vendite superiori rispetto a quello precedente. Nel 2013, invece, il mese di marzo segue un trend negativo, segnando -8,5% a valore. Dal 2010 ad oggi i mesi che hanno registrato vendite maggiori rispetto agli stessi dell'anno precedente sono sensibilmente diminuiti. Nel 2010, infatti, i mesi con trend positivo sono stati 10, nel 2011 sono passati ad 8 e nel 2012 a 7. Finora il 2013 è già a quota due mesi con trend negativo, ossia gennaio e marzo. Sarà quindi interessante fare il bilancio a fine anno.

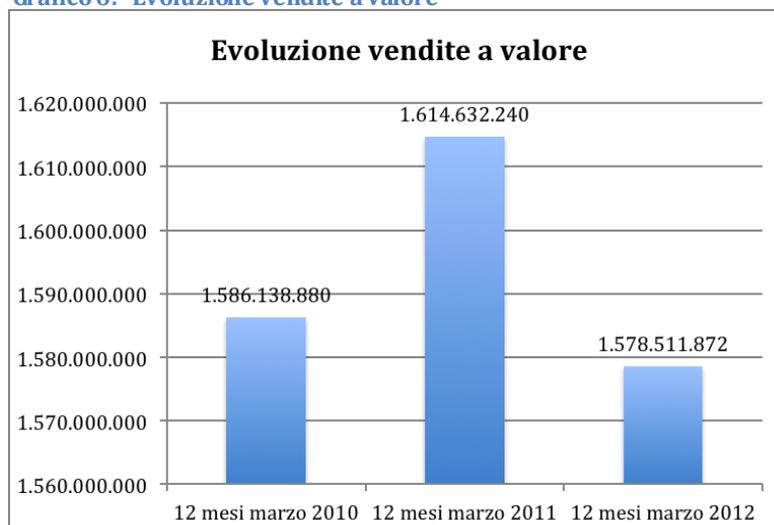
Grafico 5: "Variazione % vendite a valore per mese in comparazione al mese dell'anno precedente"



Fonte: NPD POS FW Panel

Prendendo in considerazioni 12 mesi, terminanti a marzo 2013, le vendite in Italia sono diminuite dal 2011 di 36 milioni di euro. Per stimolare le vendite, viene sempre più utilizzata la variabile prezzo, considerato che il prezzo medio di questo periodo è diminuito del 2,6%.

Grafico 6: "Evoluzione vendite a valore"

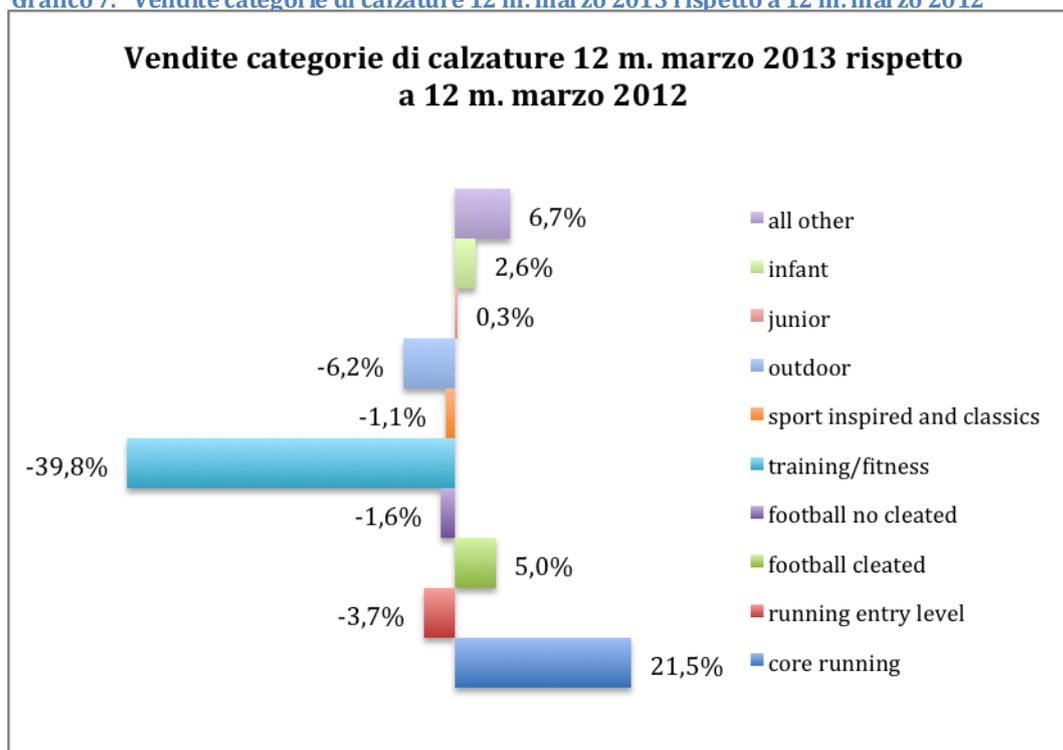


Fonte: NPD Consumer Panel-Value €

I prodotti in promozione hanno una rilevanza sempre maggiore, infatti negli ultimi 12 mesi ben 3 prodotti su 5 acquistati avevano un prezzo promozionale. Questo dato mostra che i consumatori sono sempre più attenti alle offerte per poter spendere meno. Mediamente le promozioni hanno portato ad una diminuzione del prezzo del 27%, dimostrando che i tagli possono essere aggressivi.

Per quanto riguarda le categorie di calzature, si registrano diverse tendenze. Il Core Running è la categoria che registra la maggiore crescita nelle vendite dal 2012 al 2013, infatti l'aumento è del 21,5%. Una crescita si è anche verificata per le categorie Football cleated del 5%, Junior dello 0,3% e Infant del 2,6%. La categoria che ha registrato la maggiore diminuzione è Training/Fitness, che ha visto un calo del 39,8%. Altra categoria in diminuzione è l'Outdoor, per il 6,2%. Il Leisure, che rappresenta il peso maggiore nel mercato Footwear, ha subito un calo dell'1,1%.

Grafico 7: "Vendite categorie di calzature 12 m. marzo 2013 rispetto a 12 m. marzo 2012"



Fonte: NPD POS FW panel - € Value %

Guardando al tipo di consumatore, il valore delle vendite nel segmento “bambino” è aumentato del 5% rispetto al 2012, mentre è diminuito del 5,4% nel segmento “uomo” e del 2,8% in quello “donna”. Se si considerano le unità vendute, l’aumento si registra per le categorie “bambino” e “donna”, mentre si è verificata una diminuzione per la categoria “uomo”.

Considerando le fasce d’età degli utilizzatori, sono aumentate del 2,3% quella al di sotto dei 12 anni e del 4,9% quella tra i 35 e i 44 anni. Le fasce comprese tra i 13 e i 34 anni sono rimaste stabili mentre sono diminuite del 3,8% quelle superiori ai 45 anni.

Per quanto riguarda gli acquirenti, invece, la fascia d’età che più è diminuita è quella tra i 16 e i 17 anni (- 28,6%), seguita dal -4,4% della fascia tra i 25 e i 34 anni. Le fasce che hanno registrato un aumento sono quelle 18-24 (+3,3%) e 35-44 anni (+3,7%).

Dividendo i consumatori in due sole fasce d’età, risulta che quella che comprende gli acquirenti con età inferiore a 34 anni ha un peso del 34% sul totale delle vendite e ha registrato un calo del 2,1%. L’altra fascia, con acquirenti di età maggiore ai 35 anni, ha un peso del 66% ed è aumentata dell’1,7%.

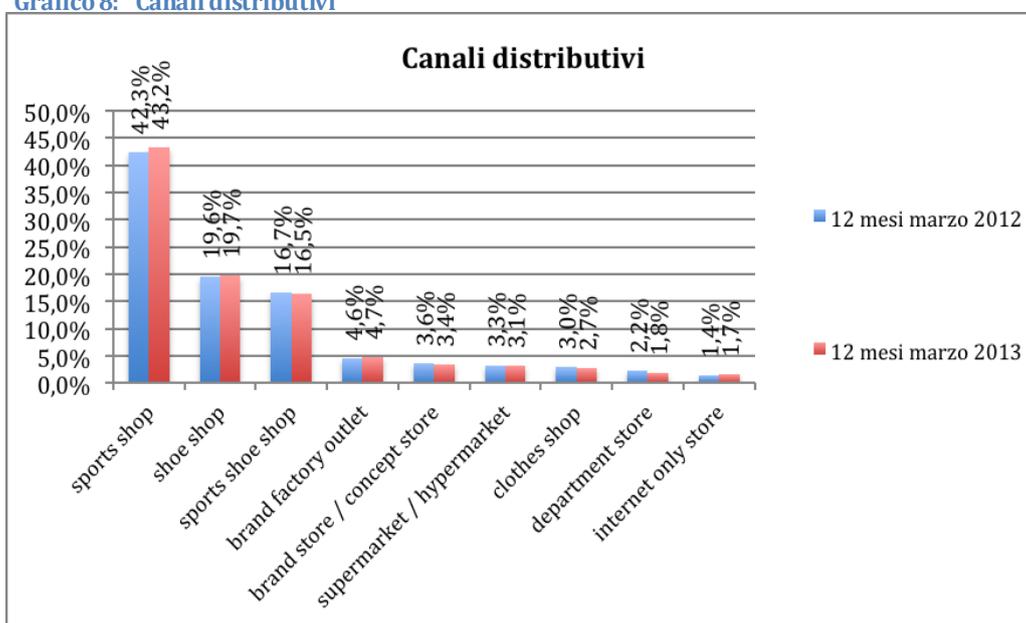
I fattori chiave determinanti nella scelta del negozio sono, in ordine:

- Prezzo/offerta speciale. Questo fattore è aumentato del 2,9% rispetto al 2012 ed è rilevante per il 25% dei consumatori.
- Disponibilità/variabilità dei prodotti offerti. Questo fattore è diminuito del 4,5 % rispetto ai 12 mesi precedenti il mese di marzo 2013 ma è rilevante per il 20% dei consumatori.
- Vicinanza/prossimità del negozio. Il fattore ha registrato un incremento dell’1,5% ed è influente per il 13% dei consumatori.
- Qualità dei prodotti offerti. Il fattore è aumentato notevolmente, dell’8,6%.

Un fattore che invece è diminuito molto, del 7,4%, è la facilità a trovare il prodotto in negozio.

Per quanto riguarda i canali distributivi, quello che genera maggiori vendite (43%) è rappresentato dai negozi di articoli sportivi. Questi hanno ridotto i prezzi del 4,3%, aumentando così del 4,25% le unità vendute. Il 19,6% delle vendite avviene nei negozi di scarpe, che però hanno visto una diminuzione delle vendite del 2,2%, così come i negozi di scarpe sportive, che rappresentano il 16,7% delle vendite e che hanno avuto un calo del 3,4%. Una riduzione delle vendite si è fortemente registrata negli Hyper-Super, nei negozi di vestiti e nei Department Store. Le vendite online sono cresciute del 20,2%, nonostante il prezzo medio sia superiore rispetto ai negozi di sport e ai negozi di scarpe, ma comunque in linea con quello medio di mercato (48,50 euro circa).

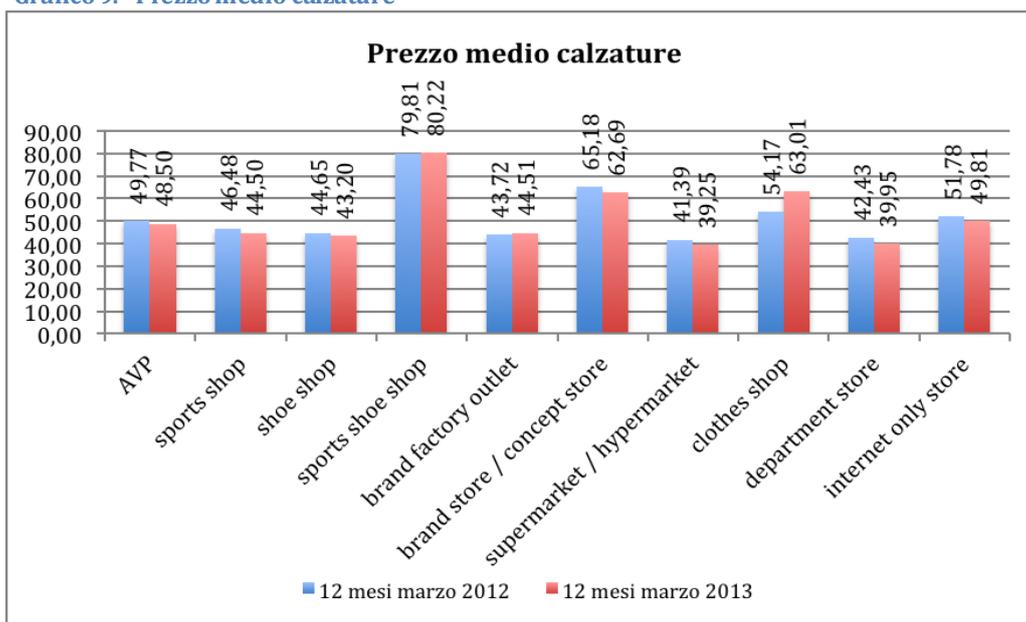
Grafico 8: "Canali distributivi"



Fonte: NPD Consumer panel - Value%

Il prezzo medio di mercato è diminuito negli ultimi 12 mesi, passando da 49,77 euro a 48,50 euro. I canali distributivi che hanno maggiormente ridotto il prezzo sono i negozi di articoli sportivi (-2 euro), i negozi di scarpe (-1,5 euro), gli Hyper-super (-2,2 euro) e i Department store (-2,5 euro). I negozi di vestiti, invece, hanno visto un forte aumento, pari a 8,8 euro.

Grafico 9: "Prezzo medio calzature"



Fonte: NPD Consumer panel - Prezzo medio per tipologia di canale

3.1.2. Indagine “NPD Pos Footwear Italy-Trops” di giugno 2013

Il gruppo NPD ha svolto un'altra indagine sulle calzature, prima comparando il mese di giugno 2013 con quello di giugno 2012, poi confrontando i primi sei mesi del 2013 con i corrispondenti del 2012 e infine ha messo a confronto il periodo che comprende i 12 mesi precedenti giugno 2013 con lo stesso intervallo di tempo antecedente giugno 2012. Per compiere questa ricerca, NPD si è avvalso dei dati Pos di molti retailer³⁴ presenti nel territorio italiano, tra cui Trops.

Ci soffermiamo sull'indagine che confronta i mesi da gennaio a giugno del 2013 con il corrispondente periodo del 2012. È necessario premettere che i risultati emersi da quest'analisi possono presentare anche profonde differenze rispetto al quadro che emerge dall'analisi NPD di marzo 2013. La ragione di ciò risiede nel fatto che la tipologia di calzature vendute cambia a seconda del periodo, infatti i modelli estivi sono molto diversi da quelli invernali e così è il loro prezzo. Inoltre, le vendite promozionali effettuate da alcune aziende del gruppo possono essere determinanti per i risultati finali, comportando variazioni in termini di fatturato e prezzo. Per questo possiamo dire che quello delle calzature è un settore abbastanza dinamico che non è caratterizzato da andamenti lineari durante l'anno.

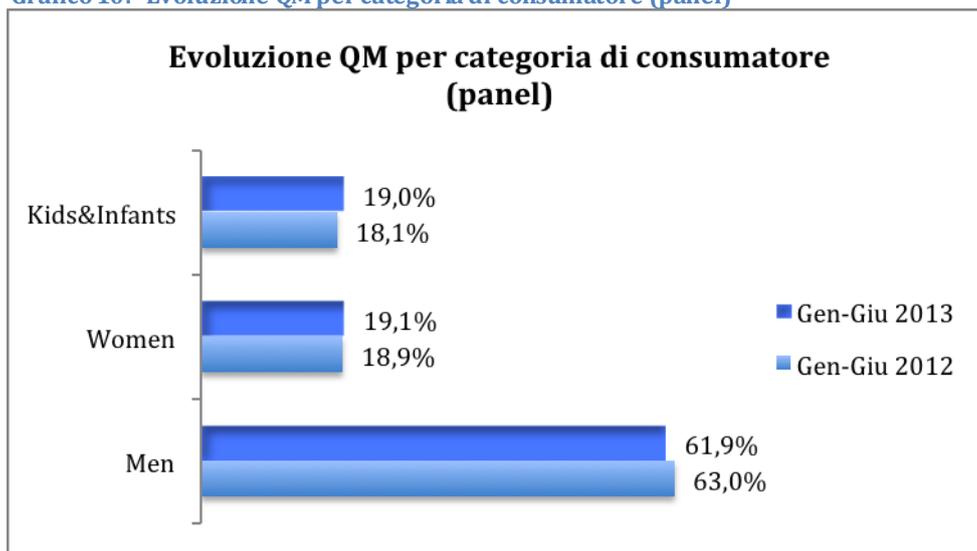
Globalmente, è emerso che per i primi sei mesi del 2013 le vendite di calzature sono aumentate del 2% rispetto a quelle dello stesso periodo del 2012.

Facendo una suddivisione a seconda del tipo di consumatore a cui sono destinate le calzature, risulta che per l'uomo il fatturato è rimasto stabile, per la donna è aumentato del 3% e per il bambino dell' 11%.

Bisogna evidenziare, però, che da gennaio a giugno 2013 la quota di mercato a valore per l'uomo è stata del 61,9%, per la donna del 19,1% e per il bambino del 19,0%. Rispetto ai primi sei mesi del 2012, la quota di mercato è aumentata per tutte le categorie tranne che per l'uomo, il cui peso percentuale ha subito una riduzione.

³⁴ Cisalfa Group (incl. Longoni), Borsari Sport, Bata Group, Athletes World / AW LAB, Game 7 Athletics, Landini/Promenade, Universo Sport, Bricosport, Scarpe & Scarpe, Pittarello Rosso, Leonmarket, Foot Locker, Emmezeta/Conforama, Sportland, Mida sport, DF Sport Specialist, Sportway, Intersport, King Sport & Style, Nencini Sport, Nico, Sportler, Trops, www.amazon.it, www.spartoo.it, www.calcioshop.it / Freetime Management Group

Grafico 10: "Evoluzione QM per categoria di consumatore (panel)"



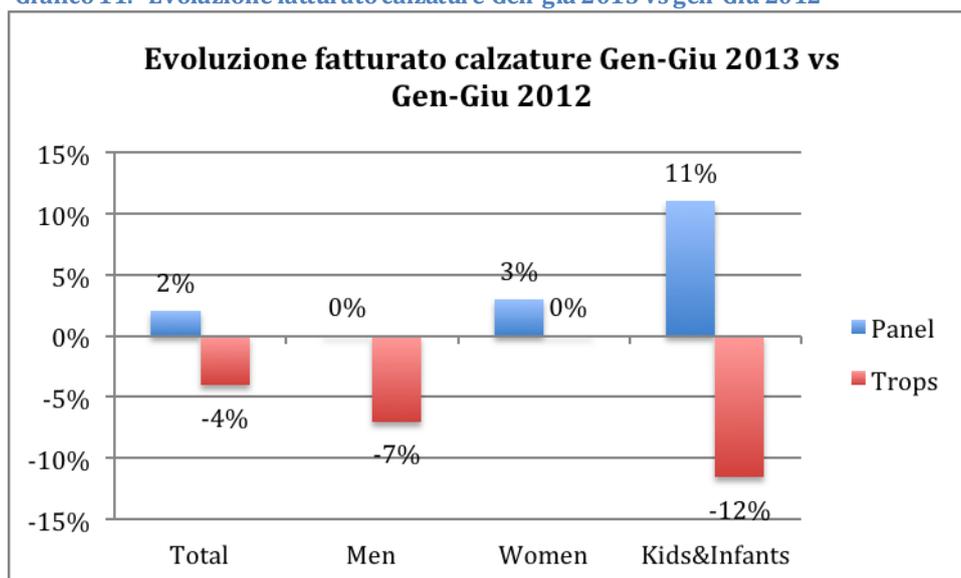
Fonte: elaborazione personale dei dati presenti nel Panel "NPD Pos Footwear Italy-Trops" di giugno 2013.

Il prezzo medio delle calzature è diminuito del 2% dal 2012 a 2013, passando da 56,4 euro a 55,2 euro. Per l'uomo il prezzo medio delle calzature dei primi sei mesi del 2013 è stato di 65,4 euro, superiore di quasi 10 euro rispetto al prezzo medio delle calzature da donna. Per entrambe le tipologie di consumatori, il prezzo si è ridotto dal 2012. Per il bambino invece, il cui prezzo medio è stato di 33,3 euro, vi è stato un aumento pari al 3,5%.

Per quanto concerne Trops, la quota di mercato dell'azienda nel campo delle calzature è pari al 2,1% nei primi sei mesi del 2013, in lieve calo rispetto al 2,2% dello stesso periodo dell'anno 2012. La quota è sempre del 2,1% sia per le calzature da uomo che da donna, mentre per il bambino rappresenta l'1,6%.

I dati POS dell'azienda riguardanti i mesi da gennaio a giugno, hanno registrato un calo del 4% delle vendite di calzature dal 2013 al 2012. Il fatturato delle calzature da uomo è diminuito del 7%, mentre per quelle da donna non ci sono state variazioni. Scomponendo le vendite delle calzature da bambino in "kids" e "infants", è emerso che le vendite delle prime sono aumentate del 5%, rispetto a quelle delle seconde che hanno registrato un -28%.

Grafico 11: "Evoluzione fatturato calzature Gen-giu 2013 vs gen-Giu 2012"



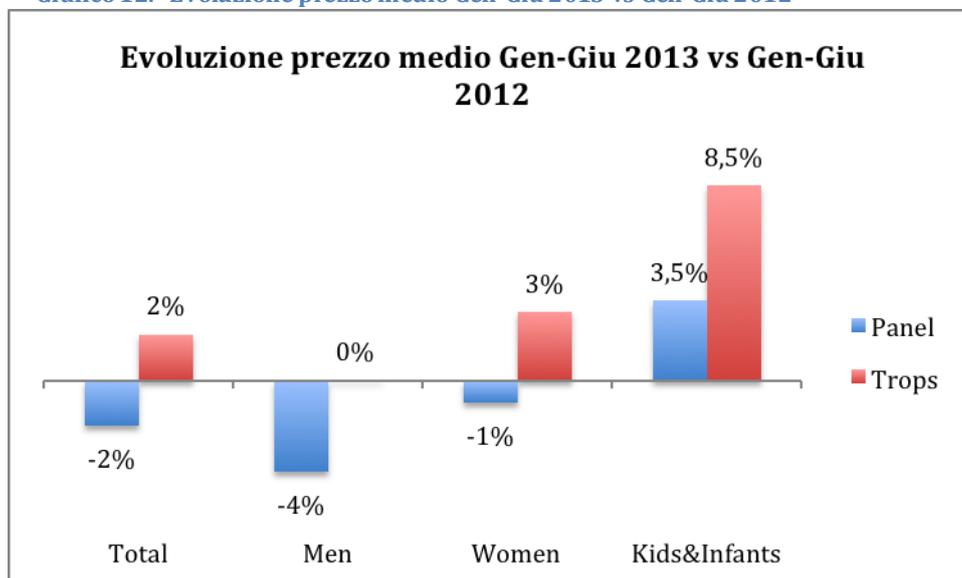
Fonte: elaborazione personale dei dati presenti nel Panel "NPD Pos Footwear Italy-Trops" di giugno 2013.

Anche in questo caso, la quota di mercato di ogni tipologia di consumatore è diversa. Nel 2013 il peso percentuale delle calzature da uomo è stato del 62,7%, di quelle da donna del 19,2% e di quelle da bambino del 18%. Tutte le categorie hanno aumentato la loro quota di mercato rispetto al 2012 tranne l'uomo, esattamente in linea con i risultati del panel.

Al contrario di quanto è accaduto per il panel, invece, il prezzo medio delle calzature di Trops è aumentato del 2% rispetto al 2012. Il prezzo medio del 2013 è stato di 62,8 euro, superiore di 7,6 euro rispetto al prezzo medio registrato da tutte le aziende prese in considerazione per l'indagine. La causa risiede nel fatto che il panel comprende aziende che presentano un assortimento di calzature molto differente da quello di Trops. I grandi gruppi, come Cisalfa Group, Intersport e Pittarello Rosso, hanno molti modelli di calzature basici con un prezzo tendenzialmente basso e poche collezioni speciali a prezzo elevato. Trops, al contrario, presenta pochi modelli basici e punta di più ad offrire calzature di tessuti e stampe particolari, che riflettano la moda del momento. Così, inevitabilmente, il prezzo medio è più alto rispetto a quello del panel.

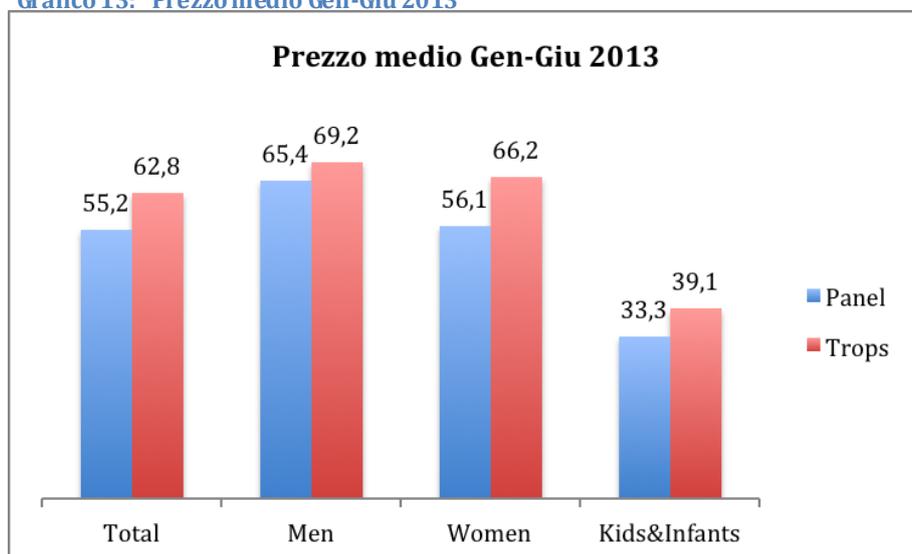
Il prezzo medio delle calzature da uomo è rimasto stabile, mentre quello delle calzature da donna è aumentato del 3%. Il prezzo delle calzature da bambino ha segnato un + 8,5%.

Grafico 12: "Evoluzione prezzo medio Gen-Giu 2013 vs Gen-Giu 2012"



Fonte: elaborazione personale dei dati presenti nel Panel "NPD Pos Footwear Italy-Trops" di giugno 2013.

Grafico 13: "Prezzo medio Gen-Giu 2013"



Fonte: elaborazione personale dei dati presenti nel Panel "NPD Pos Footwear Italy-Trops" di giugno 2013 di NPD Group.

Passiamo adesso ad analizzare le diverse categorie di calzature, sempre nel periodo compreso tra gennaio e giugno, partendo dai risultati del panel.

La categoria che rappresenta la maggior quota di mercato, pari al 73,2%, è "Leisure & Classics". Il volume di vendite è aumentato dell'1% dal 2012 al 2013, mentre la quota di mercato ha subito una lieve riduzione di 0,8 punti percentuali. Il prezzo medio delle calzature "Leisure & Classics" è diminuito del 3%, passando da 63,5 euro a 61,3 euro.

La seconda categoria in ordine di quota di mercato è il "Running", che ha un peso percentuale sul totale pari al 13%. Le vendite sono aumentate del 16% nei primi sei mesi del 2013 rispetto allo stesso periodo del 2012. Inoltre, anche la quota di mercato ha seguito un andamento crescente. Il prezzo medio ha avuto la stessa tendenza, considerato che è aumentato del 2%, passando da 46,7 euro a 47,5 euro.

Al terzo posto troviamo la categoria "Football", per la quale il fatturato è cresciuto del 4%. La quota di mercato, anch'essa pari al 4%, è lievemente aumentata di 0,1 punti percentuali. Il prezzo è rimasto pressoché stabile e nel 2013 si attesta a 39,8 euro.

Il mondo Outdoor si trova in quarta posizione, con una quota di mercato del 3,1%, in lieve diminuzione dal 2012. Anche le vendite sono in calo, nello specifico del 5%. Il prezzo, invece, è aumentato del 4%, passando da 52,2 a 54,3 euro.

Con quota di mercato uguale troviamo le calzature appartenenti alla categoria Training. Le vendite sono diminuite del 37% dal 2012. Per quanto riguarda il prezzo, è risultato che ha subito un decremento del 14% passando da 45,4 euro a 38,8 euro.

Il mondo tennis rappresenta solo lo 0,9% della quota di mercato, e le sue vendite sono diminuite del 16% dal 2012. Il prezzo medio delle calzature da tennis è decisamente in fase di crescita, rispetto all'andamento medio delle calzature. Il prezzo è passato, infatti, da 33,7 euro a 37,2 euro.

Come ultima posizione delle categorie più rilevanti troviamo il basketball, la cui quota, pari allo 0,6%, è in lieve aumento dal 2012. Il fatturato, invece, sta seguendo un andamento decisamente positivo, essendo aumentato del 19%. Della stessa percentuale è aumentato il prezzo, che è passato da 46,3 euro a 55,3 euro.

Esaminiamo adesso i dati riguardanti Trops per le stesse categorie di calzature.

Il mondo “Leisure & Classics” continua a rappresentare il 68,8% della quota di mercato dell’azienda, mentre il peso percentuale rispetto al totale delle vendite di questa categoria nel panel è pari all’1,9%. Le vendite sono diminuite del 4%, a differenza della media delle altre aziende. Il prezzo, invece, pur essendo più alto rispetto alla media, è diminuito dell’1%, passando da 70,2 euro a 69,3 euro.

Tabella 4: “Leisure & Classics”

LEISURE & CLASSICS		QM VALORE (%)		Evol (%) fatturato	PREZZO MEDIO (€)		Evol (%) prezzo
		GEN-GIU 2012	GEN-GIU 2013		GEN-GIU 2012	GEN-GIU 2013	
PANEL	Total	74,0%	73,2%	1%	63,5	61,3	-3%
	<i>Men</i>	49,2%	47,4%	-2%	74,1	70,4	-5%
	<i>Women</i>	12,7%	13,3%	7%	59,6	57,6	-3%
	<i>Kids</i>	12,0%	12,4%	5%	41,9	43,0	3%
TROPS	Total	68,9%	68,8%	-4%	70,2	69,3	-1%
	<i>Men</i>	46,7%	44,1%	-9%	76,5	75,1	-2%
	<i>Women</i>	11,3%	12,1%	3%	69,1	69,0	0%
	<i>Kids</i>	10,9%	12,6%	10%	52,6	54,8	4%

Fonte: elaborazione personale dei dati presenti nel Panel “NPD Pos Footwear Italy-Trops” di giugno 2013 di NPD Group.

La seconda categoria è il “Running”, le cui vendite rappresentano il 17,6% delle vendite totali di Trops. La quota di mercato rispetto a tutte le aziende dell’indagine, invece, si attesta al 2,8%, in lieve diminuzione dal 2012. Le vendite sono aumentate del 4% e lo stesso andamento è stato seguito dal prezzo, che è cresciuto dell’8%, da 53,4 euro del 2012 a 57,4 euro del 2013. La crescita delle vendite e del prezzo è in linea con la media del mercato in considerazione, anche se le vendite hanno avuto un minore aumento ed il prezzo, che comunque è più alto rispetto alla media, ha avuto una maggiore spinta alla crescita.

Tabella 5: "Running"

RUNNING		QM VALORE (%)		Evol (%) fatturato	PREZZO MEDIO (€)		Evol (%) prezzo
		GEN-GIU 2012	GEN-GIU 2013		GEN-GIU 2012	GEN-GIU 2013	
PANEL	Total	11,5%	13,0%	16%	46,7	47,5	2%
	<i>Men</i>	6,5%	7,5%	16%	55,7	55,0	-1%
	<i>Women</i>	3,2%	3,5%	12%	49,0	54,9	12%
	<i>Kids</i>	1,7%	2,0%	20%	27,5	27,6	0%
TROPS	Total	16,2%	17,6%	4%	53,4	57,4	8%
	<i>Men</i>	9,3%	10,4%	7%	61,4	63,3	3%
	<i>Women</i>	4,7%	5,2%	6%	58,1	64,0	10%
	<i>Kids</i>	2,2%	2,1%	-12%	31,1	33,2	7%

Fonte: elaborazione personale dei dati presenti nel Panel "NPD Pos Footwear Italy-Trops" di giugno 2013 di NPD Group.

In terza posizione troviamo il Football, la cui quota di mercato rispetto alle vendite di Trops è stabile al 7,4%. Il peso all'interno della categoria, invece, è pari al 3,9% ed è un po' diminuito. Le vendite delle calzature da football sono diminuite del 5%, contrariamente a ciò che è avvenuto in media per le aziende considerate. Inoltre, il prezzo è aumentato del 2% da 47,3 euro a 48,3 euro ed è superiore alla media del mercato.

Tabella 6: "Football"

FOOTBALL		QM VALORE (%)		Evol (%) fatturato	PREZZO MEDIO (€)		Evol (%) prezzo
		GEN-GIU 2012	GEN-GIU 2013		GEN-GIU 2012	GEN-GIU 2013	
PANEL	Total	3,9%	4,0%	4%	39,3	39,8	1%
	<i>Men</i>	3,1%	3,1%	4%	43,4	43,4	0%
	<i>Women</i>	0,0%	0,0%	-52%	33,6	22,5	-33%
	<i>Kids</i>	0,9%	0,9%	1%	29,5	30,4	3%
TROPS	Total	7,5%	7,4%	-5%	47,3	48,3	2%
	<i>Men</i>	6,0%	6,1%	-3%	50,8	51,7	2%
	<i>Women</i>						
	<i>Kids</i>	1,5%	1,4%	-11%	36,8	37,4	2%

Fonte: elaborazione personale dei dati presenti nel Panel "NPD Pos Footwear Italy-Trops" di giugno 2013 di NPD Group.

Al quarto posto c'è il mondo "Training", con un peso percentuale sulle vendite di Trops dell'1,9% ed una quota di mercato sulla categoria del 2,3%. Le vendite sono diminuite ed il prezzo, passando da 49,9 a 49,4 euro, è diminuito dell'1%.

Tabella 7: "Training"

TRAINING		QM VALORE (%)		Evol (%) fatturato	PREZZO MEDIO (€)		Evol (%) prezzo
		GEN-GIU 2012	GEN-GIU 2013		GEN-GIU 2012	GEN-GIU 2013	
PANEL	Total	2,8%	1,7%	-37%	45,4	38,8	-14%
	<i>Men</i>	0,8%	0,6%	-28%	39,5	37,0	-6%
	<i>Women</i>	1,8%	1,0%	-44%	51,7	41,8	-19%
	<i>Kids</i>	0,2%	0,2%	-2%	29,7	31,1	5%
TROPS	Total	2,7%	1,9%	-32%	49,9	49,4	-1%
	<i>Men</i>	0,7%	0,4%	-47%	37,9	40,1	6%
	<i>Women</i>	1,9%	1,3%	-35%	58,2	55,7	-4%
	<i>Kids</i>	0,1%	0,2%	202%	26,8	38,6	44%

Fonte: elaborazione personale dei dati presenti nel Panel "NPD Pos Footwear Italy-Trops" di giugno 2013 di NPD Group.

Con l'1% di peso percentuale sul fatturato di Trops e il 2,2% di quota di mercato, troviamo il mondo Tennis. L'andamento delle vendite è negativo, come accade per la media del mercato, mentre il prezzo è diminuito dell'1% e, attestandosi a 40,1 euro, si trova ad essere superiore di 2,9 euro rispetto alla media.

Tabella 8: "Tennis"

TENNIS		QM VALORE (%)		Evol (%) fatturato	PREZZO MEDIO (€)		Evol (%) prezzo
		GEN-GIU 2012	GEN-GIU 2013		GEN-GIU 2012	GEN-GIU 2013	
PANEL	Total	1,1%	0,9%	-16%	33,7	37,2	10%
	<i>Men</i>	0,6%	0,5%	-20%	40,6	50,5	24%
	<i>Women</i>	0,2%	0,2%	-10%	34,1	32,8	-4%
	<i>Kids</i>	0,3%	0,3%	-14%	25,0	26,5	6%
TROPS	Total	1,2%	1,0%	-21%	40,3	40,1	-1%
	<i>Men</i>	0,7%	0,6%	-22%	48,2	49,9	4%
	<i>Women</i>	0,2%	0,2%	-32%	41,7	44,1	6%
	<i>Kids</i>	0,3%	0,3%	-10%	28,3	27,4	-3%

Fonte: elaborazione personale dei dati presenti nel Panel "NPD Pos Footwear Italy-Trops" di giugno 2013 di NPD Group.

Infine, vi sono i mondi "Outdoor" e "Basketball" che hanno uguale peso percentuale sulle vendite di Trops, pari allo 0,7%. Il primo ha una quota di mercato dello 0,5%. A differenza della media di mercato, le vendite sono aumentate del 5% dal 2012 al 2013. Anche il prezzo medio è cresciuto, questa volta del 7%, ed è superiore di ben 26,3 euro rispetto alla media di mercato.

Tabella 9: "Outdoor"

OUTDOOR		QM VALORE (%)		Evol (%) fatturato	PREZZO MEDIO (€)		Evol (%) prezzo
		GEN-GIU 2012	GEN-GIU 2013		GEN-GIU 2012	GEN-GIU 2013	
PANEL	Total	3,3%	3,1%	-5%	52,2	54,3	4%
	<i>Men</i>	1,9%	1,8%	-6%	72,0	72,1	0%
	<i>Women</i>	0,7%	0,6%	-11%	75,5	87,8	16%
	<i>Kids</i>	0,6%	0,6%	8%	23,3	26,2	13%
TROPS	Total	0,6%	0,7%	5%	75,3	80,6	7%
	<i>Men</i>	0,4%	0,4%	-1%	81,4	90,1	11%
	<i>Women</i>	0,2%	0,2%	10%	78,1	84,1	8%
	<i>Kids</i>	0,0%	0,1%	43%	37,7	41,1	9%

Fonte: elaborazione personale dei dati presenti nel Panel "NPD Pos Footwear Italy-Trops" di giugno 2013 di NPD Group.

Il mondo basketball, che ha una quota di mercato del 2,4%, non ha subito variazioni delle vendite rispetto ai primi sei mesi del 2012. Il prezzo, invece, è salito del 3% ed è superiore di 5 euro rispetto alla media di mercato.

Tabella 10: "Basketball"

BASKETBALL		QM VALORE (%)		Evol (%) fatturato	PREZZO MEDIO (€)		Evol (%) prezzo
		GEN-GIU 2012	GEN-GIU 2013		GEN-GIU 2012	GEN-GIU 2013	
PANEL	Total	0,5%	0,6%	19%	46,3	55,3	19%
	<i>Men</i>	0,4%	0,5%	19%	55,8	70,0	26%
	<i>Women</i>	0,0%	0,0%	161%	42,3	41,1	-3%
	<i>Kids</i>	0,1%	0,1%	18%	29,4	32,2	9%
TROPS	Total	0,7%	0,7%	0%	58,4	60,2	3%
	<i>Men</i>	0,5%	0,6%	8%	69,2	68,6	-1%
	<i>Women</i>						
	<i>Kids</i>	0,1%	0,1%	-31%	37,2	35,5	-5%

Fonte: elaborazione personale dei dati presenti nel Panel "NPD Pos Footwear Italy-Trops" di giugno 2013 di NPD Group.

Infine, abbiamo esaminato i brand principali e l'evoluzione della loro quota di mercato e del loro prezzo, sia per il panel che per Trops.

Per il panel, Nike è il marchio che apporta più fatturato, infatti, la quota di mercato rispetto al totale delle vendite è del 34,2%, in leggera diminuzione rispetto al primo semestre del 2012. Il ricavato delle vendite, invece, non ha subito variazioni ed il prezzo medio è aumentato circa del 2%, attestandosi a 66,6 euro. Per Trops, invece, il peso percentuale di Nike si è incrementato, passando dal 44,4% al 44,7%. Il fatturato è però diminuito del 3%. Il prezzo medio delle calzature Nike è aumentato di soli dieci centesimi di euro ed è stato pari a 66,4 euro, leggermente inferiore rispetto alla media del panel.

Le calzature del marchio Adidas hanno perso quota di mercato per il panel, passando dal 25,4% al 21,8%, a fronte anche di un calo del fatturato del 12%. Il prezzo è diminuito del 9%, attestandosi a 58,8 euro. Anche per Trops la quota di mercato di Adidas è scesa, arrivando al 13,4%. Il valore delle vendite, inoltre, ha

subito un calo maggiore rispetto al panel. Il prezzo medio è aumentato del 9% ed è stato superiore di quasi 12 euro rispetto al panel.

Le calzature a marchio Converse hanno aumentato la loro rilevanza per il panel, passando dal peso percentuale di 8,2% all'8,9%. Il fatturato si è incrementato del 10% e anche il prezzo è cresciuto, da 61,8 euro a 64,6 euro. Guardando i risultati di Trops, vediamo che Converse ha una maggiore rilevanza per l'azienda: la quota di mercato è maggiore in confronto a quella del panel ed è cresciuta, arrivando al 15%. Il relativo fatturato ha avuto un trend decisamente positivo, essendo aumentato del 27%. Anche per Trops il prezzo è cresciuto e nel primo semestre del 2013 si trovava a 59,8 euro, questa volta inferiore rispetto a quello del panel.

Infine, il marchio Puma ha avuto un leggero aumento della quota di mercato per il panel ed un incremento del valore delle vendite del 6%. Il prezzo è cresciuto solo dell'1%. Trops ha seguito un trend totalmente contrario: la quota di mercato è scesa, passando dal 7,1% al 4,8%, con una diminuzione del fatturato del 35%. Il prezzo medio delle calzature di Puma è calato, però, attestandosi a 45,1 euro, è maggiore rispetto a quello registrato dal panel.

Tabella 11: "Brand"

BRAND	QM VALORE (%)		Evol (%) fatturato	PREZZO MEDIO (€)		Evol (%) prezzo	
	GEN-GIU 2012	GEN-GIU 2013		GEN-GIU 2012	GEN-GIU 2013		
PANEL	<i>NIKE</i>	35,0%	34,2%	0%	65,6	66,6	2%
	<i>ADIDAS</i>	25,4%	21,8%	-12%	64,9	58,8	-9%
	<i>CONVERSE</i>	8,2%	8,9%	10%	61,8	64,6	5%
	<i>PUMA</i>	3,8%	3,9%	6%	37,8	38,1	1%
TROPS	<i>NIKE</i>	44,4%	44,7%	-3%	66,3	66,4	0%
	<i>ADIDAS</i>	15,9%	13,4%	-19%	64,7	70,6	9%
	<i>CONVERSE</i>	11,4%	15,0%	27%	55,5	59,8	8%
	<i>PUMA</i>	7,1%	4,8%	-35%	47,2	45,1	-4%

Fonte: elaborazione personale dei dati presenti nel Panel "NPD Pos Footwear Italy-Trops" di giugno 2013 di NPD Group.

3.1.3. Conclusioni

Le analisi di mercato del gruppo NPD di marzo e giugno 2013 sul settore delle calzature hanno riportato risultati divergenti in alcuni casi. La ragione risiede innanzitutto nel fatto che i periodi confrontati sono differenti: la prima indagine esamina i dodici mesi precedenti a marzo 2013 e li confronta con lo stesso lasso di tempo antecedente marzo 2012, mentre la seconda compara il primo semestre del 2013 con quello del 2012. Essendo diversi i periodi delle due analisi, anche le tipologie di calzature vendute non sono le medesime. Inoltre, i grandi gruppi inclusi nel panel che rappresentano la maggior quota di mercato, determinano l'andamento totale: se nel periodo esaminato applicano delle promozioni, il prezzo ed il fatturato delle vendite variano inevitabilmente ed influenzano il risultato totale.

Dall'analisi di marzo 2013 è emerso che, durante il primo trimestre dell'anno, le vendite di gennaio e marzo sono state inferiori in confronto ai rispettivi mesi del 2012. Nel 2013, così, è terminato il trend che, nei tre anni precedenti, vedeva aumentare il fatturato del primo trimestre di anno in anno.

Prendendo in considerazione i dodici mesi antecedenti marzo 2013, si è visto che le vendite sono diminuite di 36 milioni di euro rispetto al fatturato dei dodici mesi precedenti marzo 2011. Per tentare di stimolarle, le imprese hanno cercato sempre più di applicare promozioni, infatti il prezzo medio è diminuito del 2,6%. Lo sconto applicato mediamente durante le promozioni è stato del 27%.

Guardando alle categorie di calzature, il Core Running è quella che ha registrato la maggiore crescita nelle vendite dal 2012 al 2013, infatti l'aumento è del 21,5%. Il Leisure, che rappresenta il peso maggiore nel mercato *Footwear*, ha subito un calo dell'1,1%.

Il valore delle vendite nel segmento "bambino" è aumentato del 5% rispetto al 2012, mentre è diminuito del 5,4% nel segmento "uomo" e del 2,8% in quello "donna".

Il fattore chiave più rilevante nella scelta del negozio è stato caratterizzato dal prezzo e dalle offerte speciali: per il 25% dei consumatori, il 2,9% in più in

confronto al 2012, è decisivo per i loro acquisti che il negozio abbia prezzi bassi ed applichi promozioni.

In generale, il prezzo medio di mercato è diminuito negli ultimi 12 mesi, passando da 49,77 euro a 48,50 euro.

L'analisi di giugno 2013 da noi analizzata, invece, ha rilevato che mediamente il panel d'impresе ha registrato un aumento delle vendite di calzature del 2% nel primo semestre del 2013. La categoria delle calzature da bambino è quella che ha beneficiato del maggiore incremento di fatturato, pari all'11%. Trops ha seguito un trend totalmente contrario: le vendite sono diminuite del 4% e la categoria che è stata caratterizzata dalla variazione più significativa è stata sempre quella del bambino che però ha registrato un calo dell'11,5%. Anche per quanto riguarda il prezzo medio, il quadro che si presenta è analogo: se per il panel è diminuito del 2%, Trops ha invece segnalato un aumento del 2%. Solo la categoria del bambino ha riportato un andamento simile a quello del panel, in quanto per questo il prezzo medio è aumentato del 3,5% e per Trops dell'8,5%. Bisogna evidenziare che il prezzo medio delle calzature di Trops nel periodo compreso tra gennaio e giugno 2013 è superiore del 13,77% rispetto a quello del panel e si discosta di 7,60 euro. Il motivo risiede nel fatto che gli articoli dei negozi "Non Solo Sport" non sono basilici come quelli di molte altre aziende inserite nel panel, quindi è inevitabile che il prezzo sia più alto. Il prezzo delle calzature da donna registrato da Trops è quello che si distanzia maggiormente rispetto alla media del panel: il divario è pari, infatti, a 10,10 euro.

Sia per la media del panel che per Trops, le calzature del mondo Leisure & Classics e Running hanno rappresentato insieme, nei primi sei mesi del 2013, la parte più consistente del fatturato. Per il panel, il primo mondo esprime il 73,2% del fatturato mentre il secondo il 13%. Per quanto riguarda Trops, il 68,8% delle vendite riguarda la categoria Leisure & Classics e il 17,60% il mondo Running. Guardando alla categoria Leisure & Classics emerge che le vendite sono aumentate per il panel e diminuite per Trops, mentre il prezzo ha subito un calo per entrambi. Il prezzo medio delle calzature di Trops supera però di otto euro quello della media del panel.

Il mondo Running ha registrato una tendenza di vendite e prezzo in crescita sia per Trops che per il panel. Il divario medio del prezzo questa volta è superiore, pari a 9,90 euro.

Sia per il panel che per Trops, sono quattro i marchi, in ordine di rilevanza, che hanno apportato la maggior parte del fatturato nel primo semestre del 2013: Nike, Adidas, Converse, Puma. Se, mediamente, le calzature dei negozi “Non Solo Sport” hanno registrato prezzi superiori, bisogna segnalare che quelle dei marchi Nike e Converse, che hanno il peso percentuale maggiore per l’azienda, hanno avuto prezzi inferiori.

Per il panel, la quota di mercato di Nike è stata del 34,2%, in leggera diminuzione rispetto al primo semestre del 2012. Il ricavato delle vendite non ha subito variazioni ed il prezzo medio è aumentato circa del 2%, attestandosi a 66,6 euro. Per Trops, invece, il peso percentuale di Nike è maggiore ed è cresciuto fino al 44,7%. Il fatturato è però diminuito del 3% ed il prezzo medio è rimasto stabile e inferiore di 20 centesimi rispetto a quello registrato dal panel.

Le calzature a marchio Converse hanno aumentato la loro rilevanza per il panel ma soprattutto per Trops, avendo una quota di mercato del 15%. Anche il fatturato è aumentato maggiormente per Trops rispetto al mercato. I prezzi sono cresciuti per entrambi, anche se il prezzo medio registrato da Trops è stato inferiore di 4,80 euro.

Le calzature dei marchi Adidas e Puma hanno perso sia quota di mercato che fatturato per Trops. Il prezzo delle prime è aumentato e delle seconde è diminuito ma in entrambi i casi è stato superiore alla media di mercato.

CAPITOLO 4

4.1. L'imposta sul valore aggiunto

4.1.1. Definizione di IVA

Secondo Mazzarelli (1994) l'IVA è un'imposta a carico del consumatore finale ed è incorporata nel prezzo di beni e servizi che ne prevedono l'assoggettamento. L'importo dell'IVA viene pagato anticipatamente dai soggetti passivi di diritto, quali imprese, società, enti, esercenti arti e professioni, che la addebitano alle controparti contrattuali sulle cessioni di beni e prestazioni di servizi effettuate in Italia. Devono poi versare questo importo al Fisco, al netto dell'IVA pagata sugli acquisti.

I soggetti passivi dell'IVA sono quegli operatori economici che hanno l'obbligo di pagare l'IVA ai propri fornitori per l'acquisto di beni e servizi utilizzati nella propria attività economica e di riscuotere quella applicata ai propri clienti.

Questi soggetti, quindi, non sopportano il costo dell'IVA, a meno che non si tratti di particolari categorie di beni e servizi per le quali è prevista l'indeducibilità totale o parziale. I soggetti passivi, dunque, si devono fare carico dell'anticipazione dell'imposta, del credito di difficile rimborso e del costo della gestione obbligatoria dell'imposta.

Le categorie di operazioni, attive e passive, soggette ad Iva sono le seguenti:

- cessioni di beni, eseguite nell'esercizio di imprese, arti e professioni;
- prestazioni di servizi, eseguite nell'esercizio di imprese, arti e professioni;
- importazioni di beni, indipendentemente da chi siano svolte;
- operazioni intracomunitarie eseguite nell'esercizio di imprese, arti e professioni e in alcuni casi anche indipendentemente da chi siano svolte.

Tra le operazioni attive e passive soggette ad IVA vengono annoverate anche quelle non soggette al pagamento dell'imposta ma vincolate ad osservare adempimenti formali. Le suddette operazioni sono denominate esenti, non imponibili, non soggette al pagamento dell'IVA. Tutte le operazioni soggette ad IVA devono

rispettare i seguenti obblighi amministrativi: documentazione, registrazione, dichiarazione.

Perché le operazioni siano soggette ad IVA, è un requisito fondamentale il fatto che siano svolte nel territorio italiano.

I soggetti passivi dell'IVA non dovrebbero quindi sostenere l'onere economico dell'imposta, tranne nei seguenti casi:

- acquisto di beni e servizi caratterizzati da indeducibilità dell'IVA;
- IVA pagata nel complesso, indeducibile pro-rata a causa di operazioni esenti al pagamento, effettuate nel periodo di imposta;
- applicazione forfetaria della detrazione dell'IVA sugli acquisti o dell'IVA dovuta sulle operazioni attive. L'applicazione dell'IVA può anche generare una rendita.

L'inizio di attività soggette all'IVA prevede i seguenti adempimenti:

- dichiarazione di inizio attività all'ufficio IVA;
- dichiarazione di variazione dei dati all'ufficio IVA;
- ulteriori comunicazioni all'ufficio IVA;
- opzioni da esercitare nell'ambito del regime normale di applicazione dell'IVA;
- opzioni tra regime ordinario e forfetario;
- tenuta dei registri contabili obbligatori;
- preparazione della documentazione fiscale obbligatoria.

I soggetti passivi dell'IVA devono consegnare la dichiarazione annuale dell'IVA all'ufficio IVA competente per territorio, entro il 15 marzo di ogni anno. Nella dichiarazione devono essere indicate tutte le operazioni soggette ad IVA effettuate durante l'anno solare precedente. Il pagamento dell'IVA deve essere adempiuto dal contribuente periodicamente, in riferimento ad ogni mese o trimestre solare di attività. Il pagamento va eseguito entro il 5 marzo di ogni anno, in relazione alla presentazione della dichiarazione annuale.

Le singole operazioni soggette ad IVA prevedono la compilazione della seguente documentazione obbligatoria:

- fattura;
- bolla di accompagnamento;
- ricevuta fiscale;
- scontrino fiscale.

Inoltre, le singole operazioni soggette ad IVA devono seguire altri adempimenti:

- rivalsa obbligatoria sulla controparte dell'IVA dovuta dal soggetto passivo;
- annotazione delle fatture emesse o dei corrispettivi incassati e di quelle ricevute;
- registrazione degli avvenimenti che hanno portato ad una modificazione del contratto;
- custodia dei documenti emessi e ricevuti e dei registri obbligatori.

4.1.2. Storia dell'IVA ed evoluzione delle relative leggi

L'imposta generale sulle vendite ha origine nel periodo compreso tra il 1916 e il 1923, come afferma Cosciani (1968). Il fine di questa imposta era di finanziare gli oneri della Prima Guerra Mondiale e le sue origini vanno ricercate nella generalizzazione di alcune imposte di bollo o di lusso sorte durante il periodo della Guerra. L'imposta è stata applicata da diversi Paesi e aveva un tasso attorno all'1%-2%.

Nel 1931, dopo la grande crisi, era necessario recuperare risorse per finanziare le spese destinate alla risoluzione della disoccupazione. Venne dato, quindi, un ulteriore impulso all'uso di questo tipo di imposizione.

L'imposta sulle vendite si espande nuovamente durante la Seconda Guerra Mondiale, sempre per esigenze finanziarie. La base imponibile viene generalizzata e l'imposta viene applicata anche per i servizi. Inoltre, l'utilizzo si estende anche ai Paesi che inizialmente erano contrari a questa forma impositiva, come l'Inghilterra. Durante il dopoguerra, la tendenza è di eliminare l'imposizione plurifase

cumulativa sul valore pieno per sostituirla con forme non cumulative. Questo cambiamento avviene con l'apertura dei mercati in seguito all'abolizione o riduzione di dazi doganali e vincoli restrittivi, alla liberalizzazione degli scambi tra Paesi ma soprattutto grazie agli studi della Commissione della CEE. Questi studi, osservando lo spirito del Trattato di Roma, hanno portato alla soppressione dell'imposta plurifase cumulativa nei Paesi della Comunità. In sostituzione, è stata istituita l'imposta sul valore aggiunto.

Secondo Cosciani (1968), l'imposta plurifase cumulativa colpisce le singole operazioni di vendita o di prestazione di servizi. Viene presa in considerazione ogni operazione di cessione a prescindere dalle altre e non si guarda al processo produttivo che le ha originate. Questo tipo d'imposta si può accertare in due modi: il contribuente addebita l'imposta al compratore in fattura separatamente per ogni atto di vendita; il contribuente paga l'imposta periodicamente in base al volume totale di vendita, senza addebitarla separatamente in fattura, quindi includendola nel prezzo per recuperarla.

L'imposta è detta plurifase perché viene pagata da tutte le imprese del ciclo produttivo e distributivo, per ogni cessione di beni e servizi. Inoltre, ad ogni passaggio l'imposta è proporzionata al volume di vendita senza detrazioni. Infine, è cumulativa perché al momento della cessione del bene o servizio, viene pagata l'imposta anche su quella parte per cui era già stata pagata all'acquisto. Questo fatto causa una doppia imposizione. In Italia, prima dell'istituzione dell'imposta sul valore aggiunto, vigeva l'imposta generale sulle entrate (IGE), che apparteneva alla categoria delle imposte plurifase cumulative.

L'imposta sul valore aggiunto, invece, non è cumulativa perché l'imposizione non si applica sul valore pieno, bensì sul valore aggiunto che il bene o servizio acquista nelle varie fasi del processo di produzione e distribuzione. La somma dei valori aggiunti nelle diverse fasi è uguale al valore totale del bene o servizio acquistato dal consumatore. In questo modo non si creano doppie imposizioni. L'IVA è comunque sempre un'imposta plurifase, in quanto se ne fanno carico tutte le imprese indipendentemente dalla loro fase di produzione o distribuzione di appartenenza. Secondo Cosciani (1968), l'IVA presenta i seguenti vantaggi:

- trattamento uniforme, indipendentemente dalle disuguaglianze tra settori, imprese e fattori produttivi;
- il tasso è mediamente uguale per tutte le fasi;
- disincentiva l'evasione, perché ogni impresa ha interesse a contabilizzare tutti gli acquisti in modo da accrescere le somme detraibili;
- la contabilità in materia di IVA, che ogni contribuente deve tenere, aiuta ad accertare le imposte dirette.

Non mancano però gli svantaggi:

- l'imposta è basata sulla contabilità aziendale e non sulle fatture e si dà per scontato il fatto che i contribuenti tengano una contabilità regolare;
- dal valore dell'imposta sulle vendite bisogna detrarre quello sugli acquisti ma è dubbio quale di questi considerare: se l'acquisto della totalità di beni materiali e immateriali o solo una loro parte. Inoltre, per beni e servizi che hanno utilità in più esercizi, non è chiaro se il costo deve essere detratto nell'anno in cui è stata effettuata la spesa o se bisogna detrarre quote di ammortamento anno per anno fino all'esaurimento;
- l'IVA presenta alcune deviazioni dal principio generale, che possono rendere ancora più difficile l'applicazione del sistema (presenza di esenzioni per alcuni beni e servizi e differenziazione dei tassi di imposta a seconda dei prodotti o dei settori).

L'IVA, entrata in vigore a sostituzione dell'IGE ha avuto lo scopo di uniformare il sistema tributario italiano a quello degli altri membri della Comunità Economica Europea.

Secondo Mandò e Mandò (2002), la prima direttiva del consiglio della CEE, avvenuta l'11 aprile 1967, con il numero 67/227, sottolinea che l'obiettivo del trattato istitutivo della CEE è di creare un mercato comune, con caratteristiche simili a quelle di un mercato interno. Per raggiungere questo scopo era quindi necessario applicare in tutti gli Stati membri legislazioni che non distorcessero le condizioni di concorrenza e che permettessero la libera circolazione di merci e servizi nel mercato comune. L'unificazione delle varie legislazioni era possibile

solo eliminando i sistemi d'imposta cumulativa a cascata ed optando per un unico sistema di imposta sul valore aggiunto. Questo sistema prevede l'applicazione a beni e servizi di un'imposta generale sul consumo che sia proporzionale al prezzo di suddetti beni e servizi, indipendentemente dal numero di transazioni antecedenti alla fase dell'imposizione.

Nella seconda direttiva del consiglio della CEE in data 11 aprile 1967 n 67/228 si stabiliscono struttura e modalità di applicazione del sistema comune d'imposta sul valore aggiunto, che viene uniformato nella sua struttura, nel suo meccanismo e nella sua applicazione.

Con la sesta direttiva sull'IVA, la 77/388 del 17 maggio 1977, la CEE si pone l'obiettivo di estendere a tutti i membri l'applicazione dell'IVA sulle stesse transazioni.

In Italia, l'IVA viene introdotta con il decreto del presidente della repubblica 26 ottobre 1972 numero 633³⁵. L'imposta ha avuto decorrenza dal 1° gennaio 1973, per le cessioni di beni e prestazioni di servizi messe in pratica dal 31 dicembre 1973. L'aliquota IVA ordinaria è stata stabilita al 12%.

Come affermano Mandò e Mandò (2002), nel corso degli anni l'IVA vede accrescere la sua aliquota sempre più. A partire dall'8 febbraio 1977, l'aliquota ordinaria è stata portata al 14%, con il D.L. 7 febbraio 1977 numero 15³⁶, convertito in legge 7 aprile 1977 numero 102³⁷.

Con la legge numero 889 del 22 dicembre 1980³⁸, l'IVA è poi stata elevata al 15%, con decorrenza dal 1° gennaio 1980. Dopo due anni l'aliquota è stata portata al 18% e con il D.L. 29 maggio 1989 numero 202³⁹, convertito in legge 28 luglio 1989 numero 263⁴⁰, è stato previsto un ulteriore aumento dell'IVA al 19%.

³⁵ <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.del.presidente.della.repubblica:1972-10-26:633!vig=>

³⁶ <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1977;15>

³⁷ <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1977-04-07;102@originale>

³⁸ <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1980-12-22;889>

³⁹ <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:1989-05-29;202>

⁴⁰ <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1989-07-28;263>

Dopo otto anni, il decreto legge numero 328 del 29 settembre 1997⁴¹ ha introdotto l'aumento dell'aliquota IVA dal 19% al 20%, a partire dal 1° ottobre 1997.

In seguito, passati ben 14 anni in cui l'aliquota è rimasta invariata, il 17 settembre 2011 è entrata in vigore la legge 148 del 14 settembre 2011⁴², di conversione del decreto legge 138 del 13 agosto 2011⁴³, che ha previsto un aumento dell'IVA dal 20% al 21%.

Inoltre, con il decreto legge numero 98 del 6 luglio 2011⁴⁴ è stato previsto il passaggio dell'aliquota IVA al 22% a partire dal 1° luglio 2013. Il decreto è stato poi convertito nella legge numero 111 del 15 luglio 2011⁴⁵. Questa, però, è stata modificata con il decreto legge numero 76 del 28 giugno 2013⁴⁶. La variazione è consistita nel rinviare al 1° ottobre 2013 l'aumento dell'IVA al 22%.

Nel decreto del Presidente della Repubblica numero 633 del 1972, è presente una tabella, sostituita poi dal D.M 28 febbraio 1985 e successive modifiche, che indica per quali beni e servizi si può applicare l'aliquota IVA ridotta. Attualmente, l'aliquota IVA ridotta è pari al 4% per alcuni beni e servizi e al 10% per altri.

In origine, con il D.P.R. numero 633 del 1972, l'aliquota era stabilita all'1%⁴⁷ e al 3%⁴⁸ per quanto riguarda il primo gruppo di beni e servizi e al 6% per il secondo.

⁴¹ <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:1997-09-29;328>

⁴² <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2011-09-14;148!vig=>

⁴³ <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2011-08-13;138~art13>

⁴⁴ <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2011-07-06;98>

⁴⁵ <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2011-07-15;111!vig=>

⁴⁶ <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto-legge:2013-06-28;76>

⁴⁷ per i prodotti alimentare già esenti da IGE

⁴⁸ per i prodotti alimentari già soggetti ad IGE con aliquota non superiore al 3%

4.2. Analisi di effetti e conseguenze dell'aumento dell'aliquota IVA al 21% per Trops S.p.a.

Il 17 settembre 2011 è entrata in vigore la legge 148 del 14 settembre 2011 che prevedeva l'aumento dell'IVA dal 20% al 21%. Si è trattato della conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 138 del 13 agosto 2011.

L'aumento dell'IVA di un punto percentuale ha avuto delle ripercussioni per Trops, in quanto l'azienda rientra tra i soggetti che devono applicare questa imposta.

Per capire come ha influito la crescita dell'IVA, è necessario far chiarezza sulla determinazione dei prezzi degli articoli.

Per quanto riguarda i marchi⁴⁹ che acquista dai fornitori, non è Trops a decidere autonomamente il prezzo di vendita al pubblico degli articoli. Sono, infatti, i fornitori stessi ad imporre il prezzo finale nel punto vendita. L'azienda, invece, fissa i prezzi dei quattro private brand⁵⁰ che detiene. Più del 50% del fatturato proviene dalla vendita di quattro marchi internazionali: Nike, Adidas, Puma e Converse. Gli altri marchi, nazionali ed internazionali, rappresentano una quota minore e i private brand contribuiscono al fatturato in minima parte. Inoltre, il potere contrattuale dei marchi internazionali è molto forte.

A fronte dell'incremento dell'IVA, i fornitori di Trops hanno deciso di non variare in aumento il prezzo di vendita al pubblico. Questo tipo di scelta è stato dettato soprattutto da una questione d'immagine dei fornitori, perché se avessero aumentato il prezzo di vendita, avrebbero riscosso opinioni negative dai consumatori finali, con il rischio di perdere gli stessi per gli acquisti futuri.

Per di più, bisogna specificare che gli ordini ai fornitori vengono fatti con un anticipo che va dai tre ai sei mesi prima rispetto alla ricezione della merce. La normativa riguardante l'aumento dell'IVA non ha avuto decisamente un largo anticipo rispetto al momento in cui è avvenuto il passaggio dal 20% al 21%. Il

⁴⁹ Nike, Puma, Adidas, Asics, Everlast, Le coq sportif, Arena, Lotto, New Balance, Mizuno, Diadora, Deha, Dimensione Danza, Garmont, Head, Babolat, Dunlop, Spalding, Molten, Trezeta, Tecnica, West Scout, Brugi, Errea, Johnson Fitness, Lee, Billabong, Sweet Years, Scotch&Soda, North Sails, Blend, Hot Buttered, Mud&Glory, Hollywood, Caterpillar, Havaianas, Grenda, Superga, Lacoste, Robe di Kappa, Helly Hansen, Eastpak, Converse, Guru, Wrangler, Onitsuka, Sundek, The North Face, US Polo, Rip Curl, Refrigiwear, Camper, Cape Horn, Dolomite, Think Pink, Fred Perry, Henry Lloyd.

⁵⁰ Outsider, Kinghino, Frank Scozzese, Empire.

decreto legge, infatti, risale a poco più di un mese prima del 17 settembre 2011 ed è stato convertito in legge solo tre giorni prima dell'incremento dell'IVA. Dunque, al momento di ordinare gli articoli per la collezione autunno-inverno 2011, ancora non era noto che l'IVA sarebbe aumentata o comunque si era in un clima di incertezza riguardo alla sua crescita ed i fornitori di sicuro non avrebbero variato i prezzi di vendita al pubblico.

In questo modo, però, Trops si è fatta carico interamente dell'aumento dell'IVA dell'1%. Inoltre, i fornitori hanno continuato a vendere all'azienda gli articoli allo stesso prezzo rispetto al periodo precedente all'aumento dell'IVA. In alcuni casi il prezzo è anche aumentato, probabilmente a causa del fatto che il costo delle materie prime è in continua crescita. Dunque, Trops ha subito un duro colpo dall'aumento dell'IVA: non solo ha dovuto vendere gli articoli allo stesso prezzo, ma è stata costretta a sostenere un costo pari o addirittura in aumento rispetto al periodo in cui l'IVA era posta al 20%.

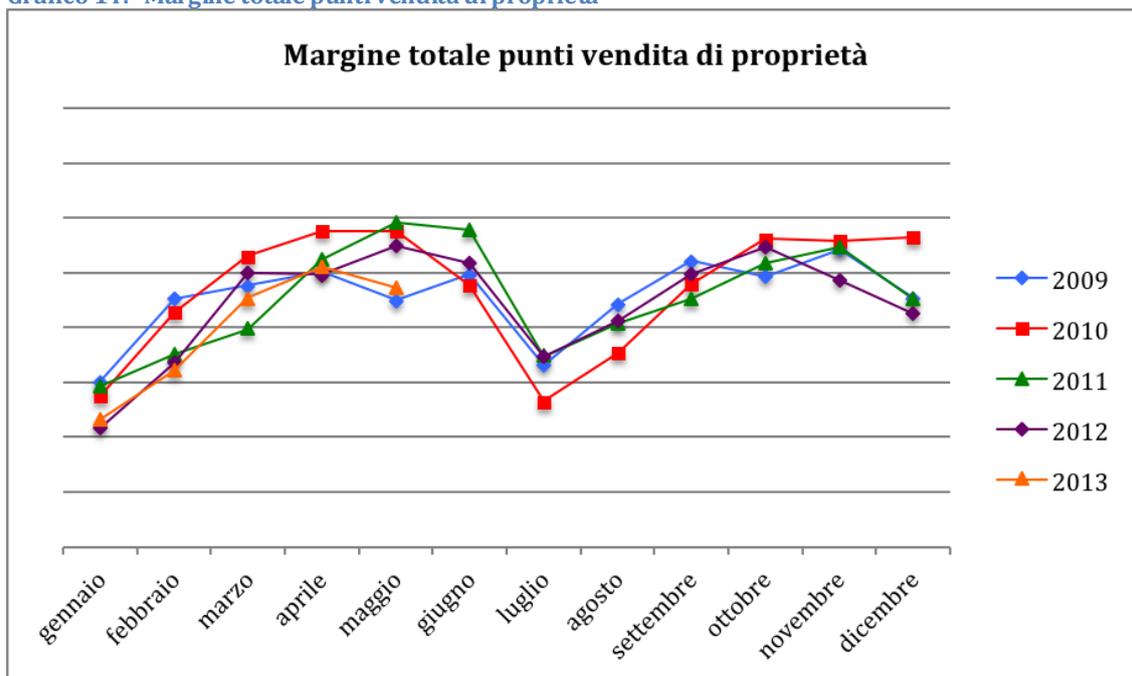
L'unico margine di manovra era dato dall'aumentare il prezzo di vendita degli articoli appartenenti ai private brand. L'azienda ha però deciso di non optare per questa decisione, in quanto l'obiettivo di questi marchi privati è di essere competitivi rispetto agli altri. Accrescere il loro prezzo non sarebbe stato sicuramente in linea con lo scopo preposto.

4.2.1. L'analisi del margine di Trops S.p.a. dal 2009 ad oggi

Per valutare in termini quantitativi gli effetti negativi dell'aumento dell'IVA, abbiamo esaminato in un primo momento il margine, ottenuto dal rapporto fra la differenza tra il fatturato totale al netto dell'IVA e il costo di acquisto degli articoli, e il fatturato totale al netto d'IVA. Il periodo in esame va esattamente da gennaio 2009 a maggio 2013. E' stato utilizzato il sistema informativo interno all'azienda, chiamato "Vision", per eseguire un report riguardante il valore delle vendite, il costo del venduto e il margine registrati da ogni punto vendita, settimana per settimana, nel periodo considerato. Queste tre tipologie di dati estratti si sono presentate in una tabella e riguardavano, nella prima colonna, tutti gli articoli, nella seconda gli articoli di abbigliamento, nella terza gli articoli delle calzature e infine, nella quarta, facevano riferimento a quelli degli accessori. Per poter leggere con più facilità e chiarezza i dati estratti, sono state raggruppate le settimane in modo da poter fare un'analisi a livello mensile.

Per lo studio sono stati utilizzati solo i dati dei negozi di proprietà di Trops S.p.a. in quanto gli articoli che l'azienda compra dai fornitori li rivende ai negozi affiliati ad un prezzo leggermente maggiore rispetto a quello che le sono costati, per ottenere un guadagno. Risulta così che il costo del venduto dei punti vendita affiliati è maggiore rispetto a quello dei punti vendita di proprietà. Il margine che ne scaturisce è così inferiore, il che non sarebbe rappresentativo della realtà, in quanto Trops non deve realmente far fronte ad un costo maggiore perché sono i punti vendita affiliati a sostenere questo onere.

Grafico 14: "Margine totale punti vendita di proprietà"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Prendiamo in considerazione innanzitutto il margine riguardante la totalità degli articoli venduti nei punti vendita di proprietà. A prima vista si può notare come questo abbia circa lo stesso andamento durante gli anni. E' evidente, infatti, che vi è un crollo del margine a partire da giugno fino a luglio e lo stesso accade da dicembre a gennaio. Questa tendenza è data dal fatto che in questi due periodi vi sono i saldi di stagione che portano irrimediabilmente ad un minore margine in quanto il prezzo di vendita viene diminuito, mentre il costo sostenuto da Trops per l'acquisto degli articoli rimane lo stesso.

L'anno 2009 non presenta un andamento molto regolare. Si nota che il margine cresce dopo i saldi invernali fino ad aprile per poi diminuire a maggio. Lo stesso accade dopo i saldi estivi: il margine aumenta ma poi ha una flessione ad ottobre. Inoltre, una diminuzione del margine avviene anche a dicembre, prima dei saldi invernali del 2010. Questi picchi di decrescita sono spiegati dal fatto che l'azienda ha messo in atto delle promozioni durante questi due periodi per incentivare le vendite.

L'anno 2010, invece, ha avuto un andamento più costante. Non vi sono state, infatti, promozioni oltre a quelle del periodo dei saldi. Durante il 2010, i mesi di marzo, aprile, ottobre, novembre e dicembre sono stati caratterizzati da un margine superiore rispetto agli altri anni. Il contrario, invece, è avvenuto per i mesi estivi di giugno, luglio e agosto.

Anche durante il 2011 non sono state effettuate altre promozioni, fatta eccezione per il mese di dicembre. Nei mesi di marzo e giugno il margine è stato rispettivamente inferiore e superiore rispetto agli altri anni. Per il resto dei mesi, si può dire che l'andamento sia stato simile rispetto a quello degli anni considerati.

Nel 2012, invece, vi è stato un calo del margine nel mese di aprile, sempre a causa delle promozioni. Inoltre, il mese di novembre ha registrato il margine più basso in comparazione agli altri anni.

Per quanto riguarda l'anno 2013, i dati a disposizione arrivano fino a maggio 2013 compreso. Si nota che, durante questo mese, il margine ha subito un calo rispetto all'andamento di crescita in atto da febbraio. Anche questo fatto si può spiegare con l'applicazione di promozioni.

Cerchiamo adesso di comparare i mesi successivi all'aumento dell'IVA con i corrispondenti degli anni precedenti, per capire se è evidente che il margine ha subito una diminuzione. Durante il mese di settembre 2011, in cui è avvenuto l'aumento dell'IVA, si riscontra un margine inferiore rispetto allo stesso mese degli anni precedenti. Il margine è inferiore di 2,19 punti percentuali rispetto al 2010 e di 3,38 rispetto al 2009. Il mese di settembre 2012, invece, presenta un margine superiore rispetto a quello del 2010 e 2011, mentre inferiore di 1,19 punti percentuali rispetto al 2009. Non è possibile, dunque, affermare che il margine nei periodi con IVA al 21% è inferiore rispetto a quando l'IVA era al 20%.

Durante il mese di ottobre, invece, l'anno 2009 presenta il margine inferiore, a causa delle promozioni. Il margine del 2011 e del 2012 sono inferiori rispetto a quello del 2010 rispettivamente di 2,17 e 0,72 punti. Nemmeno in caso è chiaro l'effetto dell'incremento dell'imposta.

A novembre vi è circa lo stesso margine nel 2009, 2010, 2011. Il 2012 presenta invece un margine inferiore, pari a -3,05 punti percentuali. Considerato che il 2011

e il 2012 non hanno andamenti simili per il mese di novembre, si può pensare che il 2012, a differenza degli altri anni, sia stato caratterizzato da promozioni.

A dicembre, l'anno 2009 e 2011 presentano lo stesso margine, che è superiore di 1,3 punti rispetto allo stesso mese del 2012, ma inferiore di ben 5,6 punti in confronto al 2010. Anche in questo caso il minore margine nel 2011 e 2012 non è attribuibile direttamente all'aumento dell'IVA.

Nel mese di gennaio, gli anni 2009 2010 e 2011 presentano un margine molto simile, che è superiore mediamente di 3,23 punti rispetto a quello del 2012 e 2013. Qui appare chiaro che durante gli anni con l'IVA al 21% il margine è minore rispetto agli anni in cui era prevista una tassazione del 20%.

A febbraio accade lo stesso, anche se il 2011, che ancora presenta una tassazione del 20%, ha un margine molto vicino a quello registrato per 2012 e 2013. Durante questi due anni il margine è mediamente inferiore di ben 5,53 punti percentuali rispetto al 2009 e 2010. Nel mese di marzo, il 2011 ha registrato il margine più basso. A seguire, in ordine crescente, vi sono il 2013, il 2009, il 2012 e il 2010, distanziati da circa 1-1,5 punti percentuali. Questa volta il margine non sembra aver subito l'aumento dell'IVA.

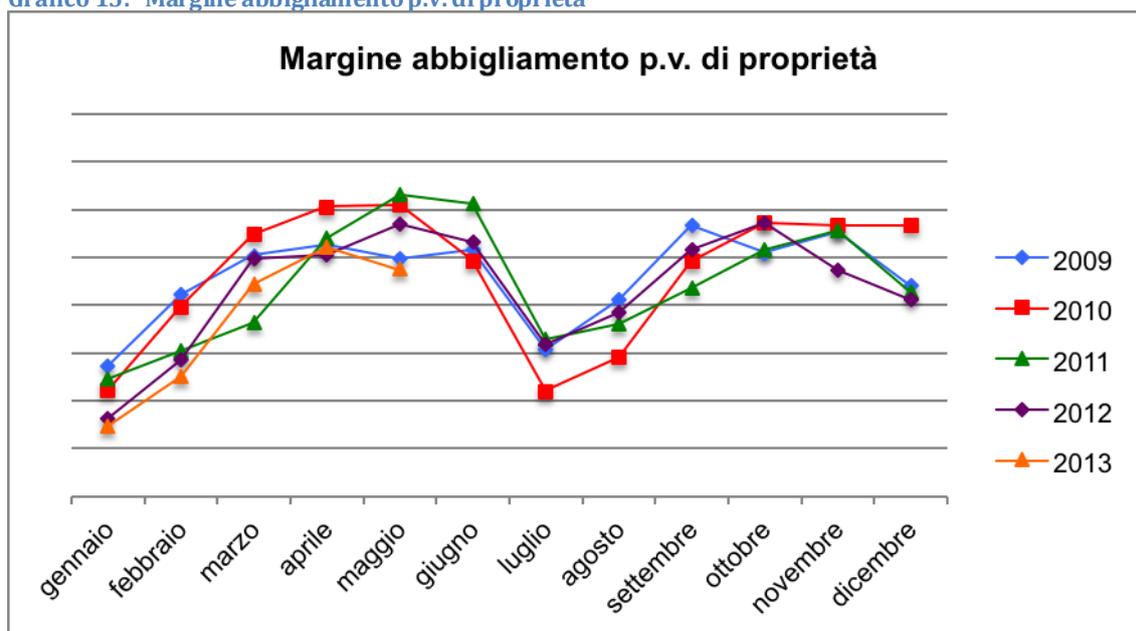
Per quanto riguarda aprile, l'anno che si distacca dagli altri per maggior margine è il 2010. I restanti anni sono caratterizzati da un margine con piccole variazioni tra loro, dunque anche in questo caso non si vede l'effetto dell'aumento dell'IVA. Anche osservando il mese di maggio sorge lo stesso problema. Se comunque il 2012 e il 2013 presentano un margine inferiore rispetto alla media del margine tra 2010 e 2011, rispettivamente di 1,74 e 5,57 punti, bisogna evidenziare che durante il 2009 il margine è stato ancora più basso. Non si può quindi concludere a priori che il minore margine registrato nel 2012 e 2013 sia causato dall'incremento dell'IVA. Rispetto al mese di giugno, solo l'anno 2012 ha avuto una tassazione del 21%, in quanto i dati disponibili per il 2013 si fermano al mese di maggio. In questo caso, un'altra volta, non si possono trarre conclusioni riguardo agli effetti dell'aumento dell'IVA, considerato che, in ordine crescente di margine, il 2013 si trova in terza posizione.

Durante il mese di luglio, il 2012 segue la tendenza degli altri anni, fatta eccezione per il 2010, che ha un margine inferiore che si discosta da tutti.

Anche per il mese di agosto non è chiaro l'effetto dell'aumento dell'IVA. L'anno 2012 presenta un margine che coincide con quello del 2011. È inferiore di circa due punti rispetto a quello del 2009 ma è superiore di tre rispetto al 2010.

Andiamo ora ad analizzare i dati del margine per i reparti abbigliamento, calzature ed accessori.

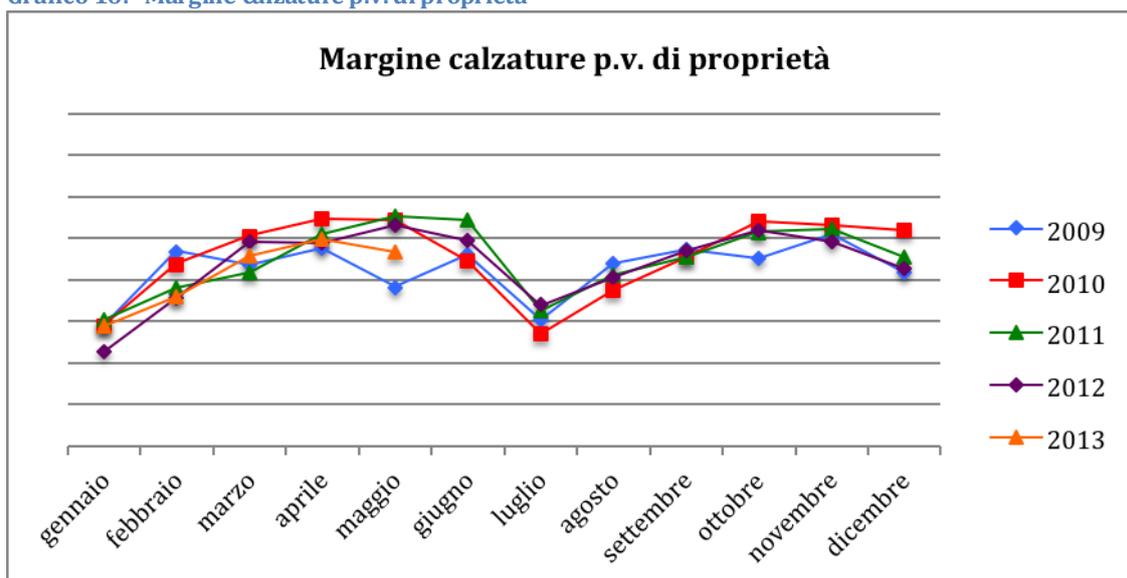
Grafico 15: "Margine abbigliamento p.v. di proprietà"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

E' evidente che l'abbigliamento segue la stessa tendenza, mese per mese, del margine totale che raggruppa tutti e tre i reparti. Rispetto al margine totale non vi sono conclusioni rilevanti da trarre, infatti, le tendenze mensili del reparto dell'abbigliamento rispecchiano quelle di tutti gli articoli.

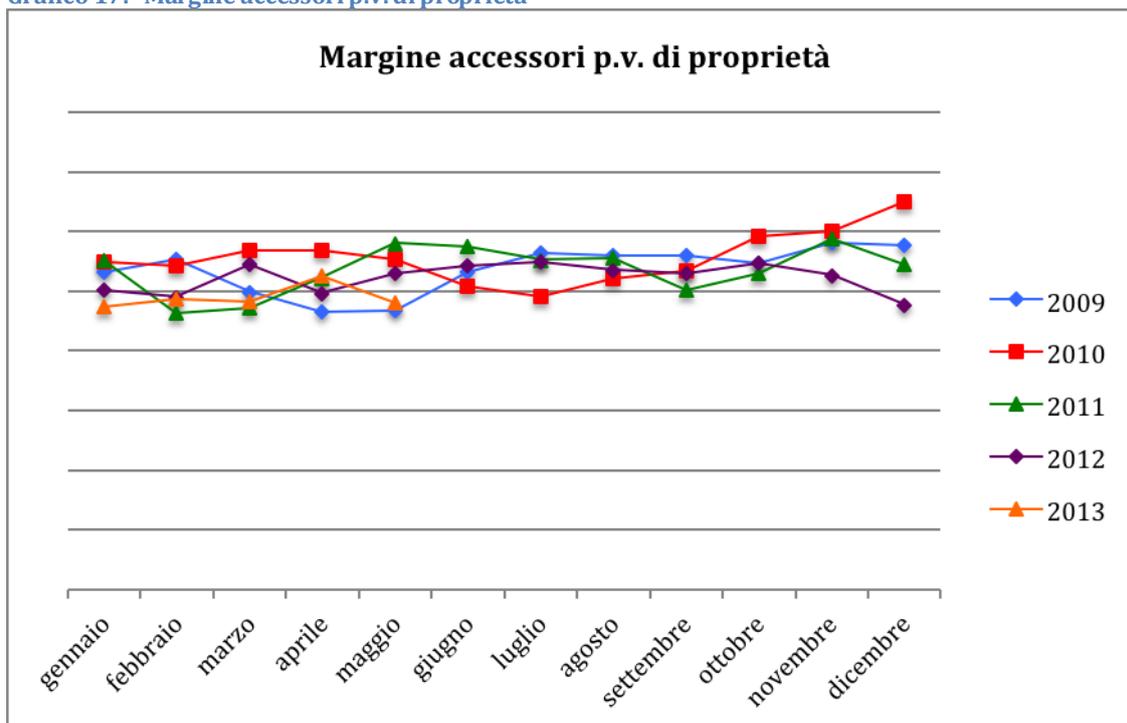
Grafico 16: "Margine calzature p.v. di proprietà"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Per quanto riguarda le calzature, la tendenza è la stessa seguita dall'abbigliamento. Si nota comunque che, comparando i diversi mesi negli anni considerati, la differenza di margine non è così marcata come nel caso degli articoli di abbigliamento. Infatti, vi è un minore divario tra il dato registrato con margine minore e quello con margine maggiore. Per i dati riguardanti le calzature, questa differenza è di 16,2 punti percentuali, mentre per l'abbigliamento è di 24,23. Inoltre, il margine del 2010 non si distacca in maniera evidente rispetto a quello degli altri anni. Un'altra piccola differenza, rispetto all'abbigliamento, riguarda il fatto che, durante il 2009, il margine subisce un calo maggiore nei mesi di maggio ed ottobre, in comparazione con ciò che avviene per il resto degli anni.

Grafico 17: "Margine accessori p.v. di proprietà"



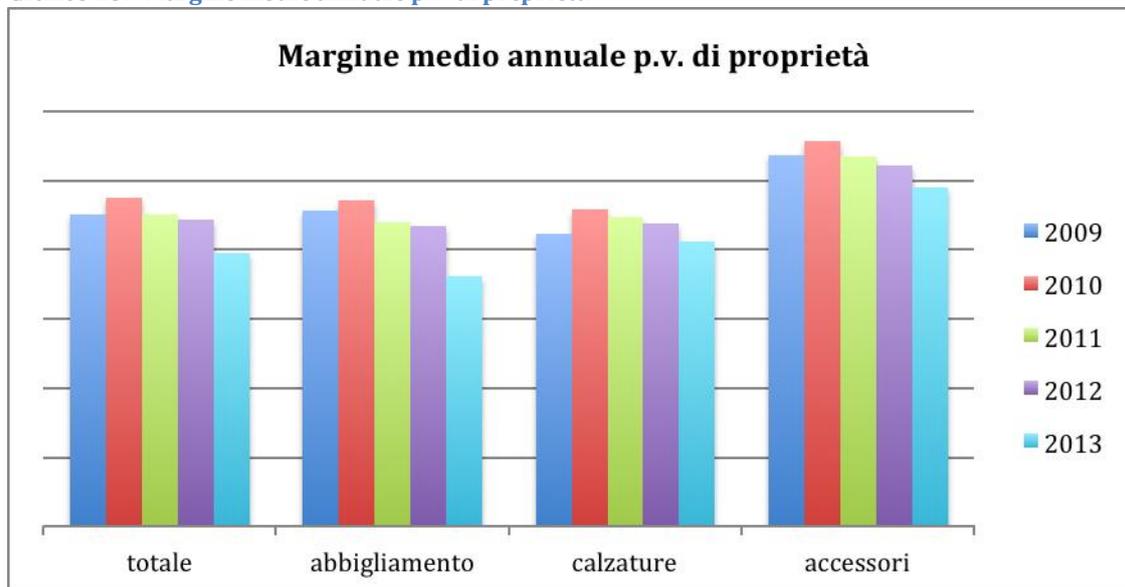
Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Nel caso del reparto degli accessori, il divario tra il dato con margine maggiore e minore è ancora più basso. E' pari, infatti, a 9,33 punti percentuali. Non sono presenti forti abbassamenti del margine, come nel caso delle calzature e dell'abbigliamento, perché gli accessori sono soggetti a molti meno sconti. Anche in questo caso, come si notava per il margine dell'abbigliamento, la linea che segna il margine dell'anno 2010 si distacca maggiormente dagli altri anni. Un fatto da evidenziare è che durante il 2012 il margine si distanzia molto da quello del resto degli anni per i mesi di novembre e dicembre.

Si può concludere che, analizzando il margine durante i mesi e comparandolo negli anni presi in considerazione, non è chiaro l'effetto dell'aumento dell'IVA. Infatti, esaminando i mesi in cui l'imposta era al 21% ed i corrispondenti in cui la tassazione corrispondeva al 20%, non risulta sempre che il margine sia inferiore. In alcuni casi si trova ad essere uguale se non maggiore.

Cerchiamo allora di capire se, raggruppando i dati e facendo la media annuale del margine, possiamo ottenere qualche informazione in più.

Grafico 18: "Margine medio annuale p.v. di proprietà"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Grazie a questo grafico si dimostra più evidente che il margine sta seguendo un andamento decrescente. Questi dati riguardano sempre i punti vendita di proprietà e l'anno 2013 si riferisce ai mesi fino a maggio compreso. Per tutti e tre i reparti il margine è aumentato fino al 2010 per poi diminuire: dal 2009 al 2010 è aumentato dell'1,65% per l'abbigliamento, del 2,32% per gli accessori e del 4,39% per le calzature. Durante quest'anno infatti, sono state applicate meno promozioni. Dopo il 2010, il margine è calato fino ad arrivare, nel 2013, a -5,52% per le calzature, -7,10% per gli accessori, -12,44% per l'abbigliamento. Con i dati finora disponibili per l'anno 2013, il reparto dell'abbigliamento è quello che più sta soffrendo il crollo del margine. Le calzature, invece, sembrano per il momento risentirne meno. Ogni reparto è caratterizzato da un volume di vendite diverso. Analizziamo i dati riguardanti le vendite nei soli negozi di proprietà. Come si nota dai grafici sottostanti, le calzature rappresentano la maggior parte delle vendite di Trops. Al secondo posto vi è l'abbigliamento e infine gli accessori. Guardando l'evoluzione dal 2009 fino al 2013, è evidente che gli accessori hanno mantenuto pressoché stabile il loro peso in termini di vendite sul totale, in quanto si aggira sempre

intorno al 10%. L'abbigliamento, invece, ha visto diminuire la sua percentuale, che è passata dal 49,95% del 2009 al 44,65% del 2013. A fronte di questa diminuzione, le calzature hanno aumentato il loro peso percentuale sul totale, passando da 39,23% a 45,80%.

Grafico 19: "Vendite 2009 p.v. di proprietà"

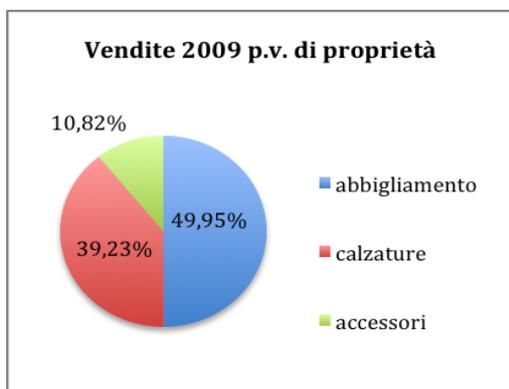


Grafico 20: "Vendite 2010 p.v. di proprietà"

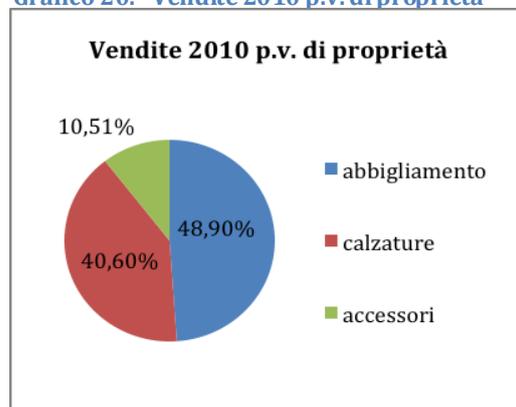


Grafico 21: "Vendite 2011 p.v. di proprietà"

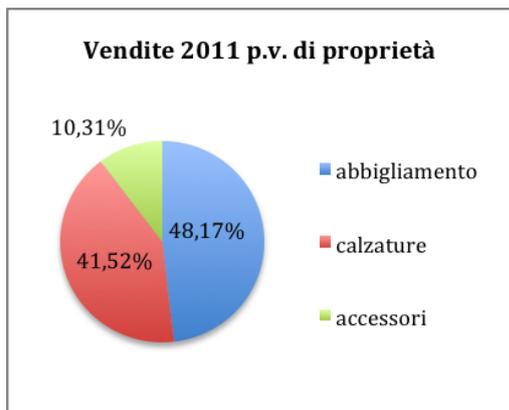


Grafico 22: "Vendite 2012 p.v. di proprietà"

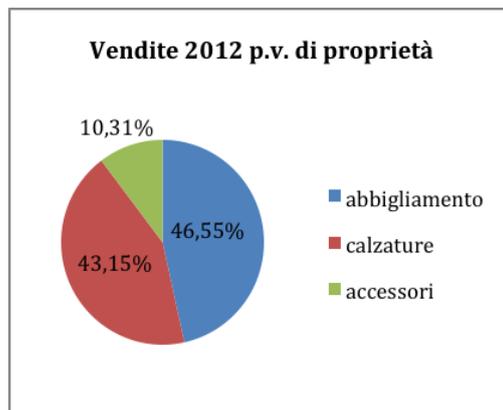
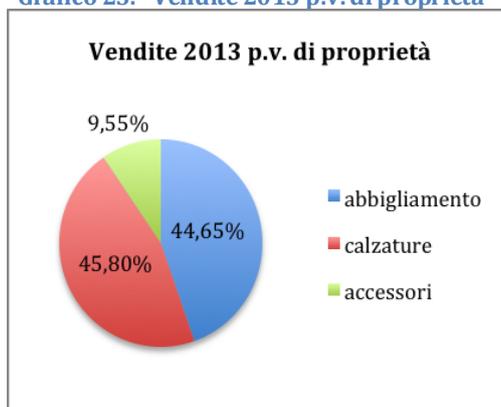


Grafico 23: "Vendite 2013 p.v. di proprietà"

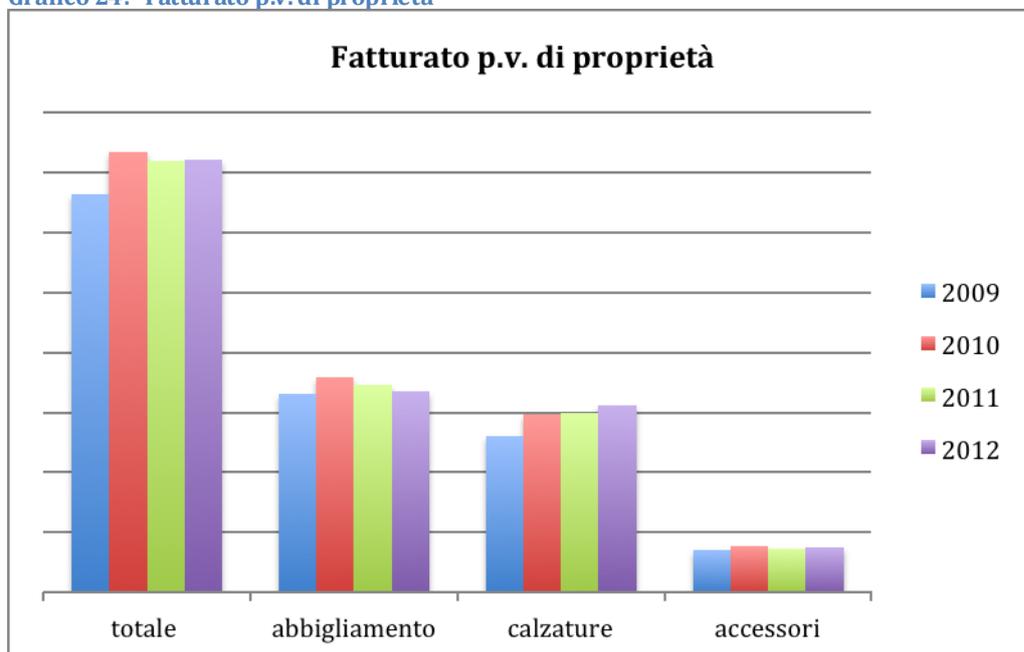


Fonte grafici 19, 20, 21, 22, 23 : elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Approfondendo il volume di vendite annuali dei negozi di proprietà, quelle riguardanti tutti gli articoli sono aumentate dal 2009 al 2010 del 10,59%. Dal 2010 al 2011, però, sono diminuite del 2,11%. Dal 2011 al 2012 hanno avuto una lievissima ripresa.

Ogni reparto, poi, ha avuto diverse tendenze. L'abbigliamento ha sì visto aumentare le sue vendite dal 2009 al 2010 dell'8,25% ma ha poi subito un calo, arrivando al 2012 con un -6,38%. Le calzature, invece, hanno seguito un percorso in salita. Dal 2009 al 2010 il fatturato è aumentato del 14,44%, è rimasto stabile nel 2011 e da quest'anno ha avuto un aumento del 4,39%. Gli accessori rappresentano il reparto che ha subito minori oscillazioni. Il fatturato è aumentato del 7,41% tra 2009 e 2010. Da qui è poi diminuito del 3,96% ed ha avuto una lievissima ripresa nel 2012.

Grafico 24: "Fatturato p.v. di proprietà"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Dalle analisi svolte non appare chiaro se l'aumento dell'IVA del 17 settembre 2011 dal 20% al 21% abbia avuto effetti negativi sul margine. La comparazione del margine di ogni mese dal 2009 al 2013 non offre un risultato univoco, in quanto non sempre emerge che dopo l'aumento dell'IVA il margine abbia subito un calo. E' evidente, invece, che il margine medio annuale sta seguendo una tendenza negativa dal 2010 ad oggi per tutti e tre i reparti. Questo dato però non si può attribuire esclusivamente all'aumento dell'IVA, in quanto potrebbe essere causato da altri fattori, come l'applicazione di maggiori promozioni o alcune problematiche aziendali.

4.2.2. L'analisi degli articoli continuativi

Cerchiamo dunque di trovare un altro metodo per esprimere come Trops ha dovuto subire l'aumento dell'IVA senza poter mettere in atto azioni in sua difesa. Abbiamo deciso di scegliere, per ogni reparto, un articolo continuativo e studiarne il suo costo, il suo prezzo al pubblico e il suo margine dal 2009 ad oggi. E' necessario innanzitutto specificare che per articolo continuativo si intende un articolo che viene venduto da diversi anni, non è molto soggetto a stagionalità ma viene venduto più o meno omogeneamente mese per mese e mantiene lo stesso codice, definito dal fornitore, nel tempo. L'analisi è stata eseguita solo per il fatturato degli articoli dei punti vendita di proprietà, appunto perché il costo degli articoli dei negozi affiliati è maggiore e si avrebbero così risultati fuorvianti.

Sono stati scelti gli articoli continuativi per avere un paragone nel corso del tempo. Molti altri articoli, invece, vengono acquistati solo un certo anno a seconda della moda del momento. Altri sono più soggetti a stagionalità e venduti in alcuni periodi dell'anno.

Andiamo a vedere adesso, reparto per reparto, gli articoli che abbiamo esaminato. L'analisi di ogni articolo è stata fatta da gennaio 2009 a maggio 2013. E' stato eseguito un report che ha fornito come risultato una tabella contenente la data di vendita di ogni singolo articolo con il rispettivo costo di acquisto, prezzo di vendita e margine. Bisogna chiarire che il prezzo di vendita al pubblico non è sempre

uguale per ogni vendita a causa degli sconti stagionali e delle promozioni. Per verificare se effettivamente il prezzo di vendita al pubblico imposto dal fornitore è cambiato o meno, abbiamo utilizzato un database. Questo registra per ogni acquisto dell'articolo dal fornitore, il prezzo che quest'ultimo impone per la vendita al pubblico.

Di tutti i dati acquisiti è stata fatta la media annuale. Per ogni reparto dunque risultano tre grafici che rappresentano il costo medio annuale, il prezzo medio annuale di vendita e il margine medio annuale dell'articolo continuativo selezionato.

Per quanto riguarda il reparto abbigliamento, abbiamo selezionato dei pantaloncini corti da uomo in jersey. Il primo grafico sottostante fa emergere che il prezzo medio annuale è diminuito di 1 euro dal 2009 al 2011, per poi assestarsi attorno ai 25 euro fino al 2013. Questi dati però sono influenzati dai saldi di stagione e da eventuali promozioni. E' opportuno cercare allora, nel database che registra i prezzi imposti dai fornitori, se effettivamente il prezzo al pubblico è cambiato con l'aumento dell'IVA. Ciò che è emerso è che il prezzo è rimasto stabile nel periodo considerato, infatti è sempre stato pari a 28,90 euro.

Il costo medio, invece, è leggermente diminuito dal 2009 al 2010 per poi avere una risalita nel 2011. Dopodiché è sceso di 10 centesimi per stabilizzarsi allo stesso quantitativo anche nel 2013, i cui dati si riferiscono però ai soli primi 5 mesi dell'anno. In ogni caso il costo risulta essere superiore rispetto al periodo in cui l'imposta sul valore aggiunto era al 20%. Il margine medio è diminuito dal 2009 al 2012 del 10,21%. Nel 2013 è risalito di 0,78 punti percentuali ma bisogna tenere presente che i dati non comprendono l'intero 2013.

Grafico 25: "Prezzo medio articolo continuativo abbigliamento"

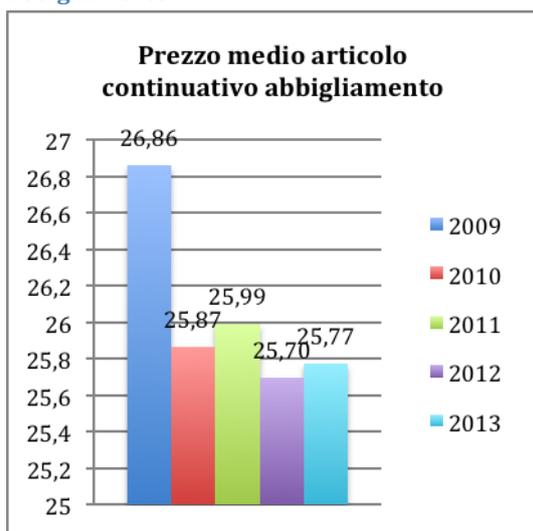


Grafico 26: "Costo medio articolo continuativo abbigliamento"

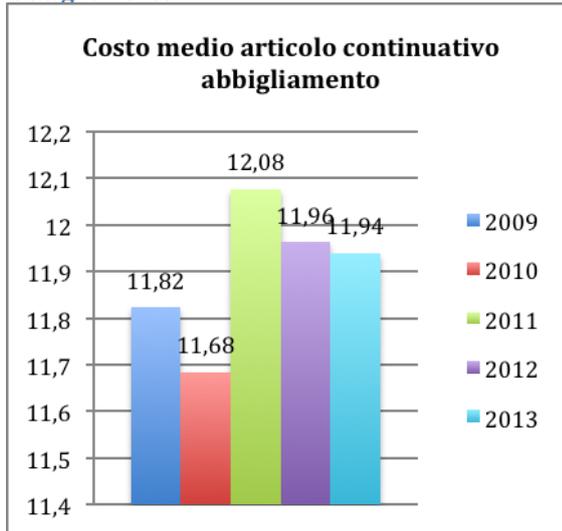
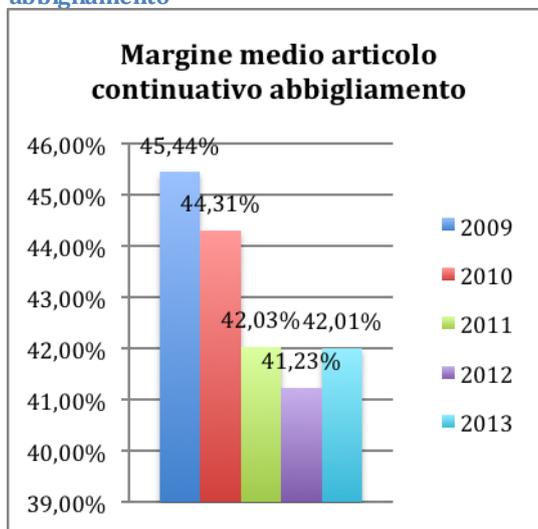


Grafico 27: "Margine medio articolo continuativo abbigliamento"



Fonte grafici 25, 26, 27: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Passiamo ora al reparto delle calzature, per cui abbiamo scelto di analizzare delle ciabatte con soletta preformata.

Il prezzo medio, come si vede dal grafico, è aumentato di 76 centesimi di euro dal 2009 al 2010, per poi scendere di 92 centesimi nel 2011. Il prezzo medio ha poi avuto un aumento di 0,73 euro nel 2012 ed è rimasto praticamente stabile nel 2013. Andiamo, però, a vedere qual è stato il prezzo al pubblico fissato dai fornitori. Ancora una volta non è mai cambiato nel periodo in esame, rimanendo

sempre pari a 19,90 euro. Per quanto riguarda il costo medio, si può notare che non ha subito variazioni significative, infatti è aumentato di qualche centesimo gradualmente, raggiungendo +0,07 euro nel 2013. Guardando il margine, è aumentato di circa tre punti percentuali dal 2009 al 2010. Nel 2011 è sceso ad un livello leggermente inferiore a quello del 2009. E' poi aumentato di un punto percentuale nel 2012 assestandosi circa allo stesso livello nel 2013.

Grafico 28: "Prezzo medio articolo continuativo calzature"

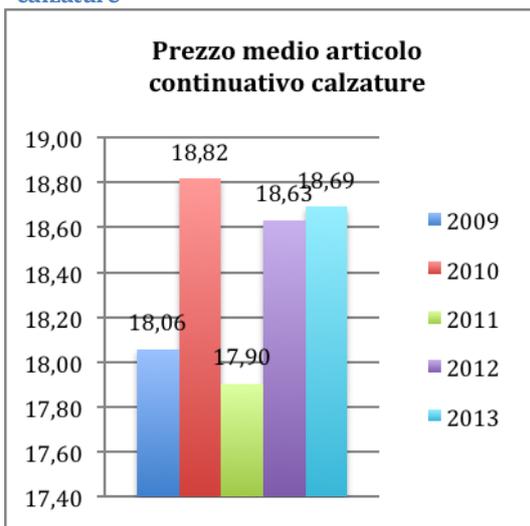


Grafico 29: "Costo medio articolo continuativo calzature"

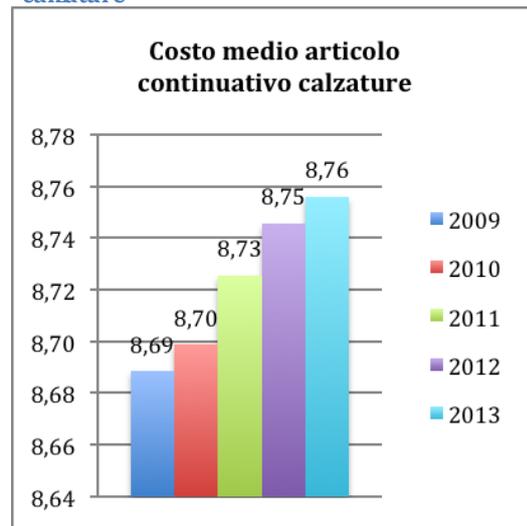
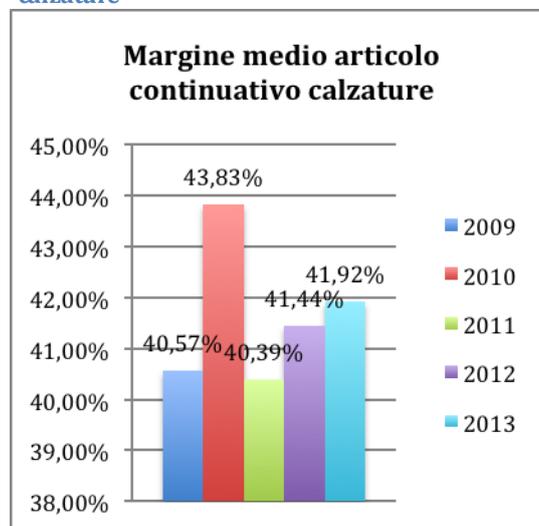


Grafico 30: "Margine medio articolo continuativo calzature"



Fonte grafici 28, 29, 30: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Esaminiamo il reparto degli accessori, per cui abbiamo scelto come articolo dei fantasmini unisex. Il loro prezzo medio ha avuto piccole oscillazioni nel periodo considerato, con una punta massima di 9,65 euro e minima di 9,08 euro. Guardiamo però se il fornitore ha cambiato il prezzo di vendita al pubblico. Come nel caso del reparto dell'abbigliamento e delle calzature, il prezzo non è cambiato ed è stato fisso a 9,90 euro. Per quanto riguarda il costo, invece, si può dire che stia crescendo. E' passato, infatti, da 3,76 euro nel 2009 a 4,10 euro nel 2010 e 2011. Da qui è diminuito di 4 centesimi di euro ma è poi risalito di 19 nel 2013. Il margine sta seguendo un percorso nettamente in discesa. I maggiori crolli si sono verificati dal 2010 al 2011, quando il margine è diminuito del 5,17% e dal 2012 al 2013, quando ha perso 2,70 punti percentuali.

Grafico 31: "Prezzo medio articolo continuativo accessorio"

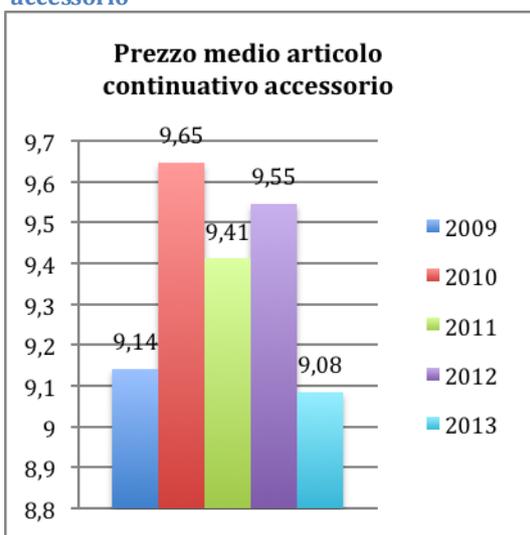


Grafico 32: "Costo medio articolo continuativo accessorio"

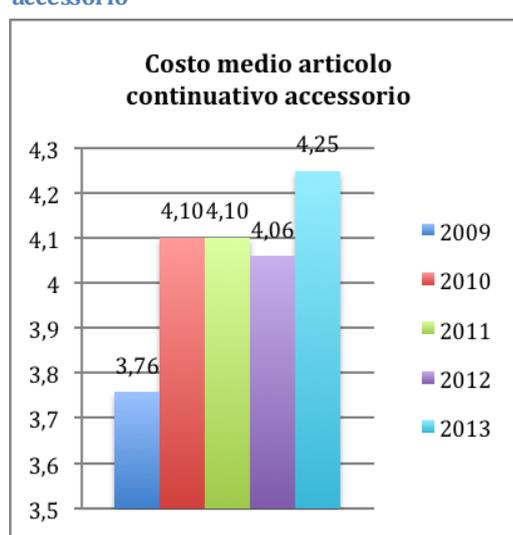
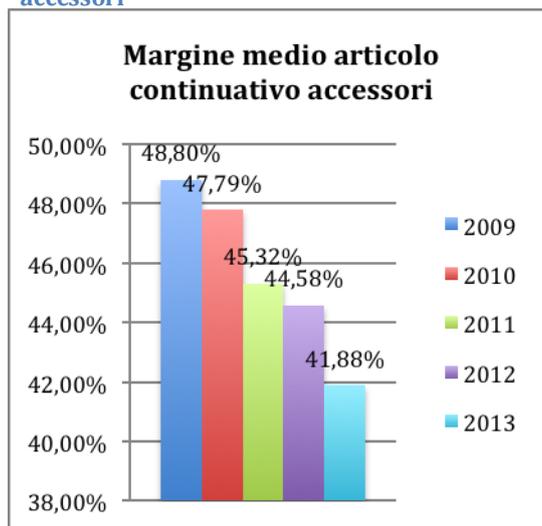


Grafico 33: "Margine medio articolo continuativo accessori"



Fonte grafici 31, 32, 33: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

4.2.3. Conclusioni

Guardando l'evoluzione del margine mese per mese, da gennaio 2009 a maggio 2013, non vi è un netto crollo dello stesso dopo il 17 settembre 2011, in cui è stata aumentata l'aliquota IVA. Il confronto a livello mensile nei diversi anni non permette di trarre conclusioni riguardo agli effetti dell'aumento dell'IVA sul margine. Invece, il margine medio annuale è un dato che ci può fornire meglio il quadro della situazione. Si può notare, infatti, che dal 2009 al 2010 è aumentato ma da quest'anno ha iniziato a seguire un andamento in diminuzione. Il reparto che ha più risentito del crollo del margine a livello annuale è stato quello dell'abbigliamento. La diminuzione del margine dal 2010, però, non si può attribuire esclusivamente all'aumento dell'imposta sul valore aggiunto, in quanto potrebbe essere la causa di altre problematiche aziendali o dell'applicazione di maggiori promozioni, obbligate dalla difficoltà a vendere gli articoli.

Per capire meglio come la crescita dell'IVA ha inciso su Trops, abbiamo scelto di analizzare, per ognuno dei tre reparti, un articolo continuativo ed esaminare il suo prezzo costo e margine dal 2009 ad oggi. Un articolo continuativo è caratterizzato dal fatto che mantiene sempre lo stesso codice nel tempo, non è soggetto a stagionalità, in quanto viene venduto in quasi tutti i periodi dell'anno e viene

riassortito di anno in anno perché non è esposto a mode ma si tratta di un articolo alquanto basico. Abbiamo selezionato degli articoli continuativi perché sono, appunto, comparabili nel tempo. Il resto dei prodotti, infatti, non è così facilmente confrontabile. Molti articoli vengono prodotti solo per una determinata collezione perché sono particolarmente rappresentativi della moda del momento e non adattabili alle collezioni future.

Per tutti e tre i reparti, è emerso che il prezzo al pubblico dell'articolo continuativo è rimasto invariato dal 2009 a maggio 2013.

Per quanto riguarda il costo, l'articolo appartenente alle calzature e quello che fa parte degli accessori sono stati caratterizzati da un aumento.

Considerando l'articolo di abbigliamento, si nota che il costo ha subito una crescita notevole dal 2010 al 2011 per poi scendere leggermente dal 2011 al 2012. Rimane comunque ad un livello superiore rispetto al periodo precedente al passaggio dal 20% al 21% dell'IVA.

Il margine medio dell'articolo del reparto accessori sta continuando a scendere dal 2009 e lo stesso vale per l'abbigliamento, che però riporta una lieve crescita nel 2013. L'articolo delle calzature ha visto, invece, un aumento rilevante del margine dal 2009 al 2010, per poi avere un crollo nel 2011. La tendenza è stata poi all'aumento, anche se il livello è inferiore a quello del 2010. Il margine dipende sia dal costo che dal prezzo effettivo di vendita, che non è stato lineare ma è variato a causa delle promozioni e degli sconti. Ciò che a noi più interessa è il fatto che il prezzo di vendita al pubblico degli articoli non è stato cambiato dai fornitori nonostante l'aumento dell'IVA e che il costo degli stessi articoli sia leggermente aumentato o comunque rimasto a livelli superiori rispetto al periodo antecedente al cambiamento dell'aliquota.

Inoltre, come affermato precedentemente, l'unica possibilità che Trops aveva di aumentare i prezzi riguardava gli articoli delle private brand. Questa strategia, però, non è stata messa in atto perché si trova ad essere contro la filosofia di questi marchi, che puntano ad essere competitivi con quelli più noti.

CAPITOLO 5

5.1. La gestione del magazzino e la formula dell'indice di rotazione

Secondo Prandina (1992), il magazzino è definibile come un impianto logistico composto da locali, attrezzature, personale, con lo scopo di ricevere merci, custodirle, conservarle e renderle disponibili.

Nella maggior parte dei casi, il magazzino si divide in tre zone. La zona di stoccaggio accoglie le merci per periodi variabili di tempo e costituisce il magazzino in senso stretto. È necessario valutare la sua dimensione in maniera ponderata, considerato che un sovradimensionamento può portare ad eccessivi costi di ammortamento, mentre un sottodimensionamento potrebbe causare l'impossibilità di stoccare tutte le materie prime o prodotti necessari all'impresa, oltre al congestionamento del magazzino, collegato a possibili danni e pericoli.

Vi sono poi la zona di spedizione e di ricezione. La prima, generalmente, non necessita di elevati spazi, in quanto è collegata all'esecuzione degli ordini di vendita, attività interna all'impresa e quindi programmabile. La zona di ricezione, invece, è collegata all'esecuzione degli ordini di acquisto, attività esterna all'impresa perché dipendente dai fornitori.

Le materie, i componenti e i prodotti presenti in magazzino vengono definiti come scorte o stocks. Queste permettono alle diverse aree aziendali di operare in maniera efficace ed efficiente e di utilizzare mezzi e personale a disposizione in modo ottimale, riuscendo a gestire eventuali anomalie negli approvvigionamenti, previsioni sui consumi errate e variabilità delle vendite.

Le scorte si possono dividere in funzionali ed effettive. Le prime rispondono ai fabbisogni dell'azienda e hanno lo scopo di evitare arresti o rallentamenti. Le seconde, invece, possono essere maggiori o minori di quelle funzionali. La loro consistenza varia a seconda di diversi e mutevoli fattori ed ha lo scopo di non accumulare scorte eccessive, che comportano costi di gestione e immobilizzi di capitale.

E' importante poter misura la velocità di transito delle scorte in giacenza in magazzino, poiché è necessario verificare che ci sia equilibrio tra le diverse politiche aziendali:

- politica di produzione
- politica commerciale
- politica finanziaria

Un importante indicatore utilizzato per misurare la velocità di transito delle scorte è l'indice di rotazione. Questo indice esprime il numero di volte in cui si rinnovano le scorte in un dato periodo di tempo. Una rotazione bassa indica delle scorte eccessive rispetto all'andamento delle vendite. Ciò comporta costi alti ed eventuali rischi dati dalla possibile oscillazione dei prezzi. Per accelerare la movimentazione delle scorte con bassa rotazione, una soluzione consiste nel ricorrere ad offerte promozionali o congiunte con articoli con rotazione più elevata. Allo stesso tempo però è necessario ridurre contemporaneamente gli acquisti.

Al contrario, una rotazione elevata indica una programmazione accurata degli acquisti e un andamento delle vendite positivo. A ciò si aggiunge il fatto che il fabbisogno di capitali investiti in scorte diminuisce e che i costi di stoccaggio avranno una minore incidenza. Se l'indice di rotazione è elevato, quindi, significa che l'utilizzo del capitale investito in scorte è ottimale, perché è stato utile per finanziare maggiori vendite.

Per calcolare l'indice di rotazione si possono utilizzare due diverse formule. La prima consiste nel rapportare le merci vendute con quelle rimaste mediamente in giacenza, in un certo periodo di tempo.

L'altro metodo per il calcolo del tasso di rotazione prevede di rapportare il costo dei prodotti venduti con il valore medio delle scorte in un dato periodo.

Come spiegano Candiotta, Spano e Turolla (1995), con il termine logistica aziendale si intende un sistema complesso di attività, un processo di pianificazione, programmazione e controllo, di organizzazione delle attività di movimentazione, immagazzinamento e mantenimento e dei flussi informativi che coordinano il flusso dei beni dalle fonti di approvvigionamento fino al consumo od utilizzo dei

beni. Questo sistema complesso arriva fino al cliente finale sotto forma di prodotti finiti, con lo scopo di offrire un servizio adeguato, tenendo conto dei costi.

La logistica fa parte di una delle attività presenti nella catena del valore di Porter. Con il termine "attività" si indicano delle azioni coordinate generate nell'esercizio di funzioni co-finalizzate. Porter identifica il vantaggio competitivo di un'azienda come il prodotto delle attività separate che un'impresa mette in atto per progettare, produrre, vendere, distribuire ed assistere i suoi prodotti. Ogni attività comporta dei costi, quindi un'azienda ottiene vantaggio competitivo quando svolge le attività strategicamente importanti in modo più economico ed efficiente rispetto alla concorrenza. Secondo Porter le attività si dividono in primarie e di supporto. Le prime consistono nella creazione fisica del prodotto, nella vendita e trasferimento al compratore, e nell'assistenza post vendita. Fanno parte di questa categoria la logistica in entrata, le attività operative, la logistica in uscita, il marketing e le vendite e i servizi. Le attività di supporto comprendono l'approvvigionamento, lo sviluppo della tecnologia, la gestione delle risorse umane e le attività infrastrutturali.

La logistica si trova, quindi, ad appartenere alle attività primarie. Con il termine di logistica in entrata si intendono le attività che consistono nel ricevere, immagazzinare e distribuire gli input al prodotto. Si tratta di gestire i materiali e il magazzino, controllare le scorte, programmare i vettori ed eventualmente restituire ai fornitori. Nella logistica in uscita sono comprese le attività d'immagazzinamento dei prodotti finiti, di gestione dei materiali, di gestione dei vettori, di elaborazione degli ordini e di programmazione delle spedizioni.

Le attività della logistica si possono suddividere a loro volta in primarie e di supporto. Tra le prime rientrano:

- la gestione di ordini;
- la gestione dei trasporti;
- la gestione delle giacenze.

Fanno parte delle attività di supporto:

- la scelta dei magazzini;
- i sistemi di movimentazione;

- le tipologie di imballaggio;
- gli approvvigionamenti;
- la programmazione della produzione;
- la gestione delle informazioni.

5.2. Analisi della rotazione dei prodotti di Trops S.p.a. nel 2012

5.2.1. L'organizzazione del magazzino e la formula dell'indice di rotazione utilizzata

Prima di analizzare la rotazione dei prodotti di Trops, è necessario esplicitare l'organizzazione del magazzino e la politica degli acquisti.

L'azienda presenta un unico magazzino, situato nella sede centrale di Rubano, in provincia di Padova. Se un tempo fungeva da deposito della merce ordinata, destinata a tutti i punti vendita, oggi viene utilizzato principalmente per la gestione dei resi. Si tratta, quindi, del luogo in cui transitano gli articoli provenienti dai diversi punti vendita destinati ad essere resi ai fornitori per problemi riguardanti fallature o errori di spedizione. Il magazzino, inoltre, accoglie i prodotti che devono essere trasferiti da un punto vendita all'altro. Per quanto riguarda gli articoli acquistati dai fornitori, sono questi ultimi che si occupano della spedizione diretta a tutti i punti vendita. La merce viene poi stoccata nei magazzini dei negozi.

Il centro responsabile degli acquisti è l'ufficio acquisti situato nella sede centrale di Rubano. Ogni buyer si occupa di uno o più mondi ed effettua gli acquisti con un anticipo che va dai tre ai sei mesi rispetto al periodo di immissione degli articoli nei punti vendita. Per quanto riguarda i private brand, è Trops stessa a stabilire i prezzi di vendita degli articoli. In merito ai marchi che acquista, invece, sono i fornitori a fissare i prezzi di vendita al pubblico.

Gli articoli sono suddivisi in 21 mondi⁵¹, ai quali è abbinato un codice da 01 a 21. A loro volta sono divisi in base al reparto, cioè abbigliamento, calzature e accessori. Per ogni reparto vi sono dei codici abbinati alla tipologia di articolo. Infine, per ogni articolo vi è la specificazione in base al gruppo, ossia la tipologia di consumatore a cui è rivolto⁵².

Per calcolare il tasso di rotazione dell'anno 2012, è stato utilizzato il metodo che prevede di rapportare il costo del venduto in un periodo di tempo con il valore medio dello stock del periodo. È stato quindi sommato il costo del venduto

⁵¹ Basket, Calcio/calciotto, Campionario, Ciclismo, Complementi, Fine serie, Fitness/Aerobica, Intimo, Mare, Multisport, Parafarma, Outdoor, Pattinaggio/Skate, Piscina, Rugby, Running, Sci, Tempo libero, Tennis, Volley/Beachvolley, Home fitness.

⁵² Uomo, Donna, Unisex, Boys, Girls, Little Boys, Little Girls, Infant.

dell'intero 2012 per ottenere il dato del numeratore. Per quanto riguarda il denominatore, è stata calcolata la media dello stock medio di ogni mese. Per il calcolo dello stock medio mensile, è stata fatta la media tra rimanenze iniziali e finali del mese.

Trops ha posto come obiettivo una rotazione annuale pari a 3. Sarebbe ideale, infatti, che lo stock si rinnovasse ogni 120 giorni, perché il pagamento ai fornitori avviene di media dopo 90 o 120 giorni dalla ricezione della merce. Se la rotazione fosse pari a 3, quindi, Trops sarebbe in grado di pagare i fornitori con la quasi totalità del ricavato dalla vendita degli articoli a loro ordinati.

Abbiamo stabilito di calcolare l'indice di rotazione degli articoli per valutare come il calo dei consumi, dovuto alla crisi economica, stia influenzando sulle vendite dell'azienda. Inoltre, grazie a questa ricerca, siamo in grado di determinare per quali gruppi di articoli è stata fatta una programmazione accurata delle vendite e per quali, invece, vi sono eccessive scorte, dovute ad un andamento negativo delle vendite.

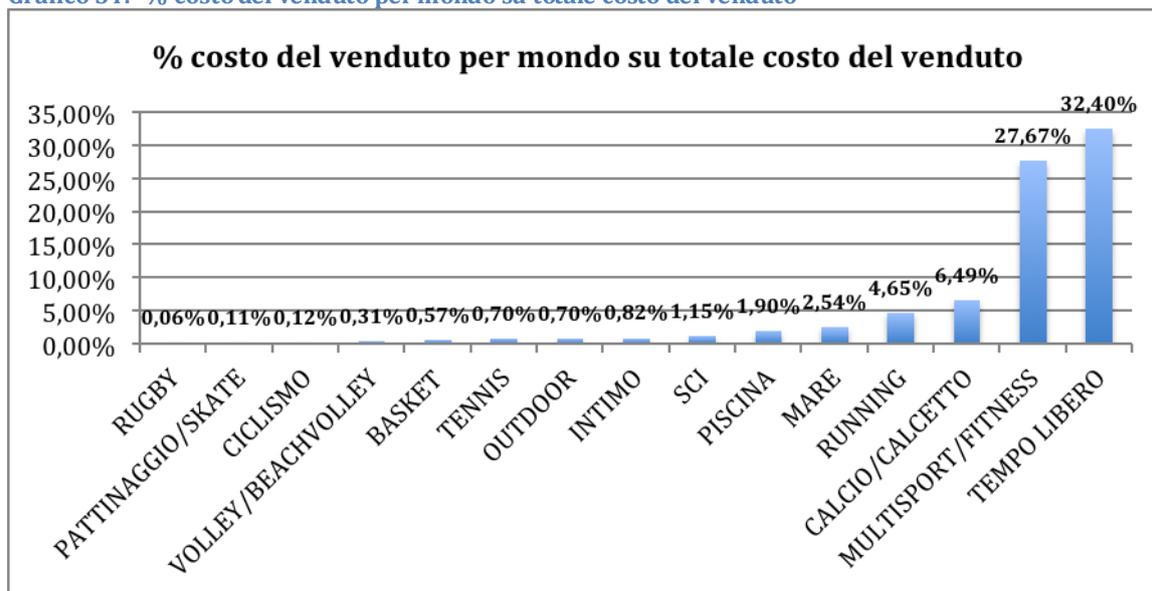
L'analisi degli indici di rotazione che è stata fatta ha preso in considerazione gli articoli suddivisi per mondi, per reparti e per reparti all'interno dei mondi. Questi calcoli sono stati fatti prima a livello di tutti i punti vendita e, successivamente, è stata effettuata una ripartizione per regione. Bisogna tenere presente che nel 2012, in ogni regione, vi era un numero diverso di punti vendita⁵³.

5.2.2. Gli indici di rotazione per mondo e per reparto

Per l'analisi del tasso di rotazione a livello di mondi, sono stati presi in esame quelli principali. Bisogna comunque sottolineare che il costo del venduto di ogni mondo ha un peso diverso sul totale del costo del venduto. Emerge che i mondi che rappresentano il maggiore costo del venduto, quindi le maggiori vendite, sono il Tempo libero e il Multisport/Fitness. Questi due mondi, insieme, hanno costituito circa il 60% del costo del venduto dell'intero anno 2012. A seguire, i mondi più rilevanti sono Calcio/Calcetto, Running, Mare, Piscina e Sci.

⁵³ Veneto: 23, Sicilia: 13, Emilia Romagna:8, Lombardia:4, Toscana:3, Marche:3, Friuli Venezia Giulia:3, Calabria:3.

Grafico 34: “% costo del venduto per mondo su totale costo del venduto”

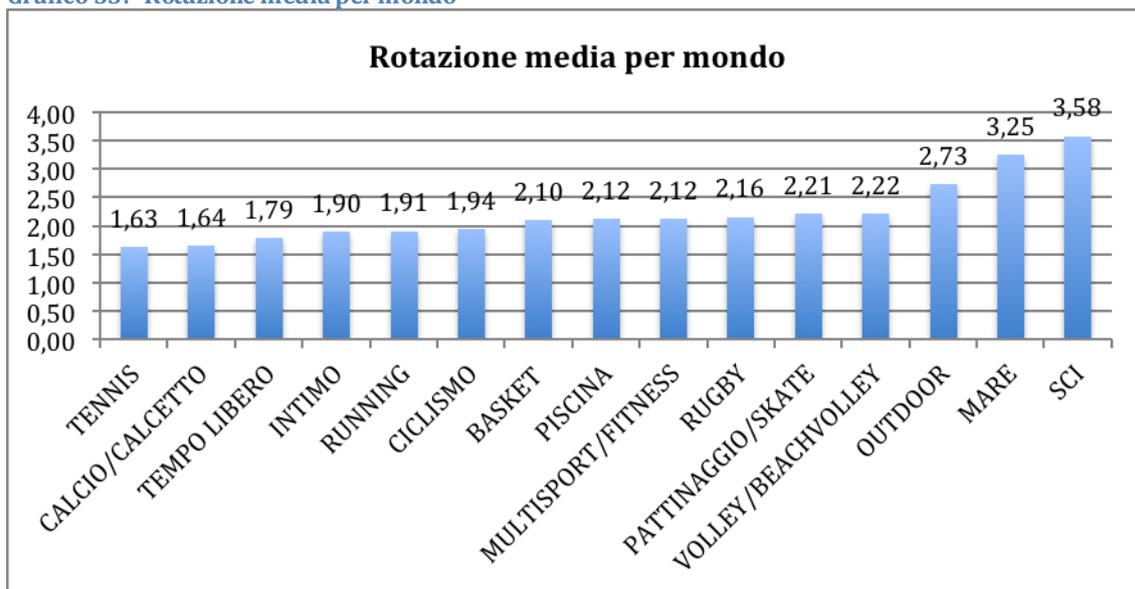


Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Dallo studio del tasso di rotazione per mondo, risulta che solo due mondi nel 2012 hanno superato l’obiettivo posto da Trops, ossia un tasso pari a 3. Questi mondi sono Sci, con un tasso di 3,58 e Mare, con un tasso pari a 3,25. Il mondo Outdoor si avvicina molto all’indice di rotazione di 3 ma non lo raggiunge. Gli articoli del mondo Mare e del mondo Sci sono venduti il primo esclusivamente durante il periodo estivo e il secondo durante il periodo invernale. Se Trops non riesce a vendere tutti gli articoli del mondo Mare e Sci a fine stagione, applica delle promozioni per l’acquisto di tale merce, in modo da avere una bassa quantità in stock. Per questo motivo l’indice di rotazione è così elevato.

Per quanto riguarda i mondi più rilevanti, il mondo Calcio/Calcetto ha la rotazione più bassa, pari a 1,64. Per il Tempo libero è di poco superiore, uguale a 1,79. Il mondo Running presenta invece una rotazione pari a 1,91, mentre il Multisport/Fitness si aggira attorno a 2,12, come il mondo Piscina.

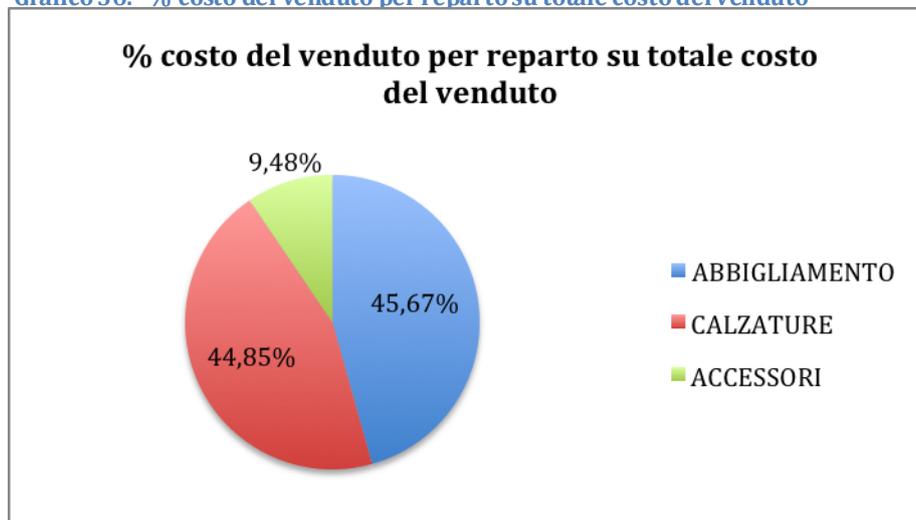
Grafico 35: "Rotazione media per mondo"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

In seguito è stata eseguita l'analisi per reparti (abbigliamento, calzature, accessori). Anche in questo caso si precisa che ogni reparto ha un costo del venduto con peso percentuale differente sul totale. I costi di abbigliamento e calzature hanno rappresentato, rispettivamente, il 45,67% e il 44,85% del totale del costo del venduto del 2012. Gli accessori, invece, hanno un peso pari solo al 9,48%.

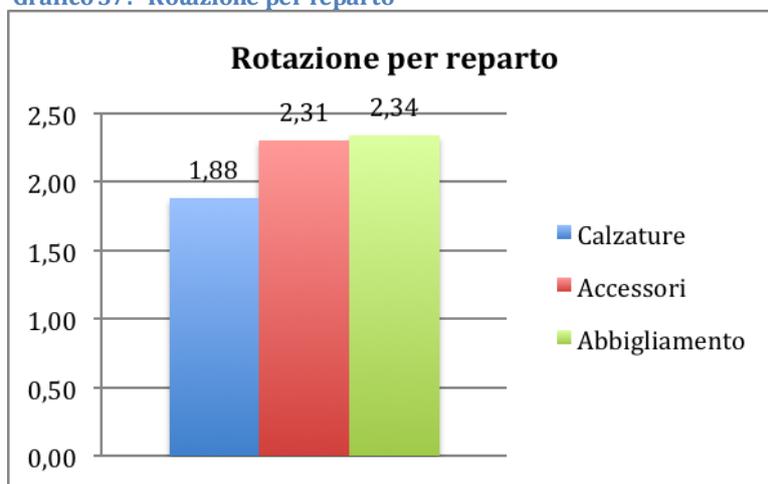
Grafico 36: "% costo del venduto per reparto su totale costo del venduto"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Analizzando la rotazione per reparto, emerge che nessuno dei tre raggiunge l'obiettivo di 3. Quelli che più si avvicinano sono gli accessori, con una rotazione di 2,31 e l'abbigliamento, con 2,34. Le calzature, invece, hanno una rotazione più bassa, pari a 1,88.

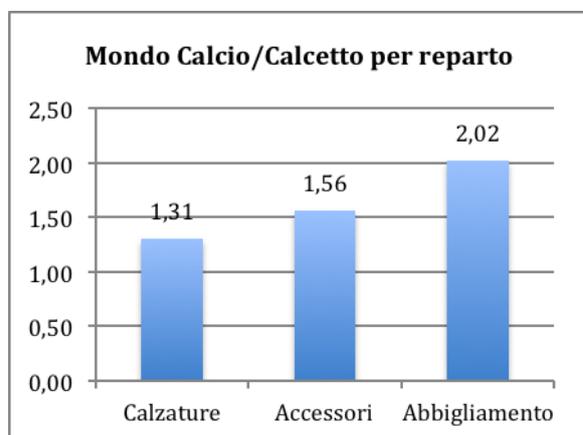
Grafico 37: "Rotazione per reparto"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Sono stati poi esaminati i mondi principali, scomponendoli in base al reparto (abbigliamento, calzature e accessori).

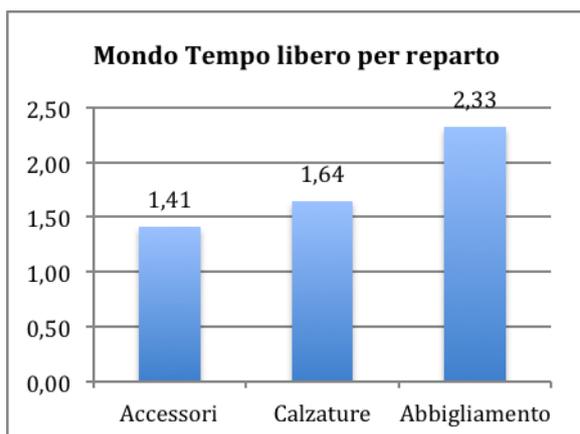
Grafico 38: "Mondo Calcio/Calcetto per reparto"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Per quanto concerne il mondo Calcio/Calcetto, il reparto con rotazione maggiore è quello dell'abbigliamento, che ha un indice pari a 2,02. In seguito vi sono gli accessori, con un tasso di 1,56 e infine le calzature, che hanno una rotazione di 1,31.

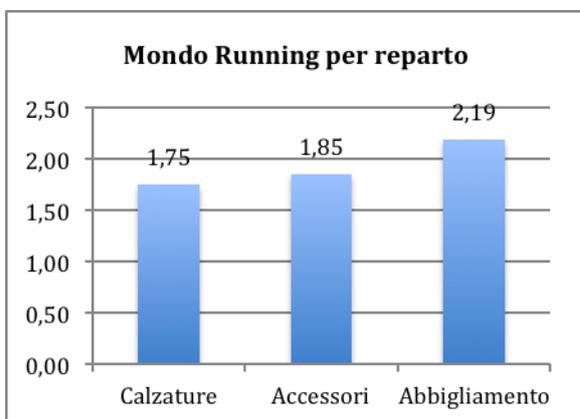
Grafico 39: “Mondo Tempo libero per reparto”



Anche nel caso del mondo Tempo libero l’abbigliamento è il reparto con maggiore rotazione, pari a 2,33. Al secondo posto ci sono invece le calzature, con un tasso di 1,64 mentre gli accessori hanno l’indice inferiore.

Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

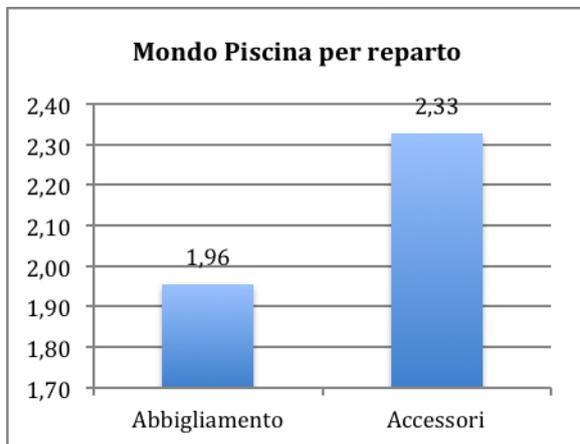
Grafico 40: “Mondo Running per reparto”



L’abbigliamento presenta un maggiore rotazione anche nel mondo Running. Il tasso è pari a 2,19, mentre per calzature ed accessori è più basso, rispettivamente uguale a 1,75 e 1,85

Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

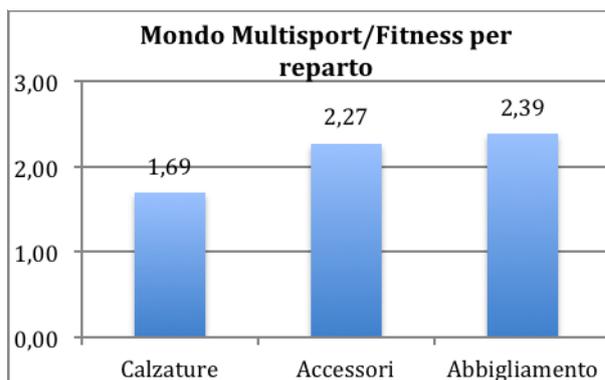
Grafico 41: “Mondo Piscina per reparto”



Per quanto riguarda il mondo Piscina, gli articoli venduti concernono solo abbigliamento ed accessori, non calzature. In questo caso la tendenza è opposta rispetto agli altri mondi, in quanto gli accessori sono il reparto con maggiore rotazione.

Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

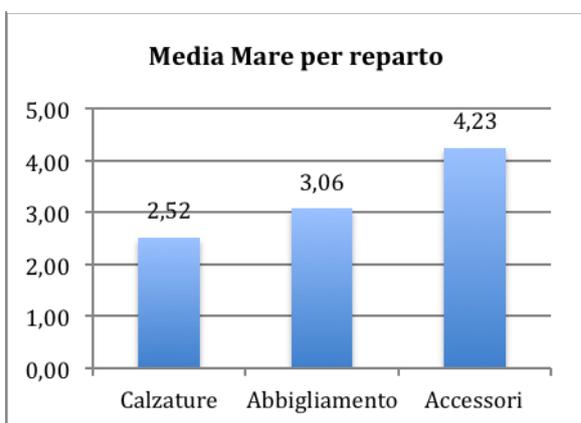
Grafico 42: "Mondo Multisport/Fitness per reparto"



Il mondo Multisport/Fitness, come la maggior parte dei mondi, è caratterizzato da una maggiore rotazione dell'abbigliamento e inferiore nelle calzature.

Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

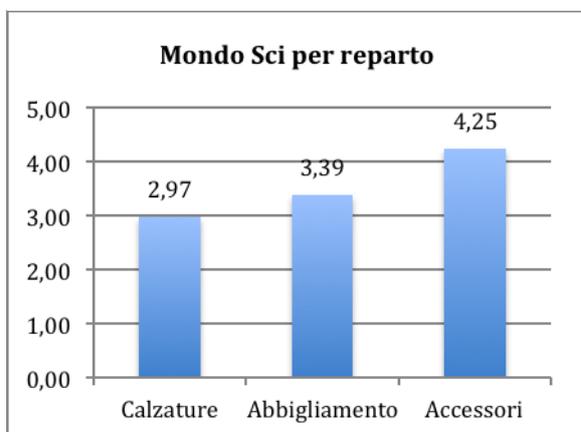
Grafico 43: "Mondo Mare per reparto"



Anche per il mondo Mare, come per la Piscina, risulta che il reparto con maggiore rotazione, pari a 4,23, è rappresentato dagli accessori. Al secondo posto troviamo l'abbigliamento con tasso di 3,06 mentre le calzature hanno la rotazione più bassa.

Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Grafico 44: "Mondo Sci per reparto"



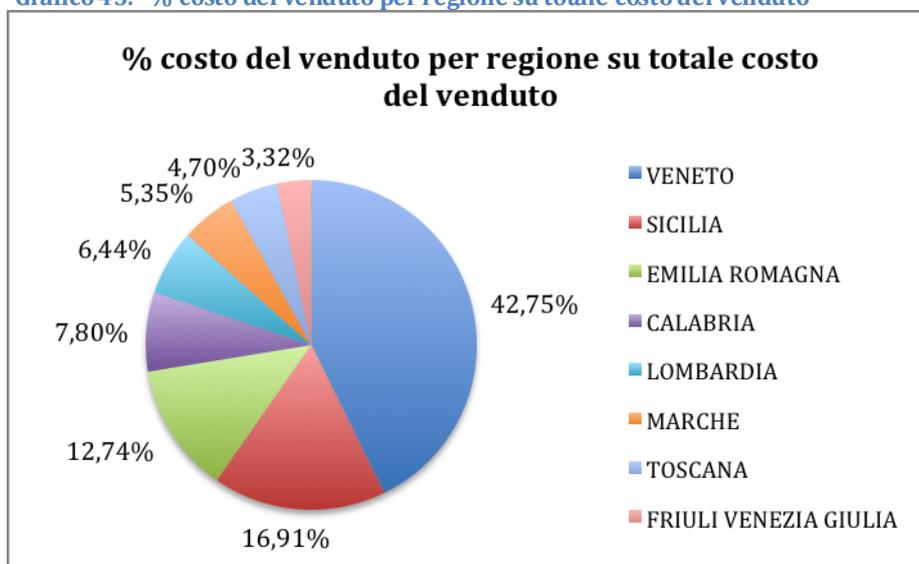
Il mondo Sci ha lo stesso andamento del mondo Mare e Piscina. Gli accessori sono al primo posto, con tasso di rotazione pari a 4,25. Seguono poi abbigliamento e calzature.

Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

5.2.3. Gli indici di rotazione a livello regionale

Sono poi stati analizzati i dati del costo del venduto e del valore medio dello stock nel 2012 per ogni regione in cui sono presenti i punti vendita “Non Solo Sport.” Anche in questo caso, il costo del venduto di ogni regione ha un differente peso percentuale sul totale del costo del venduto. Come illustrato nel grafico a seguire, il Veneto è stata la regione con la percentuale maggiore di costo del venduto dell’intero anno 2012, pari al 42,75%. Vi è poi la Sicilia, il cui peso percentuale è pari a 16,91%. A seguire si trova l’Emilia Romagna, con il 12,74%. Si tratta delle tre regioni che accolgono il maggior numero di punti vendita, rispettivamente 23, 13 e 8.

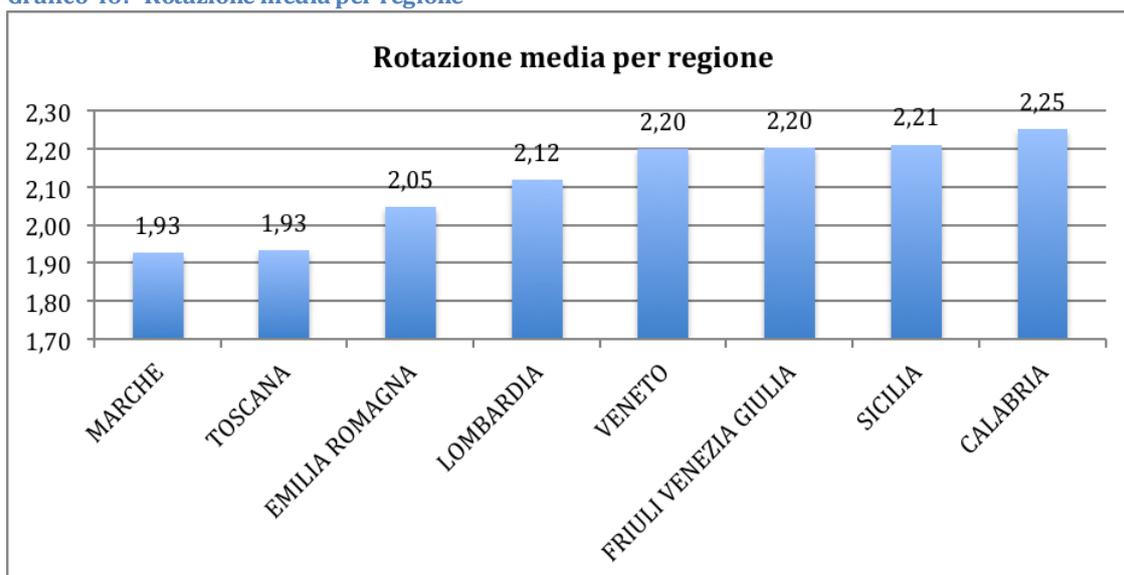
Grafico 45: “% costo del venduto per regione su totale costo del venduto”



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Prendendo in considerazione tutti i mondi e reparti, emerge che la rotazione media è inferiore a 3 in tutte le regioni. Il tasso più basso è stato registrato nelle Marche ed è pari a 1,93. Quello più alto, invece, appartiene alla regione Calabria ed è uguale a 2,25. Il Veneto ha un tasso di rotazione di 2,20.

Grafico 46: "Rotazione media per regione"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

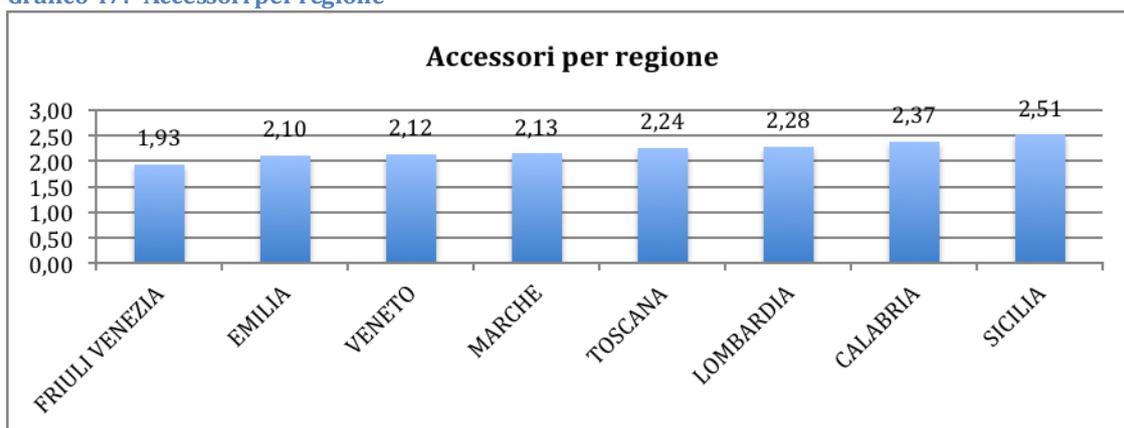
Scendendo più nel dettaglio, è stata fatta un'analisi della rotazione a livello di reparti.

La regione Friuli Venezia Giulia, che presenta il tasso minore per quanto riguarda gli accessori, registra invece l'indice di rotazione maggiore per l'abbigliamento. La Sicilia è la regione con il tasso più alto per gli articoli appartenenti ad accessori e calzature. Questa regione presenta invece il secondo tasso di rotazione più basso nel reparto delle calzature. Al secondo posto, per entrambi i reparti di accessori e calzature, si trova la Calabria.

Il reparto degli accessori è quello che è caratterizzato da un indice di rotazione abbastanza omogeneo tra le regioni: il divario tra tasso più basso e più alto è pari a 0,58 punti. Per le calzature, invece, il distacco è di 0,69 punti e per il reparto dell'abbigliamento sale a 1,19 punti.

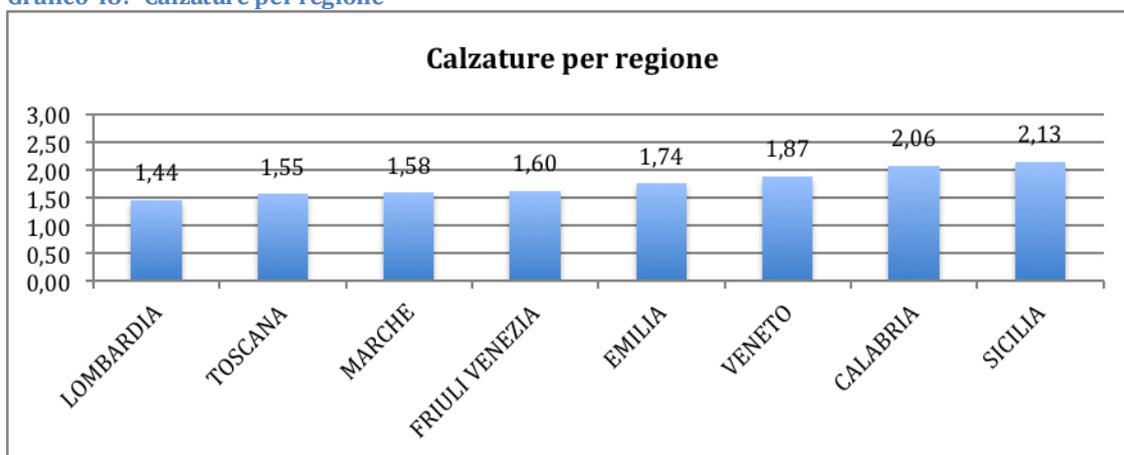
Il Veneto è la seconda regione per tasso di rotazione dell'abbigliamento (2,55), la terza per quanto riguarda le calzature (1,87), mentre a livello di accessori è la sesta regione (2,12).

Grafico 47: "Accessori per regione"



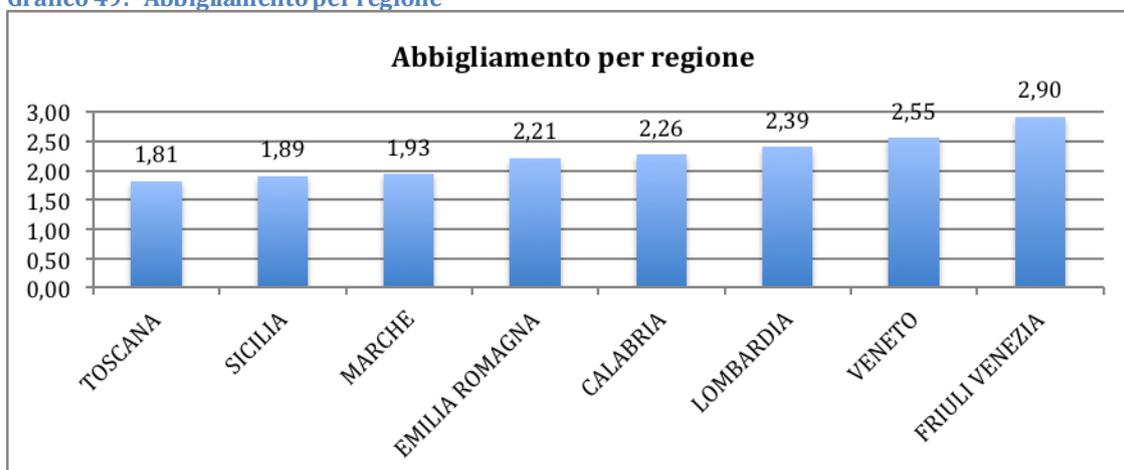
Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Grafico 48: "Calzature per regione"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

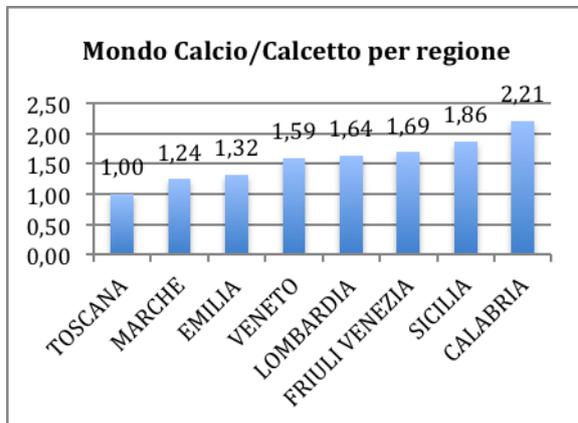
Grafico 49: "Abbigliamento per regione"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

L'analisi è stata condotta anche a livello di mondi, esaminando gli stessi che sono stati analizzati a livello nazionale.

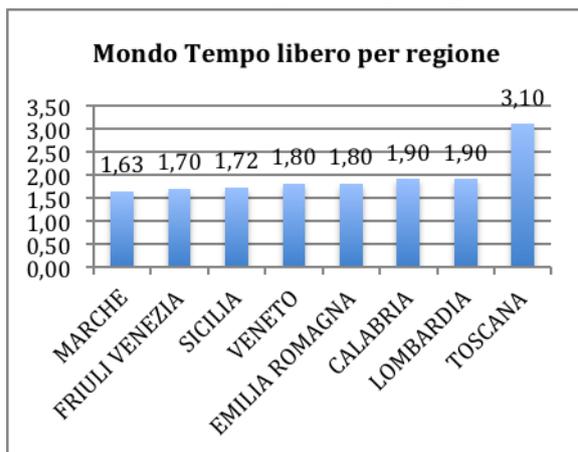
Grafico 50: "Mondo Calcio/Calcetto per regione"



Per il mondo Calcio/Calcetto, la rotazione più alta è stata registrata dalla Calabria ed è pari a 2,21. Al secondo posto troviamo la Sicilia mentre il Veneto è posizionato nella prima metà, con un tasso di 1,59.

Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

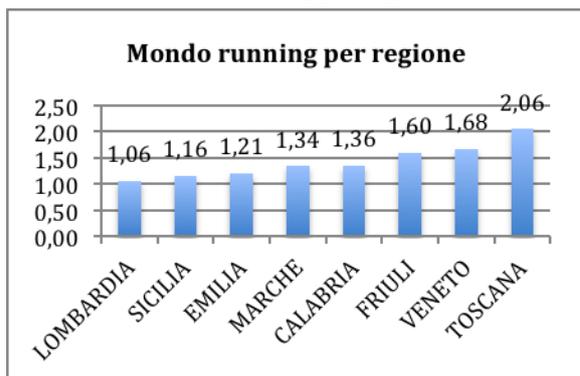
Grafico 51: "Mondo Tempo libero per regione"



Esaminando il mondo Tempo libero, si denota che la regione Toscana ha raggiunto l'obiettivo di Trops, registrando un indice pari a 3,10. Le altre regioni, invece, presentano un tasso molto più basso che oscilla tra 1,63 e 1,90.

Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

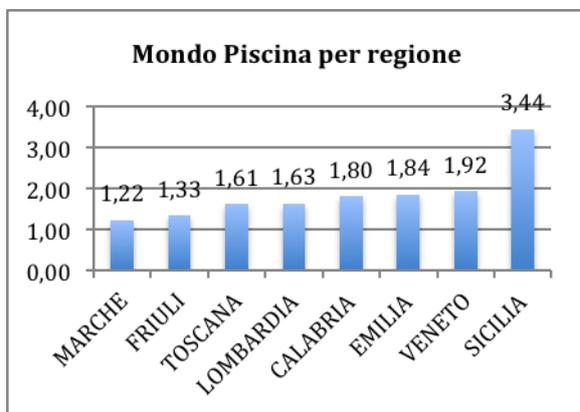
Grafico 52: "Mondo running per regione"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Per quanto riguarda il mondo Running, troviamo ancora al primo posto la regione Toscana, ma l'indice non raggiunge l'obiettivo, essendo pari a 2,06. Il Veneto è la regione che segue, con un tasso di rotazione pari a 1,68.

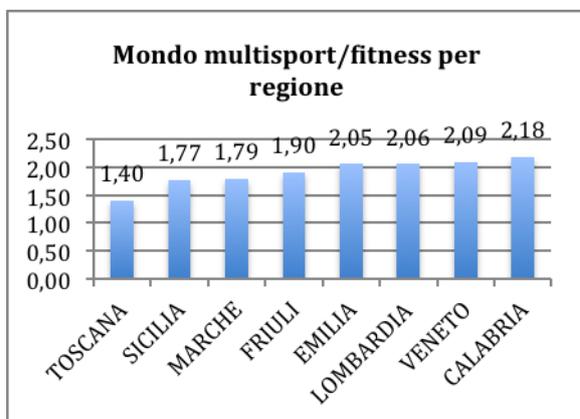
Grafico 53: "Mondo Piscina per regione"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Guardando al mondo Piscina, si distacca in particolare la Sicilia, con un tasso di rotazione pari a 3,44. Tutte le altre regioni hanno un indice che oscilla tra l'1,22 e l'1,92. Il Veneto si trova ancora una volta al secondo posto.

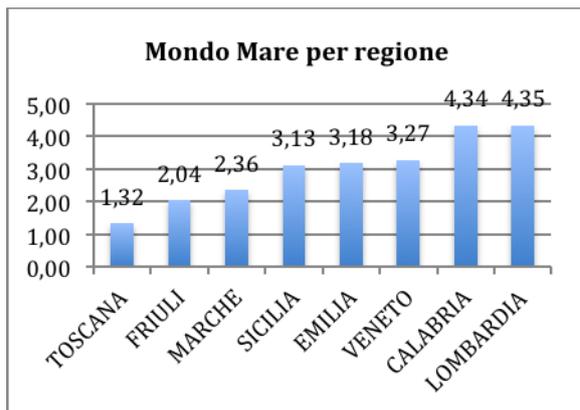
Grafico 54: "Mondo multisport/fitness per regione"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Anche nel mondo Multisport/Fitness, come nel Calcio/Calcetto, la Calabria ha l'indice di rotazione maggiore, pari a 2,18. Inoltre, il Veneto si trova ancora al secondo posto, con un tasso uguale a 2,09.

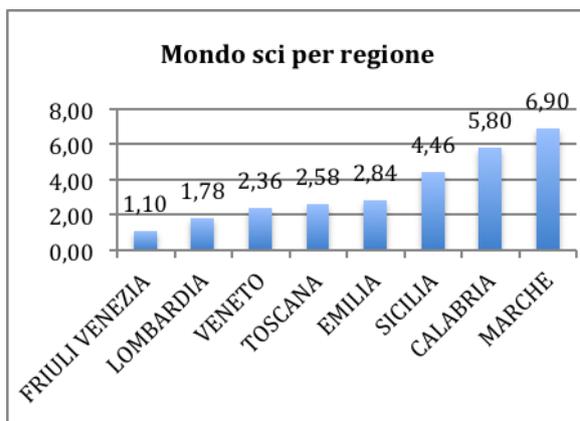
Grafico 55: "Mondo Mare per regione"



Per quanto riguarda il mondo Mare, cinque regioni su otto superano l'obiettivo di rotazione posto dall'azienda. Il Veneto si trova al terzo posto, con un indice pari a 3,27.

Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Grafico 56: "Mondo sci per regione"



Analizzando il mondo Sci, emerge che tre regioni su otto superano l'obiettivo. Le Marche ottengono addirittura un indice pari a 6,90. Il Veneto, invece, ha una rotazione più bassa, pari a 2,36.

Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

5.2.4. Conclusioni

Esaminando i mondi principali per livello di costo del venduto, è emerso che nel 2012 solo il mondo Mare e il mondo Sci hanno superato l'obiettivo posto da Trops, ovvero una rotazione pari a 3. Ciò si è verificato perché generalmente l'azienda applica delle promozioni agli articoli appartenenti a questi mondi, in modo da non avere eccessivo stock, rispettivamente alla fine del periodo estivo e invernale. Queste due categorie, comunque, non rappresentano un'elevata percentuale del costo del venduto. Il mondo Sci, infatti, ha un peso percentuale dell'1,15% e il mondo Mare del 2,54%. Considerando i mondi più rilevanti, il mondo Calcio/Calcetto ha la rotazione più bassa, pari a 1,64. Per il Tempo libero è di poco

superiore, uguale a 1,79. Il mondo Running presenta invece una rotazione pari a 1,91, mentre il Multisport/Fitness si aggira attorno a 2,12, come il mondo Piscina. Per quanto riguarda i reparti, è risultato che nell'arco del 2012 la rotazione media di abbigliamento e accessori è stata molto simile, rispettivamente uguale a 2,34 e 2,31, mentre per le calzature il tasso è stato di solo 1,88. Il costo del venduto di abbigliamento e calzature è stato molto simile, circa del 45% del totale, mentre le vendite degli accessori sono decisamente minori, infatti il loro costo del venduto ha avuto un peso percentuale del 10%.

Abbiamo poi analizzato i mondi principali per reparto ed è emerso che, per quattro su sette (Calcio/Calcetto, Tempo libero, Running, Multisport/Fitness), l'abbigliamento ha avuto la rotazione maggiore. Per il mondo Mare, Sci e Piscina, invece, il tasso più alto appartiene al reparto degli accessori. Per la maggior parte dei mondi, inoltre, nessun reparto ha registrato un indice di rotazione maggiore a tre. Il mondo Mare, invece, ha avuto una rotazione superiore a tre per gli articoli di abbigliamento e accessori, mentre per quanto riguarda il mondo Sci, la situazione è stata uguale per gli stessi reparti e gli articoli delle calzature hanno registrato un indice molto vicino a 3.

Siamo passati poi ad esaminare l'indice di rotazione a livello regionale. Complessivamente, tenendo in considerazione tutti i mondi e reparti, la regione con indice maggiore è stata la Calabria, con 2,25, mentre le Marche hanno avuto il tasso inferiore, pari a 1,93. La rotazione media del Veneto è stata di 2,20. Anche in questo caso è necessario specificare che il peso percentuale del costo del venduto varia molto a seconda della regione, anche perché la distribuzione dei negozi non è omogenea tra regioni. Il costo del venduto del Veneto, che è la regione in assoluto con più punti vendita, è stata pari al 42,75%. A seguire, le regioni con costo del venduto più rilevante sono state Sicilia, Emilia Romagna e Calabria che, insieme al Veneto, formano un costo del venduto pari all'80,20% del totale. Le altre regioni, cioè Lombardia, Marche, Toscana e Friuli Venezia Giulia, sono caratterizzate da un costo del venduto decisamente più irrisorio.

A livello di reparto, è emerso che la Toscana presenta la rotazione maggiore per le calzature, mentre l'indice è il più basso nell'abbigliamento. Per quest'ultimo reparto la regione con maggiore rotazione è stata il Friuli Venezia Giulia, mentre

per le calzature l'indice inferiore appartiene alla Lombardia. Gli accessori, invece, presentano agli estremi la Calabria, con indice inferiore e la Sicilia con tasso di rotazione superiore.

Esaminando la rotazione dei principali reparti a livello regionale, si nota che la Toscana è la regione con inferiore rotazione per i mondi Calcio/Calcetto, Multisport/Fitness e Mare, mentre si trova ad avere il maggior indice nei mondi Tempo libero e Running. La Calabria è la regione con indice maggiore per gli articoli da Calcio/Calcetto e Multisport/Fitness. Le Marche, invece, presentano il tasso inferiore nei mondi Tempo libero e Piscina, mentre è la regione per maggiore indice di rotazione per gli articoli da Sci. Inoltre, la Lombardia presenta il tasso inferiore nel mondo Running ma maggiore nel mondo Sci. In più della metà dei mondi principali, la regione con tasso di rotazione maggiore supera l'obiettivo posto da Trops: nel mondo Tempo libero, la Toscana ha registrato un indice di 3,10; nel mondo Piscina il tasso maggiore, appartenente alla regione Sicilia, è pari a 3,44; per il mondo Mare la Lombardia ha segnato un tasso di 4,35; nel mondo Sci le Marche hanno registrato addirittura un indice di rotazione di 6,90.

5.3. Analisi della rotazione prospettica dei prodotti di Trops S.p.a. a maggio 2013

5.3.1. La formula della rotazione prospettica

L'azienda Trops ha elaborato una formula ad hoc che le permette di conoscere l'indice di rotazione per periodo in modo da capire se è necessario effettuare ulteriori riassortimenti della merce o se vi sono ancora articoli in esubero rispetto alle vendite. Per il calcolo del numeratore, vengono utilizzati i dati relativi al costo del venduto di ognuna delle ultime quattro settimane e viene fatta la media. Non è stato preso in considerazione il solo costo del venduto dell'ultima settimana, ma si è deciso di fare la media delle ultime quattro settimane, per avere un dato più realistico. Il costo del venduto di una sola settimana, infatti, può dare risultati fuorvianti perché potrebbe riflettere una specifica situazione, come la liquidazione o particolari promozioni effettuate in alcuni punti vendita. In questo caso l'indice di rotazione sarebbe molto elevato. Al contrario, potrebbe capitare che qualche punto vendita sia chiuso per rinnovo locali quindi in quel caso la rotazione sarebbe pari a zero.

Per quanto riguarda il denominatore, è stato preso in considerazione lo stock alla fine di ognuna delle ultime quattro settimane ed è stata fatta la media. Si è ottenuto così lo stock medio del periodo prescelto. Il rapporto tra numeratore e denominatore viene poi moltiplicato per 52 settimane, in modo da calcolare quale sarebbe la rotazione annuale se il costo del venduto di ogni settimana fosse uguale alla media settimanale del mese analizzato. Il vantaggio di questa formula è che permette di fare una fotografia del momento ed è quindi utile per stabilire il quantitativo di merce da ordinare per il futuro. La formula usata per determinare la rotazione del 2012, invece, ci da un'immagine di ciò che è accaduto nel passato. Lo svantaggio della formula della rotazione prospettica è che l'indice risulta più alto rispetto a quello che emerge usando la formula tradizionale, in quanto il numeratore viene moltiplicato per 52.

Il report ideato per avere informazioni riguardo alla rotazione prospettica riporta, oltre allo stesso indice, altre importanti informazioni. Innanzitutto, per il periodo esaminato, si ottengono i dati suddivisi per ogni punto vendita, a loro volta ripartiti

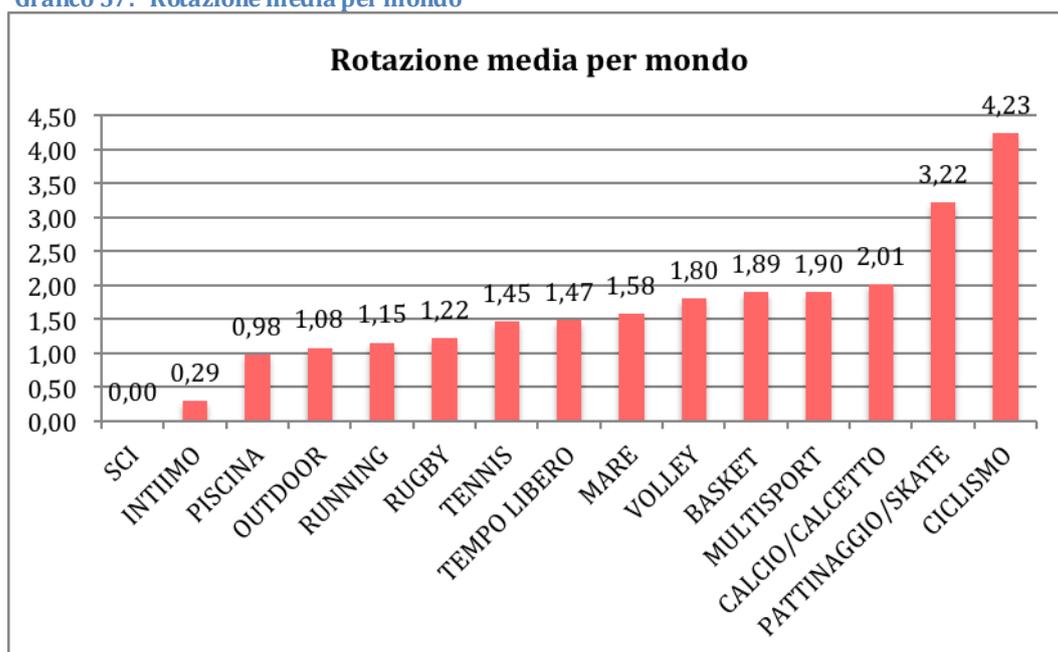
in base al mondo e al reparto. Dunque, per ogni sotto categoria ottenuta (punto vendita, mondo, reparto), vengono forniti: la quantità dello stock; il valore dello stock; la quantità venduta; il valore del venduto; il costo del venduto; lo stock ideale, che si ottiene moltiplicando il costo del venduto per 52 settimane dividendolo per tre, ovvero la rotazione ideale; il delta, cioè la differenza tra lo stock ideale ed il valore effettivo dello stock. Se il delta risulta avere un valore negativo, significa che, stabilendo una rotazione di magazzino pari a tre, lo stock è in eccesso. Quindi, il valore in negativo indica quell'ammontare di stock che dovrebbe non esserci in modo da avere una rotazione ottimale. Il contrario vale se il delta è positivo.

Come esempio dell'uso di questa formula, abbiamo analizzato i dati delle ultime quattro settimane del mese di maggio 2013.

5.3.2. Gli indici della rotazione prospettica per mondo e per reparto

Esaminando la rotazione media per mondo, si può notare come i dati risultanti riflettano la stagionalità degli articoli venduti. Il mondo Sci si trova ad avere un tasso di rotazione pari a zero, in quanto non sono presenti né articoli in stock né tanto meno ne sono stati venduti. I due mondi che superano l'obiettivo di rotazione pari a tre sono Ciclismo e Pattinaggio/Skate, con un indice pari, rispettivamente, a 4,23 e 3,22. La categoria Pattinaggio/Skate ha una rotazione così alta perché a maggio è periodo di cresime e comunioni e gli articoli relativi a questo mondo sono molto gettonati per i regali. Il ciclismo, invece, è uno sport a tendenza estiva e a maggio gli appassionati iniziano a rifornirsi dei relativi articoli. La rotazione è stata elevata nonostante le basse temperature ed il mal tempo, perché i prodotti necessari per svolgere questo sport vengono acquistati di norma con un certo anticipo. Così non è avvenuto per la categoria Mare che, nonostante l'estate fosse alle porte, ha avuto un basso tasso di rotazione. Questo è avvenuto perché, al contrario del mondo Ciclismo, i prodotti da mare vengono acquistati poco prima dell'utilizzo. Possiamo dire, quindi, che gli articoli da mare sono stati influenzati dalle cattive condizioni metereologiche del mese di maggio.

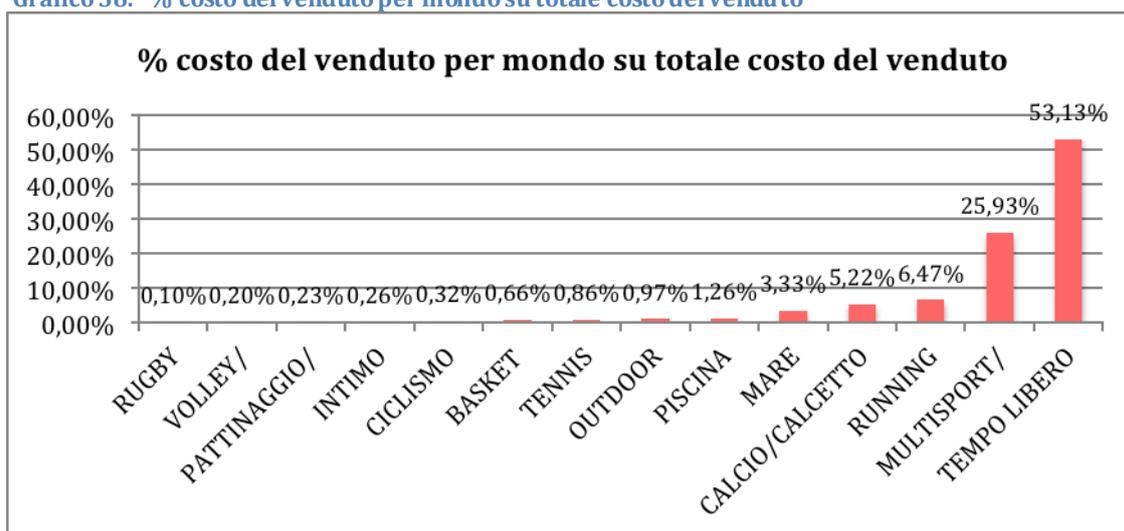
Grafico 57: "Rotazione media per mondo"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Anche in questo caso però, vediamo che ogni mondo ha un peso diverso sul totale del costo del venduto. Dai dati riguardanti le ultime quattro settimane del mese di maggio 2013, emerge che il costo del venduto del mondo Tempo libero rappresenta ben il 53,13% del totale del costo del venduto. A seguire vi sono il mondo Multisport/Fitness, con il 25,93%, il mondo Running, con il 6,47%, il mondo Calcio/Calcetto, con il 5,22%, il mondo Mare, con il 3,33% e il mondo Piscina, con l'1,26%. I mondi Pattinaggio/Skate e ciclismo, che sono caratterizzati da un elevato tasso di rotazione, hanno una bassa incidenza sul totale del costo del venduto, rispettivamente pari allo 0,23% e allo 0,32%.

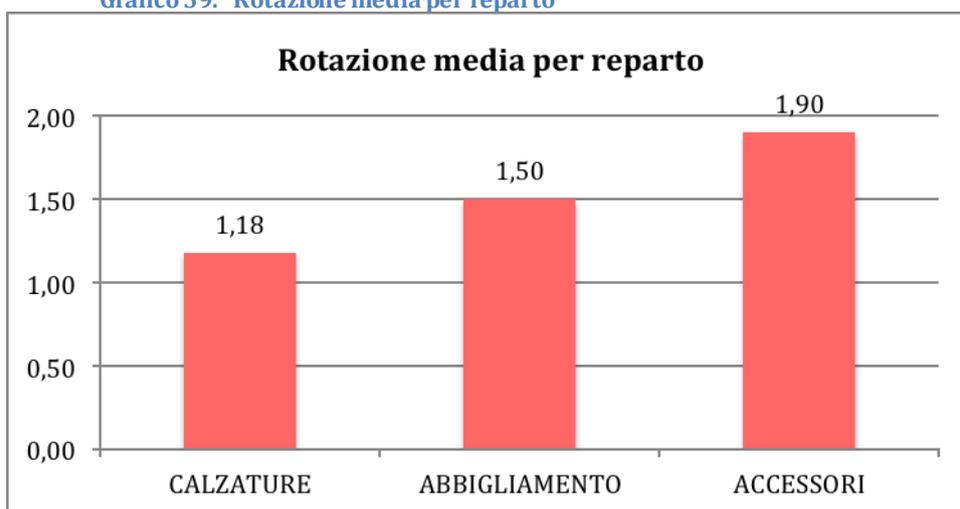
Grafico 58: “% costo del venduto per mondo su totale costo del venduto”



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Facendo l'analisi per reparto, emerge che gli accessori presentano la rotazione maggiore, pari a 1,90, seguiti da abbigliamento, con 1,50 e calzature, con 1,18.

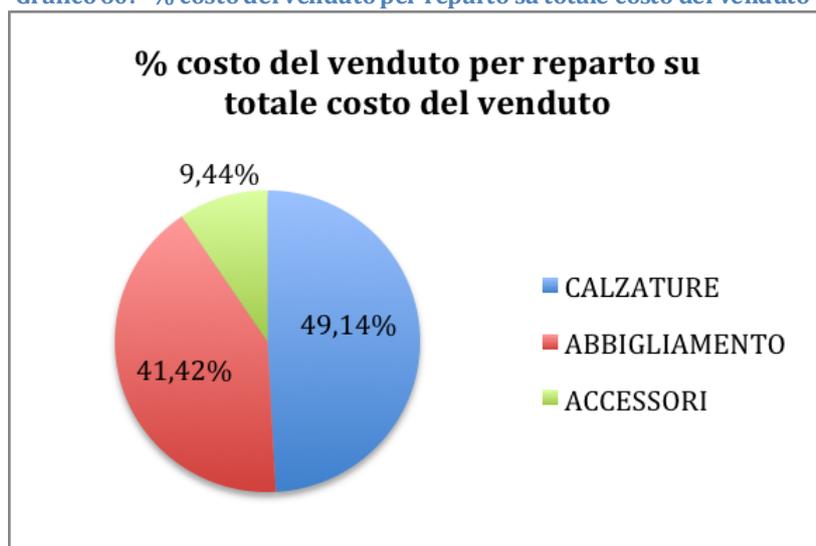
Grafico 59: “Rotazione media per reparto”



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Bisogna comunque notare che ogni reparto ha un diverso peso percentuale in termini di costo del venduto. Risulta così che le calzature, che presentano una rotazione minore, hanno rappresentato il 49,14% del costo del venduto. Sono seguite dall'abbigliamento, con una percentuale pari al 41,42% e infine dagli accessori, che hanno inciso per il 9,44% sul costo del venduto totale.

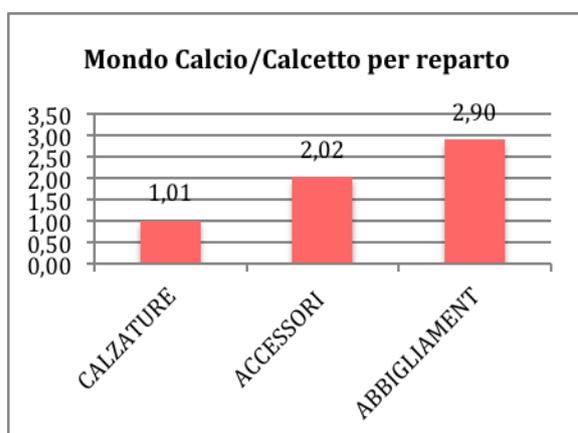
Grafico 60: “% costo del venduto per reparto su totale costo del venduto”



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Prendiamo ora in considerazione i mondi principali per fare un'analisi a livello di reparto nel periodo prescelto.

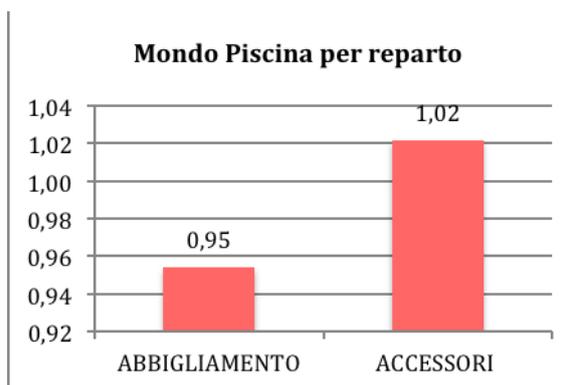
Grafico 61: “Mondo Calcio/Calcetto per reparto”



Guardando al mondo Calcio/Calcetto, l'abbigliamento presenta una rotazione che si avvicina di molto all'obiettivo posto dall'azienda. È seguito dagli accessori e dalle calzature, che vedono un basso indice.

Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

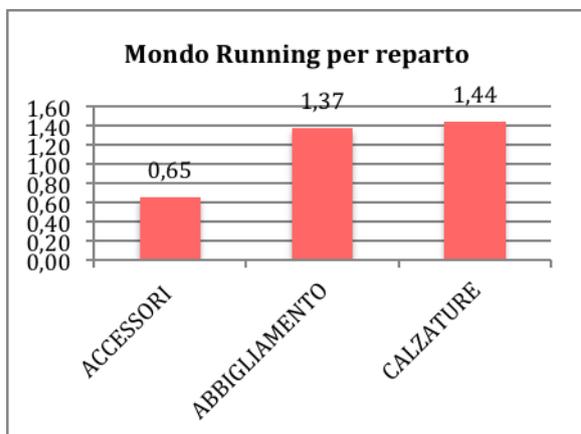
Grafico 62: "Mondo Piscina per reparto"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Il mondo Piscina presenta una rotazione molto bassa, sia per quanto riguarda gli accessori, sia per l'abbigliamento. L'indice si aggira, infatti, attorno ad 1.

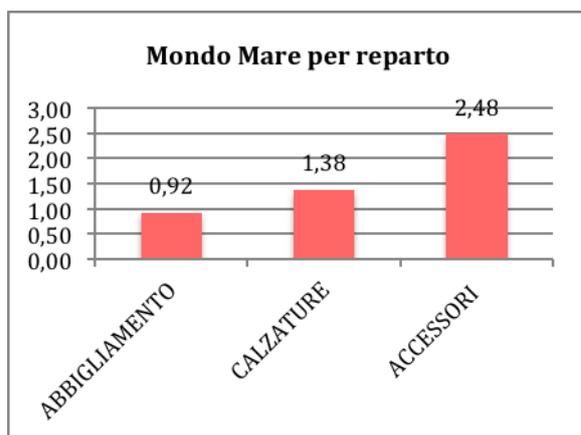
Grafico 63: "Mondo Running per reparto"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Per il mondo Running, le calzature sono caratterizzate dalla maggiore rotazione, leggermente superiore a quella dell'abbigliamento. Gli accessori, invece, presentano un indice molto basso, pari a 0,65.

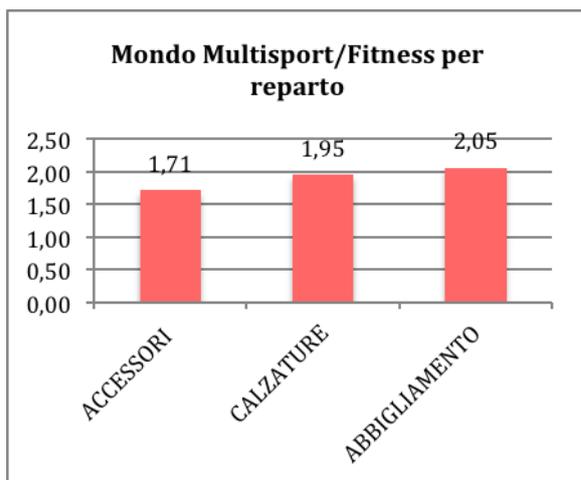
Grafico 64: "Mondo Mare per reparto"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Il mondo Mare ha un'elevata rotazione nel reparto degli accessori, pari a 2,48. Le calzature si discostano, invece, di circa un punto, mentre l'abbigliamento ha la rotazione più bassa, pari a 0,92.

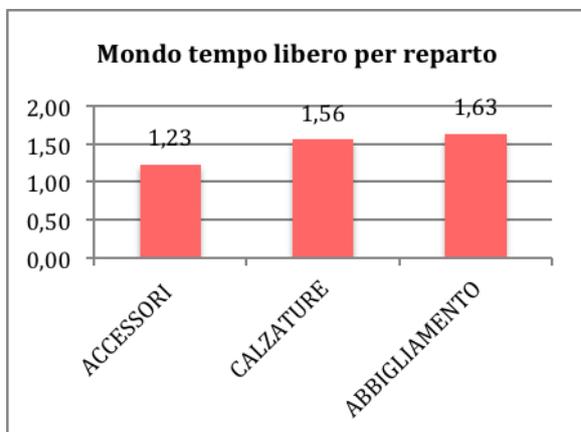
Grafico 65: "Mondo Multisport/Fitness per reparto"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Il mondo Multisport/Fitness denota una certa uniformità del tassi di rotazione nei tre reparti. L'indice varia, infatti, da 1,71 per gli accessori fino a 2,05 per l'abbigliamento.

Grafico 66: "Mondo Tempo libero per reparto"



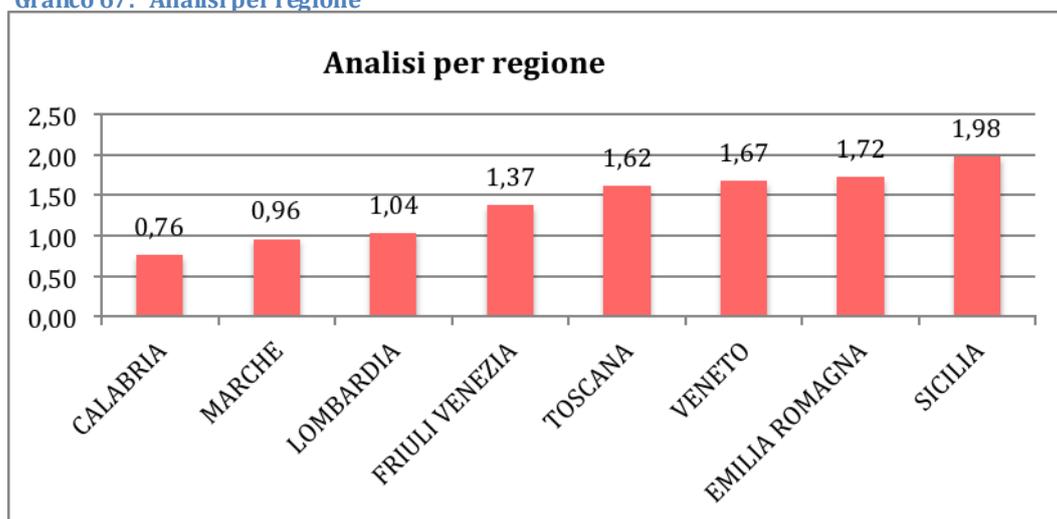
Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Anche il mondo Tempo libero presenta una bassa variazione del tasso di rotazione in ogni reparto. Si parte, infatti, dagli accessori, che hanno un indice pari a 1,23, per arrivare a 1,63 dell'abbigliamento.

5.3.3. Gli indici della rotazione prospettica a livello regionale

Passiamo adesso a fare un'analisi a livello regionale. Senza fare distinzioni per mondi e per reparti, emerge che la rotazione globale maggiore appartiene alla regione Sicilia ed è pari a 1,98. L'indice più basso, invece, lo detiene la Calabria ed è uguale a 0,76. Il Veneto si trova in terza posizione, con un tasso di 1,67.

Grafico 67: "Analisi per regione"

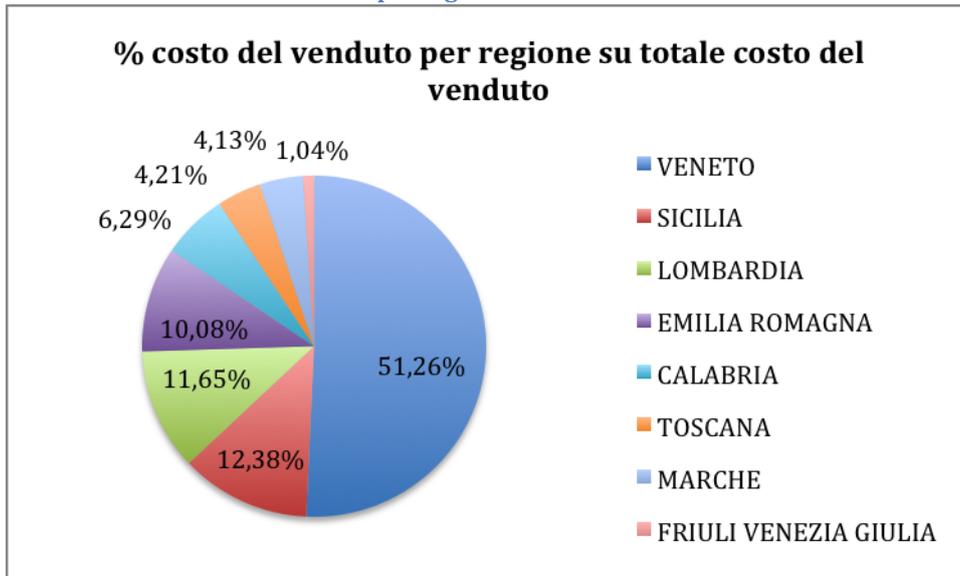


Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Vi è la necessità di specificare, anche in questo caso, che il peso del costo del venduto sul totale del costo del venduto presenta profonde differenze tra una regione e l'altra, appunto perché il numero di punti vendita è diverso⁵⁴. Inoltre, il numero di punti vendita di maggio 2013 differisce in difetto dal numero di negozi analizzati per la rotazione dell'anno 2012. Ciò si spiega con il fatto che alcuni sono stati chiusi, altri invece non si trovavano momentaneamente in attività per rinnovo locali. Nel periodo considerato, il Veneto ha registrato un costo del venduto pari a poco più della metà del totale. A seguire vi sono, in ordine, Sicilia, Lombardia ed Emilia Romagna, con un peso percentuale che si può circoscrivere tra il 10,08% e il 12,38%. I punti vendita del Friuli Venezia Giulia, invece, hanno registrato un basso costo del venduto, pari a solo l'1,04% del totale.

⁵⁴ Veneto: 20; Calabria:3; Emilia Romagna: 6; Toscana: 3; Marche: 3; Lombardia: 3; Friuli Venezia Giulia: 2; Sicilia: 8.

Grafico 68: “% costo del venduto per regione su totale costo del venduto”

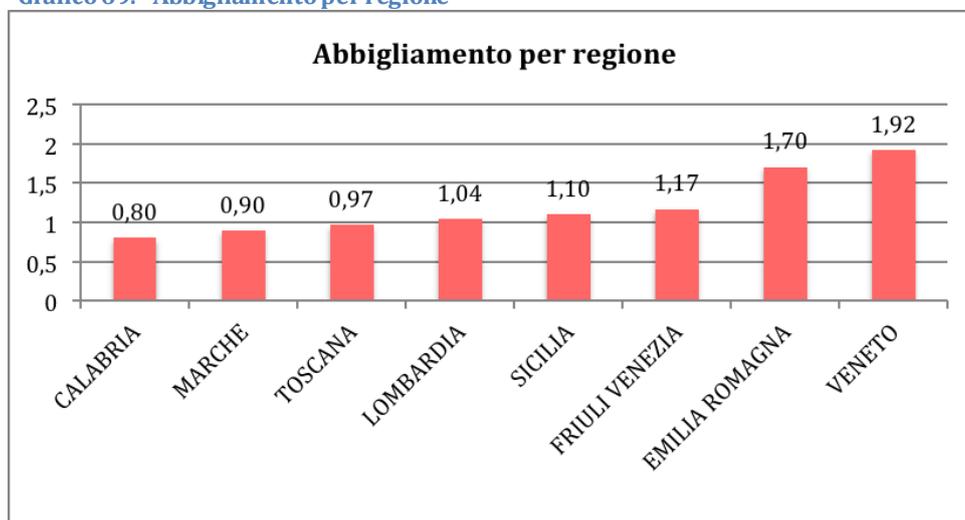


Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Dopo questa visione generale, andiamo ad analizzare i tre reparti per conoscere il tasso di rotazione in ogni regione.

Per quanto riguarda l'abbigliamento, al primo posto troviamo la regione Veneto, che presenta un tasso pari a 1,92. La Calabria si trova ancora ad avere l'indice più basso, che corrisponde a 0,80. Il divario è dunque pari circa a poco più di un punto.

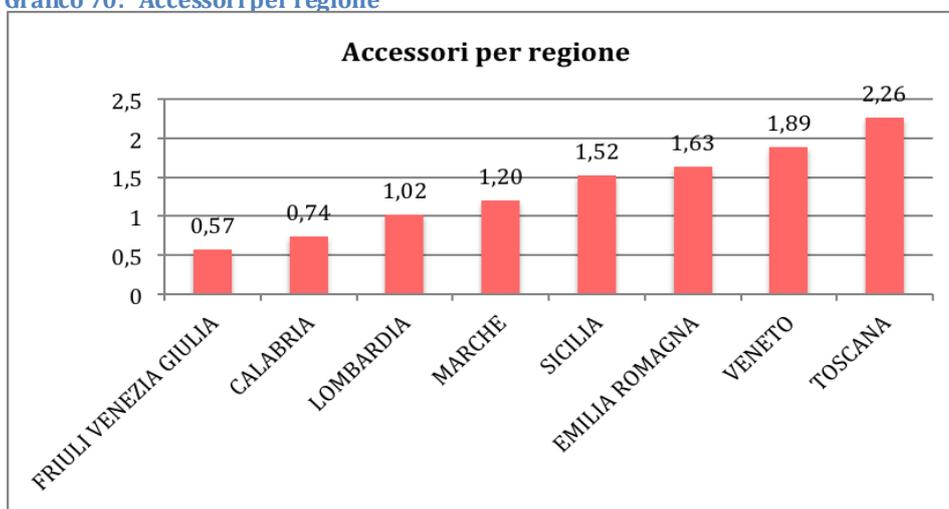
Grafico 69: “Abbigliamento per regione”



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Guardando agli accessori si denota una maggiore variazione dell'indice di rotazione. Al primo posto si trova la Toscana, con un tasso uguale a 2,26. Il Friuli Venezia Giulia è la regione che presenta l'indice più basso, pari a solo 0,57. Il Veneto è in seconda posizione, con un tasso di rotazione di 1,89.

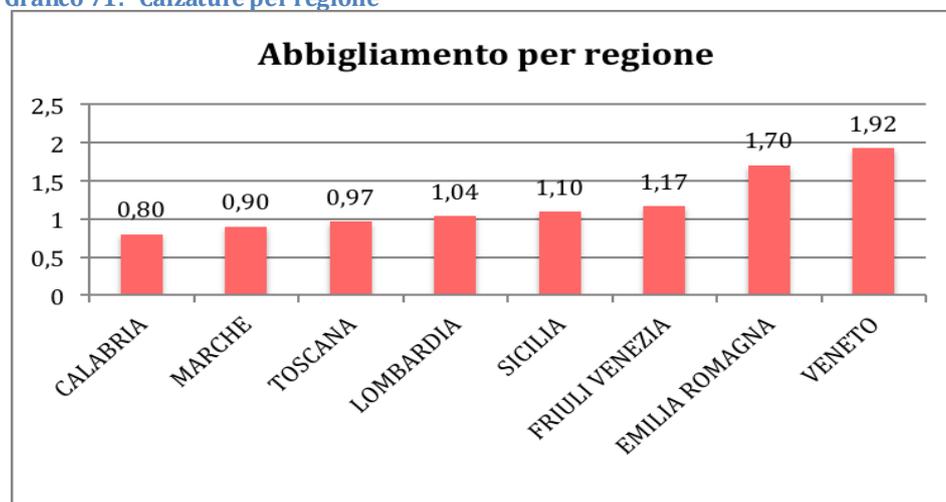
Grafico 70: "Accessori per regione"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Per le calzature, la variazione del tasso di rotazione tra regioni è leggermente inferiore ad un punto. La Toscana è la prima regione per maggior indice, pari a 1,41, mentre il Friuli Venezia Giulia presenta il tasso più basso, uguale a 0,57.

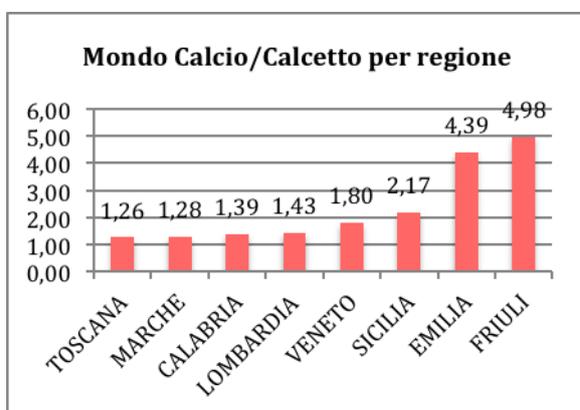
Grafico 71: "Calzature per regione"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Scendiamo ancora più nel dettaglio e vediamo la rotazione dei mondi principali a seconda delle regioni.

Grafico 72: "Mondo Calcio/Calcetto per regione"

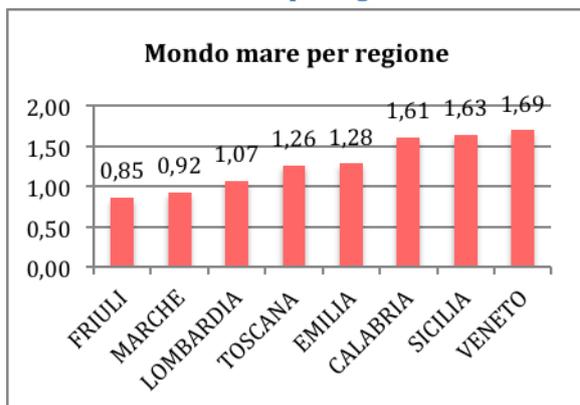


Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Per quanto riguarda il mondo Calcio/Calcetto, troviamo due regioni che superano l'obiettivo posto dall'azienda e che si distaccano molto dalla media delle altre regioni. Si tratta del Friuli Venezia Giulia, con un indice pari a 4,98 e dell'Emilia Romagna, con un indice di 4,39. Il Veneto, con un tasso pari a 1,80, si trova al quarto

posto. La Toscana invece, è caratterizzata dall'indice più basso, uguale a 1,26.

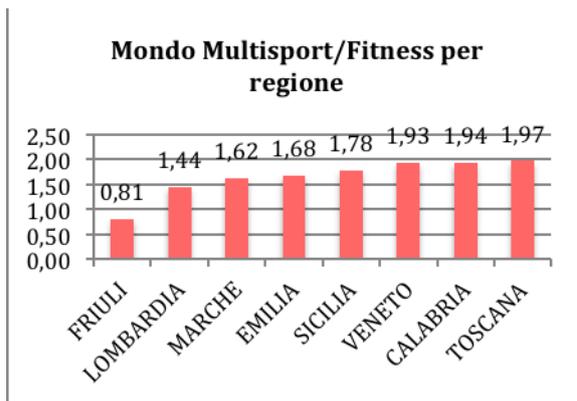
Grafico 73: "Mondo mare per regione"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Il mondo Mare denota una certa somiglianza del tasso di rotazione tra regioni. Il Veneto presenta l'indice maggiore, pari a 1,69 mentre il Friuli Venezia Giulia è la regione che detiene il tasso inferiore, che si discosta poco da quello del Veneto, essendo uguale a 0,85.

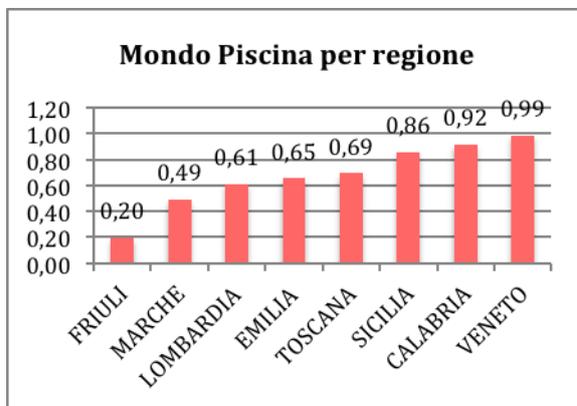
Grafico 74: “Mondo Multisport/Fitness per regione”



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Anche il mondo Multisport/Fitness è caratterizzato da una certa omogeneità. La Toscana, infatti, si trova al primo posto con un indice di 1,97, mentre il Friuli Venezia Giulia ha il tasso inferiore, pari a 0,81. Il Veneto è una delle regioni con maggiore tasso di rotazione, pari a 1,93.

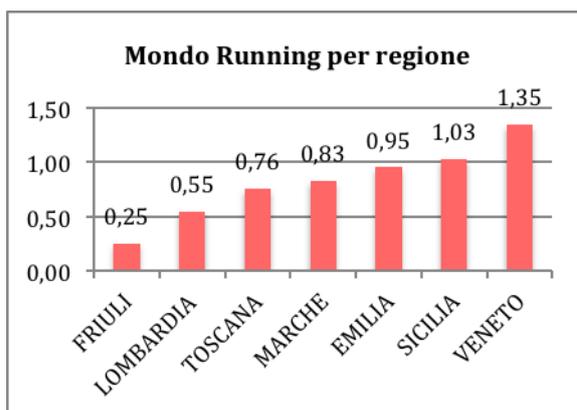
Grafico 75: “Mondo Piscina per regione”



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Il mondo Piscina ha le stesse caratteristiche del mondo Multisport/Fitness. Il Veneto, in prima posizione, ha un tasso di 0,99 mentre il Friuli Venezia Giulia ha un indice molto vicino allo zero, pari a 0,20.

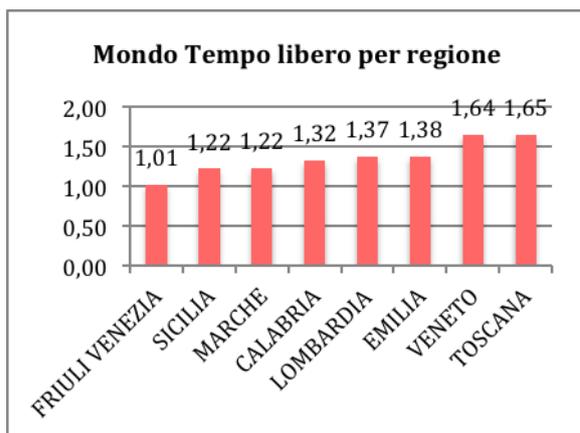
Grafico 76: “Mondo Running per regione”



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Per il mondo Running vale lo stesso ragionamento fatto per il mondo precedente. Inoltre, le regioni che spiccano per minore e maggiore tasso di rotazione sono le medesime: il Veneto presenta un indice di 1,35 mentre il Friuli Venezia Giulia di 0,25.

Grafico 77: "Mondo Tempo libero per regione"



Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Anche il Tempo libero segue lo stesso andamento. Inoltre, la regione caratterizzata dal minore tasso di rotazione è sempre il Friuli Venezia Giulia. Quasi a parità di indice troviamo al primo posto Veneto e Toscana con 1,64 e 1,65 rispettivamente.

5.3.4. Conclusioni

Per tutti i sei mondi principali analizzati, sarebbe necessario uno stock inferiore, in quanto le vendite non sono state così consistenti da permettere di ottenere una rotazione di magazzino pari a 3. Bisognerà, quindi, programmare gli acquisti futuri, tenendo conto del fatto che vi è ancora una quantità rilevante di stock. In particolare, per il mondo Calcio/Calcetto, le calzature si trovano in eccessivo esubero, gli accessori sono caratterizzati da un eccesso meno marcato, mentre l'abbigliamento si trova alquanto in linea con l'obiettivo. Il mondo Piscina presenta scorte superflue sia per gli accessori che per l'abbigliamento. La categoria Running è caratterizzata da uno stock decisamente eccessivo per gli accessori, mentre per abbigliamento e calzature l'eccedenza è minore. Per quanto riguarda il mondo Mare, l'abbigliamento si trova ad essere molto in esubero, un po' meno le calzature, mentre gli accessori sono quasi in linea con l'obiettivo. Infine, i mondi Multisport/Fitness e tempo libero sono caratterizzati da un eccesso moderato di scorte per tutti e tre i reparti.

Esaminando la rotazione di magazzino dei mondi a livello regionale, risulta che sono tre le regioni che si distinguono per tasso più alto e basso: il Friuli Venezia Giulia presenta l'indice più basso per tutti i mondi considerati al di fuori del Calcio/Calcetto, per il quale, invece, si distingue per il tasso di rotazione più alto; la

Toscana presenta l'indice più basso proprio nel Calcio/Calcetto, mentre è la regione per tasso più alto nei mondi Multisport/Fitness e tempo libero; il Veneto è la regione con indice di rotazione maggiore per i mondi Piscina, Mare e Running.

CONCLUSIONE

Questo elaborato nasce dall'idea di indagare in merito agli effetti della crisi economica e dell'aumento dell'aliquota IVA al 21% per l'azienda Trops S.p.a. che, con i suoi cinquantasei punti vendita in otto regioni italiane, si occupa di commerciare abbigliamento, calzature ed accessori legati al mondo dello sport e del tempo libero.

Queste osservazioni sono state inserite nel contesto del settore dell'abbigliamento e delle calzature in Italia, per confrontare i risultati ottenuti dall'azienda con quelli del mercato in cui opera.

Riguardo all'aumento dell'aliquota IVA al 21%, avvenuto il 17 settembre 2011, abbiamo riscontrato che è stata l'azienda stessa ad assumerne le conseguenze. Infatti, la maggior parte del fatturato proviene dai grandi marchi internazionali, che hanno un forte potere contrattuale ed hanno stabilito di non aumentare i prezzi di vendita al pubblico dopo l'incremento dell'aliquota. Questo tipo di scelta è stato dettato soprattutto da una questione d'immagine dei fornitori: se avessero accresciuto i prezzi di vendita al pubblico, avrebbero potuto riscuotere opinioni negative dai consumatori finali. Inoltre, il decreto legge che ha stabilito l'incremento dell'aliquota risale a poco più di un mese prima del 17 settembre 2011 ed è stato convertito in legge solo tre giorni prima dell'aumento dell'IVA. Al momento di ordinare gli articoli per la collezione autunno-inverno 2011, ancora non era noto che l'IVA sarebbe aumentata o comunque si era in un clima di incertezza riguardo alla sua crescita. Per determinare gli effetti dell'aumento dell'aliquota sull'azienda, abbiamo scelto di analizzare, per ognuno dei tre reparti, un articolo continuativo ed esaminare il suo prezzo, costo e margine dal 2009 ad oggi, in riferimento alle vendite dei negozi affiliati. Abbiamo constatato che il prezzo di vendita al pubblico dei tre articoli continuativi non è aumentato da gennaio 2009 a maggio 2013. Inoltre, per un articolo il prezzo d'acquisto che Trops ha sostenuto è leggermente sceso dal 2011 ma è comunque superiore rispetto al periodo precedente al passaggio dell'aliquota dal 21% al 22%. Per gli altri due articoli, invece, il prezzo d'acquisto è stato caratterizzato da un aumento. Possiamo

affermare che l'azienda non ha avuto margini di manovra per contrastare l'aumento dell'IVA. Trops avrebbe potuto aumentare il prezzo degli articoli dei private brand, per i quali ha autonomia di decisione, ma non è stata seguita questa linea perché è contro la filosofia di tali marchi, che puntano alla competitività rispetto a quelli più noti.

Questa problematica rappresenta un'ulteriore sfida nel contesto della crisi economica risalente al 2008, che ha invertito il trend positivo che stavano seguendo le vendite dei negozi "Non Solo Sport". A causa del calo dei consumi in Italia, soprattutto nel settore dell'abbigliamento e delle calzature, l'azienda si trova a far fronte ad un quantitativo di scorte eccessivo rispetto alle vendite. Per valutare l'andamento delle vendite e la gestione degli acquisti, abbiamo deciso di analizzare la rotazione dei prodotti di Trops nel 2012, appartenenti ai mondi principali e abbiamo riscontrato che nessuno ha raggiunto gli obiettivi posti dall'azienda. Infine, abbiamo esaminato la rotazione prospettica, riferendoci ai dati delle ultime quattro settimane del mese di maggio. Questa formula, elaborata dall'azienda, permette di conoscere l'indice di rotazione per periodo in modo da capire se è necessario effettuare ulteriori riassortimenti della merce o se vi sono ancora articoli in esubero rispetto alle vendite.

Ci siamo poi soffermati sulle indagini del gruppo NPD (National Purchase Diary) riguardanti il settore delle calzature sportive in Italia, a cui partecipa anche l'azienda Trops S.p.a., fornendo i suoi dati. Abbiamo deciso di analizzare questi report in quanto le calzature apportano circa il 45% dell'intero fatturato e il loro peso percentuale sta seguendo un trend positivo. Si tratta, quindi, di articoli molto rilevanti per l'azienda. Il report di marzo 2013 ha comparato i 12 mesi precedenti a marzo 2013 con i corrispettivi precedenti a marzo 2012. È emerso che in media le vendite di calzature sono diminuite. Per stimolarle sono state utilizzate le promozioni, che rappresentano il primo fattore chiave determinante per i consumatori nella scelta del negozio dove effettuare gli acquisti. Quanto all'indagine di giugno 2013, che confronta i mesi da gennaio a giugno 2013 con il corrispondente periodo del 2012, vengono forniti, oltre ai risultati medi ottenuti dal panel, anche quelli registrati da Trops, permettendo, così, un confronto. Le vendite di calzature sono aumentate ed il prezzo medio è diminuito, mentre Trops

ha registrato un calo delle vendite ed un aumento del prezzo medio, che si è attestato ad un livello superiore rispetto al prezzo medio di mercato. La causa è da imputare al fatto che Trops, a differenza di molte aziende del panel, presenta pochi modelli basici e punta ad offrire calzature di tessuti e stampe particolari, che riflettano la moda del momento. Così, inevitabilmente, il prezzo medio delle calzature dei negozi “Non Solo Sport” risulta più alto.

Guardando all’andamento del settore dell’abbigliamento e delle calzature in Italia, abbiamo riscontrato che già ad inizio anno 2013 i consumi sono crollati. Sia i saldi invernali del 2013 che quelli estivi sono stati caratterizzati da un calo delle vendite in confronto ai saldi del 2012. Inoltre, le temperature molto basse della primavera e la recente tendenza delle famiglie italiane a non rinnovare il guardaroba durante il cambio di stagione, a causa della crisi, non hanno favorito le visite ai negozi.

Un altro dato che preoccupa è la chiusura di molte aziende del settore moda: sono state 4355 solo nel primo trimestre del 2013, per una media di 50 al giorno.

La Confesercenti ha manifestato la sua preoccupazione in merito all’aumento dell’IVA al 22% del primo ottobre 2013, perché la conseguenza potrebbe essere un’ulteriore caduta dei consumi. L’incremento dell’IVA al 21%, infatti, avrebbe causato la perdita di 2,3 miliardi di euro di gettito nel primo trimestre del 2013 a livello nazionale e a fine anno si stima che si potrebbe arrivare a toccare i 4 miliardi. Anche il presidente di Rete Imprese Italia e il presidente di Confcommercio-Imprese per l’Italia hanno espresso il loro disaccordo riguardo alla crescita dell’IVA, perché ritengono che questa manovra porterebbe a stroncare ogni potenziale progresso dei consumi, azzerando così i timidi segnali di ripresa che si sono visti.

Dai dati di Trops esaminati, appare che l’azienda non ha adeguato la gestione degli acquisti al negativo andamento dei consumi. Considerata la crisi del settore in cui opera ed in vista dell’ulteriore aumento dell’IVA, sarebbe necessario ristabilire la politica di gestione delle scorte, in modo da ridurre l’eccessiva quantità di articoli in stock. Sarebbe opportuno, inoltre, effettuare congiuntamente un controllo periodico degli indici di rotazione, per verificare l’adeguatezza della gestione degli acquisti.

APPENDICE

Un problema che spesso Trops si trova ad affrontare riguarda il quantitativo di modelli di calzature presenti in ogni punto vendita. Frequentemente, infatti, i negozi si trovano con un numero di modelli in eccesso o in difetto rispetto alle reali disponibilità di spazio espositivo dei negozi stessi.

Il motivo di questa situazione risiede nel fatto che gli ordini delle calzature, come del resto degli articoli, vengono effettuati con un anticipo che va dai tre ai sei mesi rispetto alla data di consegna. E' evidente, quindi, che al momento dell'ordine si è in una condizione d'incertezza perché non è esattamente prevedibile quante delle calzature presenti in stock nel punto vendita resteranno invendute al momento dell'arrivo della merce ordinata. Dunque, è palese che il quantitativo esatto di calzature da acquistare dipende da fattori esterni e non direttamente controllabili da Trops.

Per analizzare il problema è necessario innanzitutto spiegare com'è prevista la disposizione delle calzature. Ogni punto vendita dispone di una parete con dei piccoli ripiani per le calzature, chiamati basette. Bisogna specificare che, se sono presenti calzature di marchio e modello uguale ma colore differente, sono esposte in tutte le loro varianti. Non ci si limita, quindi, ad esporre un solo colore sottintendendo che ve ne sono altri nel magazzino del negozio.

Inoltre, se di una calzatura di un dato modello marchio e colore sono presenti tre paia o meno nel punto vendita, la suddetta non viene esposta in parete come le altre, ma in un piccolo scaffale o tavolo con ripiani dotato di ruote, disposto di fianco o davanti la parete, dedicato appunto agli articoli di fine serie. In aggiunta, le ciabatte non prendono posto nelle basette ma vengono situate in appositi scaffali o in ripiani di fianco agli articoli di abbigliamento.

Oltre all'incertezza riguardo alla vendita degli articoli presenti nel negozio al momento degli ordini per il futuro, vi è un fattore aggiuntivo che complica ulteriormente il compito di chi si occupa degli acquisti: i punti vendita "Non Solo Sport" sono tutti caratterizzati da diverse metrature. Anche la parete delle calzature non ha una dimensione omogenea per tutti i negozi e accoglie un numero

diverso di basette. Inoltre, l'assortimento di ogni punto vendita varia a seconda della zona in cui è ubicato, in quanto il target di consumatori è diverso. Dipendendo dall'area di collocazione, quindi, il negozio ospiterà calzature appartenenti a mondi differenti. Così, per alcuni punti vendita si punterà più sul casual, per altri più sullo sportivo e ci sarà anche un assortimento più mirato per alcuni sport.

Fino ad oggi i dipendenti dell'ufficio acquisti non disponevano di mezzi per monitorare la situazione di ogni singolo negozio. Con l'aiuto dell'EDP e del sistema informativo "Vision", utilizzato da Trops, abbiamo creato un report che permette di capire giorno per giorno il numero di calzature in stock nel punto vendita e se si trovano in eccesso o in difetto rispetto alla disponibilità di posto. Innanzitutto, per poter creare questo report abbiamo chiesto ai capi area dei punti vendita di riferire il numero di basette presenti in negozio, la loro suddivisione per mondo e, per ogni mondo, quante sono dedicate ad ogni gruppo⁵⁵.

Il risultato del report è una tabella che indica i mondi a cui sono dedicate le basette in ogni punto vendita e, per ogni mondo, quante basette sono destinate ad ogni gruppo. Di fianco a questo dato viene indicato il numero di referenze presenti nel negozio, ovvero il numero di modelli di calzature appartenenti a quel mondo e gruppo. Modelli uguali ma di colori diversi rappresentano referenze differenti, in quanto prenderanno tutti posto nelle basette. Questo numero di referenze, poi, viene suddiviso tra quelle di cui sono presenti tre paia o meno e quelle di cui, invece, esistono da quattro paia in su. Le referenze della prima suddivisione non saranno d'interesse per l'obiettivo preposto, perché non sono destinate ad essere esposte nelle basette. Le referenze della seconda suddivisione, invece, rappresentano proprio quelle che vengono posizionate in parete. Si utilizza, quindi, questo dato per ottenere il delta tra basette a disposizione per mondo e gruppo e relative referenze presenti nel punto vendita. E' possibile così monitorare giornalmente la situazione relativa ad ogni punto vendita per stabilire gli ordini futuri. Se il delta è positivo, significa che sono presenti più basette che referenze. Se

⁵⁵ Uomo, Donna, Unisex, Boys, Girls, Little Boys, Little Girls, Infant.

è negativo, vuol dire che, al momento, gli spazi espositivi non sono sufficienti per ospitare tutti i modelli di calzature nel punto vendita.

La tabella seguente rappresenta un esempio di estrazione dei dati dal sistema informativo. Il giorno a cui fanno riferimento è il 24 maggio 2013 ed i punti vendita esaminati sono quello di Reggio Emilia, con codice 1010 e quello di Abano Terme, con codice 1016.

Tabella 12: "Basette"

Mondo		Running					Tempo libero					Basket				
P.V.	Gruppo	Basette	Referenze	RefQta<=3	RefQta>3	Delta	Basette	Referenze	RefQta<=3	RefQta>3	Delta	Basette	Referenze	RefQta<=3	RefQta>3	Delta
		1010	1 Uomo	73	30	7	23	50	190	258	170	88	102	7	10	1
1010	2 Donna	37	24	4	20	17	96	92	64	28	68	4	0	0	0	4
1016	1 Uomo	24	1	0	1	23	70	95	52	43	27	0	0	0	0	0
1016	2 Donna	16	2	0	2	14	50	43	34	9	41	0	0	0	0	0
1016	3 Unisex	0	0	0	0	0	20	0	0	0	20	0	0	0	0	0
1016	7 Little Boys	16	0	0	0	16	20	7	7	0	20	0	0	0	0	0

Fonte: elaborazione personale dei dati ricevuti da Trops S.p.a.

Sarebbe interessante poter confrontare periodicamente i dati relativi all'indice di rotazione delle calzature in ogni punto vendita con il dato riguardante il delta tra basette disponibili e numero di referenze di cui sono presenti da tre paia in su. Se, preso in considerazione un determinato punto vendita, la rotazione di una suddivisione di calzature, appartenente ad un dato mondo e gruppo, risulta bassa, anche il delta dovrebbe essere negativo di conseguenza. Infatti, significherebbe che, considerata la bassa rotazione delle calzature, le basette disponibili nel punto vendita non sarebbero sufficienti per ospitare tutti i modelli di calzature più recenti. Nonostante la bassa rotazione, il delta potrebbe risultare positivo. In questo caso bisognerebbe verificare il numero di referenze di cui sono presenti una quantità inferiore a tre paia. Se rappresentassero un dato rilevante, potrebbe significare che la bassa rotazione è dovuta alla difficoltà di vendere gli articoli di fine serie.

Bibliografia

Candiotto, R., Spano, F.M., Turolla A. (1995). Logistica e magazzino: aspetti organizzativi, gestionali e di controllo; valutazione civilistica e fiscale delle scorte. A. Giuffrè, Milano.

Confcommercio (2013). Consumi&prezzi, Congiuntura Confcommercio, numero 7. Rapporto del 4 luglio 2013.

Confcommercio (2013). Misery Index Confcommercio, una valutazione macroeconomica del disagio sociale, numero 5. Rapporto del 31 luglio 2013.

Cosciani, C. (1968). L'imposta sul valore aggiunto. 2. ed. Ed. ricerche, Roma.

Mandò, M. e Mandò G. (2002). Manuale dell'imposta sul valore aggiunto – Con massimario. Ventunesima edizione. Ipsoa editore srl.

Mazzarelli, F. (1994). Iva e imposte indirette. Ipsoa, Milano.

NPD Group (2013). NPD Sports Tracking Europe. Management report, Pos Panel – Consumer Panel. Italia. Rapporto di marzo 2013.

NPD Group (2013). Pos Footwear Italy-Trops. Rapporto di giugno 2013.

Prandina, L. (1992). La gestione del magazzino: aspetti amministrativi, normativi e contabili. Il sole-24 ore-professione impresa, Roma.

Sitografia

<https://aida.bvdinfo.com>

<http://www.bata.it/chi-siamo.html>

<http://www.cisalfasport.it/about/chi-siamo/il-gruppo-cisalfa>

<http://www.confcommercio.it/-/consumi-in-ripresa-solo-nel-2014-settore-moda-a-parte>

<http://www.confcommercio.it/-/maledetta-primavera-per-abbigliamento-e-calzature>

<http://www.confcommercio.it/-/per-i-saldi-bilancio-disastroso>

<http://www.confcommercio.it/-/saldi-estivi-in-calo-del-7-8->

<http://www.confcommercio.it/-/sangalli-bene-governo-rinvio-aumento-iva-resta-priorita>

<http://www.confcommercio.it/ufficio-studi>

<http://www.confesercenti.it/blog/osservatorio-confesercenti-previsioni-2013-emorragia-di-imprese-in-ogni-settore-giu-soprattutto-abbigliamento-8-e-ristoranti-5/>

<http://www.decathlon.it/company-profile.html>

<http://www.footlocker-inc.com/company.cfm?page=about>

<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-05-24/consumi-resistono-solo-alimentari-064637.shtml?uuid=AbxFzhyH&fromSearch>

<http://www.intersport.it/azienda>

www.nonsolosport.it

<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.del.presidente.della.repubblica:1972-10-26;633!vig=>

<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:1989-05-29;202>

<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:1989-05-29;202>

<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:1997-09-29;328>

<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2011-07-06;98>

<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2011-08-13;138~art13>

<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2013-06-28;76>

<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1977-04-07;102@originale>

<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1977;15>

<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1980-12-22;889>

<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1989-07-28;263>

<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2011-09-14;148!vig=>

<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2011-07-15;111!vig=>

<https://www.npdgroup.it>

<http://www.reteimpreseitalia.it/Notizie-dalla-Rete/Iva-il-Presidente-Malavasi-Le-imprese-non-devono-pagare-lo-slittamento-dell-aumento>

<http://www.selpress.com/confimprese/immagini/210613F/2013062133490.pdf>

<http://www.sportler.com/sportlerShop/redazione/header/chi-siamo/storia-filosofia;jsessionid=6AE1E7D8B52210D28436F99DF561140C>

http://www.vi.camcom.it/a_242_IT_1495_1.html