**UNIVERSITÀ’ DEGLI STUDI DI TERAMO**

**FACOLTÀ’ DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE**

**Gestione delle organizzazioni**

**PROJECT WORK MARKETING AA. 2024/2025**

**LAVORO di MATRICOLA**

**CONTEDUCA RUGGIERO 116629**

Il mio studio si focalizza sull’ introduzione nel mercato tedesco della linea di calzature ortopediche YDA, made in Italy, prodotta dall’azienda OPTIMA MOLLITER S.r.l.

**CHI È OPTIMA MOLLITER**

OPTIMA MOLLITER è un'azienda italiana, nata nel 1960, specializzata nella produzione e commercializzazione di calzature confort da uomo e da donna. Nel 2002 la proprietà, interamente italiana, ha convertito l’industria avviando un’innovativa produzione di calzature “medical device” dedicate alla prevenzione e al trattamento di patologie complesse dell’arto inferiore, con particolare riferimento alle problematiche del piede. Nello stabilimento di Civitanova Marche, oltre alla produzione, c’è il cuore pulsante dell’azienda ovvero i laboratori di ricerca e sviluppo dove un team multidisciplinare progetta e sviluppa le nuove tecnologie, in collaborazione con numerosi chirurghi ortopedici e università italiane. In azienda lavorano 24 dipendenti mentre il fatturato dichiarato nel bilancio 2023 è di € 4.903.670, corrispondente al 28% circa della quota di mercato italiana. Nel 2021 l'azienda ha deciso di lanciare il marchio YDA realizzando una nuova linea di calzature “medical device” dedicate alla prevenzione e al trattamento dell’alluce valgo e delle patologie del piede. Le calzature ortopediche della linea YDA si differenziano dai prodotti dei principali competitors, costituiti da ortesi, in quanto uniscono efficacia clinica ad un design innovativo, con caratteristiche del tutto simili alle sneakers più diffuse, che consente ai pazienti di sentirsi a proprio agio in ogni contesto. La linea "YDA" si differenzia anche per l'alta qualità delle materie prime e dei componenti utilizzati, tra cui un fondo **SPRING SYSTEM**® brevettato da Optima Molliter che consente di curare il bilanciamento della postura e potenziare la funzionalità del piede (elementi indispensabili per preservare l’equilibrio muscoloscheletrico nei pazienti affetti da problemi ai piedi e/o sottoposti alla chirurgia).

Per valutare l'attrattività di nuovi mercati, l'azienda ha scelto di analizzare il mercato tedesco come potenziale mercato addizionale a quello domestico. La decisione è stata presa sulla base di una serie di fattori, approfonditi di seguito, che rendono la Germania particolarmente interessante per la crescita dell’azienda.

**PAESE TARGET LA GERMANIA**

La Germania con i suoi 83 milioni di abitanti ed un’incidenza del 40% sulla popolazione adulta di patologie riconducibili all’ alluce valgo al piede, rappresenta il primo paese target in UE con un potenziale di circa 30 mil consumatori (Fonte: Osservatorio Economico Governo italiano e www.gvmnet.it). La patologia può insorgere a qualsiasi età, ma la fascia più colpita è quella compresa tra i 40 e i 60 anni, con un picco a cavallo dei 50 anni (Fonte: [www.gvmnet.it](http://www.gvmnet.it)).

Secondo le attuali ricerche i soggetti colpiti tendono a preferire calzature che assecondano la forma del piede e che diano sostegno all’arco plantare, con una tomaia (parte superiore della scarpa) morbida e una suola flessibile fin sotto la punta del piede, come la scarpa da ginnastica sportiva (Fonte: [www.ilmiopiede.com](http://www.ilmiopiede.com))

Il mercato tedesco è attraente per il nostro progetto in base ai seguenti parametri macroeconomici:

1. La Germania è il primo mercato di destinazione dell’export italiano con il 12,8% della quota di mercato al gennaio 2023.
2. Nell’analisi degli investimenti diretti dell’Italia con la Germania osserviamo che fra il 2019 ed il 2022 c’è stato un incremento di oltre il 100% ovvero da € 2.589 a € 5.343 (dati in mil di euro).
3. Il reddito pro-capite nel 2025 è stimato a € 52.234, in crescita del 6% rispetto all’anno precedente ( $49.084, 2022). Inoltre, si stima una proiezione a € 55.816 nel 2025 con un incremento potenziale di un ulteriore 6,8%.
4. Il tasso di disoccupazione è al 3,5% della popolazione e si stima in decrescita dello 0,80% al 2024 (2,70% proiezione al 2024).
5. L’interscambio commerciale con l’Italia si attesta in crescita esponenziale con un incremento del 16,7% nel 2025 rispetto al 2024 e del 39,7% rispetto al 2023 con una proiezione di consolidamento della crescita nel 2025 (77.535 mil nel 2025, 67.438 mil nel 2024, 56.085 mil nel 2022, gennaio 2025 6.085 mil che proiettati su base annua producono 73.020 mil)
6. I prodotti tessili, di abbigliamento, pelli e accessori sono al 4° posto con 5.745 mil pari al 7,4% dell’export totale italiano in Germania.

(Fonte: Infomercatiesteri.it – Osservatorio Economico – Governo italiano)

Ci sono diversi ulteriori elementi che permettono d’individuare la Germania come paese attrattivo e di destinazione di una strategia:

1. Posizione strategica al centro dell’Europa
2. Vicinanza logistica all’Italia
3. Valutazione positiva dei prodotti italiani in Germania.

Inoltre, nel tracciare il profilo del consumatore tedesco è possibile riscontrare dei tratti principali del suo comportamento di acquisto, quali:

1. Attenzione alla qualità
2. Ricerca di un buon rapporto qualità / prezzo
3. Orientamento all’acquisto di prodotti sostenibili e ad assumere comportamenti responsabili.

Altri parametri utili alla scelta del paese sono stati:

1. La durata media dei ritardi di pagamento è diminuita di 8 giorni nel 2023 rispetto al 2022 raggiungendo i 27,7 giorni. Un dato di assoluta eccellenza in Europa e nel mondo in quanto è la durata più breve osservata da quando è stato condotto questo studio. Inoltre, la riduzione ha riguardato in particolare i prodotti del settore farmaceutico, chimico e tessile. (Fonte: [www.Coface.it](http://www.Coface.it))
2. L’incidenza della spesa sanitaria pro-capite in Italia nel 2023 è stata pari a 2.851 dollari all’anno, ovvero il 51,7% in meno dei 5.905 euro pro capite spesi in Germania e dei 4.632 euro a testa utilizzati dai Francesi. La Germania registra una spesa tra le più alte in Europa sia in termini pro-capite che rispetto alla media europea (Fonte OCSE)

Inoltre, secondo il Doing Business Report 2022, ci sono altri dati utili:

1. Risoluzione controversie contrattuali: 13° posto del ranking con 499 giorni , mentre la media Ue è di circa 600gg ed Italia 1200 gg). Costo medio delle controversie è pari al 14,5% del valore delle stesse, mentre la media UE è circa il 21% ed in Italia è il 25%
2. Risoluzione Insolvenze: 4° posto del ranking; tempi medi 1,2 anni con costo medio dell’8%
3. Facilità di fare impresa in Germania: 22° posto del Ranking con indice pari a 79,7 contro il 58° posto in Italia con un indice pari a 72,9.

**ANALISI DEL MERCATO**

Secondo le stime, in Europa, è prevista una crescita di patologie da alluce valgo che potrebbe colpire il 40% della popolazione adulta e la fascia più colpita è quella che va tra i 40 e i 60 anni.

Solo in Germania ne soffrono più di 18 milioni di persone e i dati risultano in crescita.

L’azienda Optima Molliter S.r.l, visto il considerevole aumento di problematiche legate all’alluce valgo e alle malattie del piede di vario genere, ha deciso di inserirsi nel mercato tedesco con un prodotto altamente innovativo e competitivo in grado di apportare benefici nel campo dell’alluce valgo e delle malattie neuro ischemiche plantari, per supportare il lavoro di Medici, Podiatri e Tecnici ortopedici con trattamenti efficaci riducendo costi e tempi di guarigione.

Il mercato della calzatura dedicata all’alluce valgo in Germania si basa su aziende che utilizzano materiali realizzati con prodotti certificati, e ad oggi, è composto da produttori tedeschi che utilizzano materiali e forme consolidate nella realizzazione di prodotti per la cura dell’alluce valgo.

Tali prodotti, sebbene tecnicamente validi, non sono però al passo con lo stile e le tendenze estetiche che la clientela attuale ricerca per evitare di essere “etichettata” come affetta da patologia.

Optima Molliter S.r.l si è fatta portavoce di coniugare il bisogno di funzionalità con le esigenze estetiche sviluppando un prodotto idoneo alla prevenzione, producendo calzature che riprogrammano la strategia del passo ed aiutano a prevenire l’insorgere della deformazione anatomica o la sua recidiva, che soddisfi i bisogni dell’utente di non sentirsi socialmente diverso.

Le sneakers YDA, scarpe con tomaia morbida, fodera protettiva, resistenza termica e pianta larga, riprogrammano il movimento ed assicurano un livello di comfort senza eguali. Oggi la casa madre di YDA produce calzature ortopediche e confortevoli.

Indossare YDA è una sensazione che non si è mai provata prima e di cui non si potrà più fare a meno.

Il brand YDA vuole entrare anche nel mondo wellness, fitness e post performance, infatti, le calzature YDA sfruttano varie tecnologie biomeccaniche che garantiscono maggiori livelli di sicurezza e mobilità del piede.

**ANALISI DELLA CONCORRENZA**

Dopo aver analizzato i concorrenti di OPTIMA MOLLITER sul mercato tedesco, emerge che le aziende BOTR GmbH, Birkenstock e Bauerfeind coprono circa il 65% del segmento di mercato. Per avere successo in questo mercato è importante confrontarsi con questi players e con l'e-commerce che costituisce il 20% delle vendite in Germania. Secondo "Orthopaedic Shoes in Germany", ReportLinker, 2023., per affermarsi nel mercato tedesco, i rivenditori di calzature ortopediche devono concentrarsi sui seguenti fattori critici di successo:

• **Qualità**: la Germania è nota per la sua attenzione alla qualità, ciò si riflette anche nel mercato delle calzature ortopediche. La qualità dei materiali e della lavorazione è essenziale per il successo nel mercato tedesco delle calzature ortopediche.

• **Innovazione**: la continua ricerca e sviluppo di tecnologie innovative per le calzature ortopediche, come l'utilizzo di materiali leggeri, plantari personalizzabili e design ergonomici, sono fondamentali per distinguersi dai concorrenti.

• **Personalizzazione**: la possibilità di personalizzare le calzature ortopediche in base alle esigenze individuali del cliente, come la forma del piede, la postura e le problematiche ortopediche specifiche, è un fattore chiave di successo nel mercato tedesco.

• **Servizio clienti**: fornire un'esperienza di “servizio clienti” eccellente, con personale qualificato in grado di assistere i clienti nella scelta delle calzature ortopediche più adatte alle loro esigenze, è un altro elemento cruciale per il successo.

• **Marchio**: la reputazione del marchio è importante anche nel mercato tedesco delle calzature ortopediche. Marchi noti e rispettati per la loro qualità, come ad esempio Birkenstock e BOTR GmbH, hanno una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti.

La scarpa YDA di OPTIMA MOLLITER è in grado di soddisfare questi requisiti grazie alla sua costruzione e alle caratteristiche innovative.

Il target dei potenziali consumatori può essere suddiviso in base a diversi criteri tra cui:

1. Età: i consumatori anziani costituiscono una fetta importante del mercato delle calzature ortopediche in Germania, in quanto spesso hanno bisogno di scarpe che supportino adeguatamente le loro esigenze ortopediche. Non meno importante è la “nicchia” dei pazienti pediatrici nella fascia 3-16 anni.
2. Problemi di salute: i consumatori che soffrono di problemi di salute, come alluce valgo o artrite, hanno bisogno di calzature speciali per alleviare il dolore e prevenire ulteriori danni.
3. Stile di vita: i consumatori attivi, che praticano sport o conducono una vita molto attiva, potrebbero avere bisogno di calzature che offrano un sostegno adeguato ai loro piedi e alle loro gambe.
4. Prezzo: il mercato delle calzature ortopediche in Germania è costituito da prodotti di fascia alta e bassa, con prezzi che possono variare considerevolmente a seconda della qualità e delle caratteristiche dei prodotti.
5. Gusti estetici: sempre più consumatori preferiscono scarpe ortopediche che abbiano un aspetto più moderno e alla moda rispetto ai modelli più classici e tradizionali che spesso creano disagi ai pazienti costretti ad indossarle.

Fonti:

-https://www.statista.com/statistics/581767/revenue-of-the-orthopedic-shoe-market-in-germany/

-https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/orthopedic-footwear-market

Rispetto ai concorrenti, il prodotto YDA si differenzia per il suo design contemporaneo, in linea con mode e tendenze, per la possibilità di personalizzare le calzature rispetto alle esigenze dei singoli clienti e per essere "Made in Italy", espressione che rappresenta la qualità delle eccellenze artigianali ed industriali italiane di cui Optima Molliter fa parte.

Combinando tecnologie innovative, design ergonomico e materiali di alta qualità le calzature YDA cambiano la prospettiva di movimento dei pazienti, rispetto alle calzature ortopediche classiche, attraverso un livello di confort e libertà di movimento mai provati prima.

**POSIZIONAMENTO E TARGETING**

A seguito di un’attenta analisi del settore ortopedico si evince che il mercato tedesco si compone di tre segmenti:

1. Distribuzione diretta: attraverso piattaforme di e-commerce, notoriamente poco attente alla specificità del settore ed alla necessità di personalizzazione dell’offerta
2. Catene distributive monomarca: negozi dedicati esclusivamente alla vendita e al post-vendita di calzature sanitarie, con personale qualificato in grado di offrire consulenza tecnica al cliente/paziente
3. Grossisti/Distributori: che coprono l’intero territorio nazionale e si rivolgono a tutti i rivenditori specializzati proponendo prodotti in esclusiva.

Considerando le risorse disponibili si è scelta una strategia di focalizzazione del mercato, che consente di pianificare e gestire meglio la propria **supply chain** nonché di sfruttare l’incremento di produttività, favorendo l’economia di scala.

L’azienda ha standardizzato tutti i processi di supply chain del prodotto distribuito in Italia con l’obiettivo di soddisfare le esigenze dei consumatori, sempre più attenti al rapporto qualità-prezzo; in particolare con la sneaker YDA, che unisce efficacia di trattamento, comfort ed “estetica”, l’azienda punta a differenziarsi avvicinandosi ad un target che richiede un prodotto più versatile che i competitors non hanno a disposizione.

L’azienda ha scelto di distribuire i propri prodotti nel mercato tedesco avvalendosi di un partner esclusivista che commercializza da oltre cinquant’anni linee di plantari e materiale per officine ortopediche (Dimco GmbH) che, con la sua rete di agenti, può garantire una copertura capillare sull’intero territorio.

Attualmente l’azienda ha deciso di non investire su una rete distributiva diretta, particolarmente onerosa in questa fase del business, a causa degli investimenti necessari.

**ANALISI S.W.O.T**

**Opportunità:**

* Investire in nicchie di mercato meno affollate e più remunerative
* (es pazienti sportivi, pazienti pediatrici e patologie più complesse)
* Promozione del prodotto attraverso partnership con società scientifiche e associazioni pazienti “locali” per conquistare la fiducia dei clienti (non pubblicità classica)
* Possibilità di creare “corner dedicati” in negozi specializzati: consulenza ai pazienti, non semplice vendita di una calzatura ortopedica - Crescita del target

**Punti di forza:**

* Evidenze scientifiche: pubblicazioni su riviste internazionali
* Qualità dei materiali
* Design innovativo e alla moda
* Gamma di modelli differenziata per patologia
* Gamma di modelli completa: uomo-donna – bambino
* Possibilità di personalizzazione
* Produzione made in Italy

**Minacce:**

* Barriere all’ingresso: presenza di aziende storiche riconosciute; rischio di ritorsione da parte dei principali competitors con campagne pubblicitarie e di prezzo aggressive, difficoltà di accesso ai canali distributivi
* Concorrenza indiretta:
* importazione parallela di prodotti a basso costo (CINA)
* Potere contrattuale dei clienti

**Punti di debolezza:**

* Scarsa conoscenza del brand e del prodotto YDA
* Difficoltà nel far percepire ai clienti la qualità e il livello di innovazione
* Presenza indiretta attraverso distributori
* Difficoltà nel reperire risorse umane con competenze tecnico/commerciali

**STIMA DELLA DOMANDA GLOBALE DI MERCATO E DELLA DOMANDA RELATIVA ALL’IMPRESA**

Dati di base per la nostra analisi:

* In Germania, la popolazione over 40 rappresenta il 57% del totale ovvero ca. 47,3 Mil. di abitanti (Fonte: Eurostat - ec.europa.eu)
* i casi di alluce valgo hanno un’incidenza del 40% sulla popolazione adulta ovvero c. 18,94 Mil. di persone;
* Da statistiche interne alla nostra azienda (sulla base di dati di vendita nel mercato Italia) si stima che il 34,9% possa avere necessità di utilizzare calzature specifiche;

Attraverso i dati raccolti possiamo determinare due parametri fondamentali per la nostra stima di vendita:

**Domanda potenziale di mercato** = 18.940.000 x 34,9%= 6.610.060 (Volume totale delle vendite per l’intero mercato obiettivo ovvero potenziali consumer Germania)

Per rendere profittevole la sua strategia di internazionalizzazione, la Optima Molliter s.r.l. ha come obiettivo il raggiungimento in Germania della quota di mercato del 1,5% in tre anni. Tale dato si traduce nella vendita di circa 99.150 paia di calzature per anno.

**Domanda specfica dell’impresa**= 6.610.060 x 1,5% = 99.151

Il costo medio della calzatura al distributore (B2B) è di € 80,00 al paio, pertanto il budget atteso, da consolidare al termine del triennio per la Optima Molliter s.r.l. esclusivamente per il prodotto YDA nel mercato Target Tedesco, si stima possa attestarsi ad un volume di affari di circa € 8.000.000

**SVILUPPO DELLE VENDITE NEI 3 ANNI**

**- 1° Anno:**

Il potenziale di vendite del primo anno sarà presumibilmente contenuto in quanto gli investimenti iniziali avranno come obiettivo la visibilità del marchio. Uno dei principali parametri che determineranno un rapido sviluppo delle vendite sarà determinato dalla capacità del distributore di inserire il prodotto YDA nel suo mix di offerta nel più breve tempo possibile. Inoltre, a determinare il livello iniziale delle vendite saranno le strategie di comunicazione e promozione pianificate dall’azienda per ottenere maggiore visibilità. Sulla base di ciò è stato concordato con il distributore un budget di vendita di 24.000 paia di calzature YDA.

Stima volume d’affari primo anno € 1.920.000.

**- 2° Anno:**

Sulla base degli investimenti in campagne di comunicazione e promozione programmati nel corso del primo anno si prevede che il prodotto sarà posizionato nei migliori punti vendita che collaborano continuativamente con il partner distributore, pertanto, nel secondo anno l’azienda stima di conseguire un incremento di budget di vendita pari al 130%, ovvero circa 55.200 paia di calzature.

Stima volume d’affari secondo anno € 4.416.000.

**- 3° Anno:**

Nel corso del terzo anno si perseguirà come obiettivo il raggiungimento del volume di vendita pari a ca. 99.151 paia che rappresenterà il raggiungimento del budget prefissato e consentirà di realizzare la strategia programmata dall’azienda ovvero raggiungere la quota di mercato del 1,5%.

Volume d’affari stimato dal terzo anno in poi € 7.932.080

Infine, con lo scopo di monitorare l’implementazione ed analizzare i risultati, verranno effettuate, con cadenza semestrale, dettagliate analisi di scostamento rispetto agli obiettivi pianificati così da intervenire qualora necessario attraverso azioni correttive.

**COMUNICAZIONE E MARKETING**

**OBIETTIVI**

1° ANNO: VISIBILITA’

In questa fase l’azienda dovrà focalizzarsi sulla promozione del marchio, con particolare enfasi sugli elementi innovativi della scarpa YDA; pertanto, le forme di comunicazione promozione saranno il punto centrale strategico del primo anno:

* Marketing online: campagne social per la sensibilizzazione all’utilizzo di scarpe più adatte a coloro che soffrono dell’alluce valgo
* Fiere di settore: partecipazione a fiere specializzate a livello nazionale come la fiera Reha di Dusseldorf, Gallery shoes di Berlino ed alcune fiere regionali
* Gadget e cartellonistica, roll up utili per la promozione del marchio e del prodotto nei punti vendita, nelle fiere e in alcuni studi medici specializzati
* Selezione della forza vendita e formazione specifica di informatori tecnico/scientifici per la distribuzione e vendita del prodotto attraverso centri specializzati, cliniche e propaganda medica

2° ANNO: DISTRIBUZIONE

Nel secondo anno l’azienda deve puntare alla distribuzione del prodotto attraverso una strategia PULL e PUSH.

* La strategia PULL avrà l’obiettivo di ridurre l’asimmetria informativa tra il cliente e l’azienda attraverso l’utilizzo di brochure, sia di tipo cartaceo che digitale, per presentare nuove referenze all’interno del punto vendita che permetterebbero l’aumento di fatturato.
* La strategia PUSH, molto più operativa, riguarderebbe la possibilità di una scontistica extra al raggiungimento di una certa quantità di merce, così da stimolare sia il primo ordine che il riordino.

L’azienda intende anche riproporre gli eventi di maggior successo dell’anno precedente

3° ANNO: OBY QUOTA DI MERCATO PROGRAMMATA

Obiettivo del terzo anno è il raggiungimento della quota di mercato programmata con l’impiego, come nel secondo anno, della strategia PUSH per conquistare la clientela della fascia medio-alta che, generalmente, mostra scarso interesse per i prodotti di nuova introduzione. Inoltre, l’azienda ha programmato di lanciare due linee di scarpe YDA, una *Limited Edition* e una *Premium Line*, che permetterebbero di raggiungere obiettivi focus del terzo anno ovvero di immagine e differenziazione della domanda.

**CONCLUSIONI**

Dall’analisi effettuata si evince che Optima Molliter S.r.l. per introdurre le calzature medical devices nel mercato tedesco dovrà valutare i seguenti fattori:

* Mancanza da parte dei consumatori dell’associazione prodotto-brand;
* Necessità di adottare una strategia comunicativa che dovrà evidenziare e valorizzare elementi distintivi come: possibilità di personalizzazione, qualità dei materiali utilizzati e design;
* Possibilità di focalizzarsi su “nicchie” di mercato più remunerative come pazienti sportivi, pazienti pediatrici e patologie più complesse non attenzionate dai competitors
* Necessità di sviluppare una partnership commerciale per distribuire le calzature YDA nel mercato tedesco avvalendosi di un distributore esclusivista (Dimco GmbH) che, con la sua rete di agenti, può garantire una copertura capillare sull’intero territorio.

Un’ attenta analisi dei suddetti fattori consentirà all’azienda di realizzare efficacemente la strategia aziendale ideata.