

Cas Pacific Brands

Introducció

"Moltes gràcies pel viatge, George!" Ella es va acomiadar del seu conductor mentre aquest s'endinsava en el tràfic de Burwood Road. "Sempre és un plaer, senyora – ja em trucarà quan estigui llesta per tornar a casa o si el seu personal la fa fora per anar tant arreglada!".

La Sue Morphetno podia deixar de reflexionar sobre el seu ràpid canvi des d'ahir a avui. Quan el conductor va arrancar, va veure el seu vestit de seda platejat que encara portava des del dinar oficial que havia tingut a principis de la tarda. El vestit es reflectia perfectament a la finestra tintada de la limusina. Mirant al seu voltant, estava lluny del resplendor de la setmana de la moda a Sydney. De fet, en realitat estava feliç d'haver tornat a la seva pròpia seu de PBG, i feia balanç d'això. Va contemplar els 270 graus al seu voltant ocupats només per l'edifici de PBG. El paisatge era una col·lecció d'indústries a l'atzar: una oficina regional petrolera, un despatx d'advocats, i un gran centre religiós. Sí, tots estaven on els havia deixat i li van donar la benvinguda.

George sabia que la Setmana de la Moda estava influint a la Sue - ella ja estava notant els efectes. Valorava la creativitat que això suposava, però la veritat era que li preocupava més la seva pròpia organització i mantenir funcionant l'empresa sense problemes pel bé dels seus propis treballadors, que el caviar i xampany de Sydney. El George li va advertir que anava massa elegant per anar a l'oficina, però la Sue volia tornar a la rutina de treball tot i que encara tenia a la ment la setmana de la moda.

Transfons

En la seva última reunió amb la Junta de Directors de Pacific Brand Limited (PBG), Sue Morphet, Directora General de PBG, havia actualitzat els resultats semestrals de la companyia per l'any 2009 (veure Annex 1). Els resultats van ser mediocres: les vendes

van caure un 5,2% a partir de l'any fiscal 2008, i el benefici net després d'impostos va caure en un 0,9%. Les vendes netes del grup de roba interior havien caigut un 1,4% comparant-ho amb les xifres del 2007. També va seguir sent significativa la incertesa sobre el potencial d'ingressos futurs de PBG, ja que semblava que els consumidors estaven reduint el seu nivell de consum de les diferents línies de producte dels grans magatzems, substituint-les per marques de botigues de descompte i marques del distribuïdor. Pel que fa a l'oferta, els canvis desfavorables en el tipus de canvi entre la moneda australiana i la moneda dels Estats Units van fer més costosa la moneda local, donant poca flexibilitat a la companyia enfront els preus.

La Sue estava especialment preocupada per les dues noves línies de producte de PBG, Infinity i Timeless, que havien estat llançades recentment sota el paraigües de Berlei. Les dues tenien un disseny enfocat a les dones que buscaven un producte d'alta gamma. La Sue havia donat suport a la promoció intensa de Berlei entre aquest perfil de consumidora, en gran part a causa de la flexibilitat i inelasticitat dels preus que caracteritzaven aquest grup. A més, sent el referent d'aquest tipus de consumidor, PBG podria demostrar la seva capacitat per arribar a la part dels consumidors més creativa i tecnològicament avançades. Algunes de les millores que PBG podria aconseguir pel seu públic objectiu incloïen una major precisió en la tecnologia de fabricació de les teles, amb coneixements per millorar el seu ajustament al cos. La flexibilitat i la capacitat d'elecció, entre altres factors, van permetre l'empresa un bon posicionament per a la seva oferta, gràcies al seu control directe de la fabricació i el disseny. També va posar en marxa una sèrie de mesures de reducció de costos que li van permetre créixer i oferir varietat al client sense perdre el control de la seva cadena de subministrament. Infinity estava dirigida a dones joves que buscaven varietat de colors i veien en un sostenidor l'oportunitat per fer una declaració de moda, mentre que Timeless perseguia la dona en els seus trenta i tants anys i principis dels quaranta que eren "joves de cor" i que volien veure la seva faceta més esportiva i jove. En tots dos casos, la varietat d'estils seria la clau per a l'èxit de les línies.

Tot i la comprensió de PBG dels segments esmentats anteriorment, la negativa situació econòmica havia enfosquit l'encant de la marca en general, i qualsevol legitimitat que Infinity i Timeless poguessin heretar de Berlei en particular. Les dones semblaven

menys disposades a pagar més per la roba interior de disseny. Sue sabia que la roba interior era una de les poques indústries que podia escapar relativament indemne d'una recessió, però també sabia que necessitaria una estratègia intel·ligent per protegir els beneficis sense afectar la qualitat. També sabia que, amb una economia creixent, l'empresa hauria de promoure Timeless i Infinity de manera molt agressiva per resistir la temptació de recórrer a trucs per enganxar al client. L'empresa sabia per experiència que els trucs publicitaris creaven consciència, però no necessàriament incrementaven les vendes entre els consumidors, i que això seria doblement cert en l'actual escenari econòmic.

Per fer front al doble repte de l'austeritat del mercat i del facciós C-suite en PBG, la Sue hauria de recórrer a les lliçons que havia après durant molts anys a PBG. Com a Gerent General de Bonds, la línia de roba interior masculina més emblemàtica de la companyia, havia pres la important decisió de posar en marxa també la línia femenina de la marca bonds. Amb una estratègia ben executada, Bonds gairebé va duplicar les seves vendes, i la Sue va trobar la via ràpida per accedir al seu actual càrrec com a CEO (Directora General).

El Director de Màrqueting de la Sue, en Mark Baxter, ha estat a PBG des de fa prop de dos anys. Mentre PBG encara no li havia confiat cap gran campanya, havia estat treballant amb les marques Hanes i Fruit of the Loom abans d'unir-se a PBG. La Sue confiava en el judici del Mark tant com a venedor com a expert del sector. Com PBG ara estava sortint d'una reestructuració intensiva de dos anys, el Mark va proposar una estratègia de segmentació que milloraria la forma de PBG d'identificar els clients objectiu de les seves diferents marques. En assabentar-se d'això, el director financer de PBG, en Kevin LaSalle, va intervenir immediatament. En Kevin afirmava rotundament que el desenvolupament d'un programa de màrqueting independent per a cada segment objectiu seria un malbaratament de recursos. En la seva opinió, ja que la majoria dels consumidors que busquen Infinity o Timeless compraven als mateixos punts de venda, les marques crearien confusió al mercat quan les dones les veiessin a la botiga. La companyia ja havia gastat una gran quantitat de recursos en els canvis operatius per donar cabuda a desenes de SKUs addicionals només durant l'última temporada, i el Kevin va veure l'estratègia de segmentació del Mark com una manera

d'utilitzar els escassos fluxos d'efectiu durant l'època més apretada, econòmicament parlant, que havia tingut com a CFO a PBG. El Kevin també va citar el creixement del segment de botigues de descompte, que era molt més gran que qualsevol altre segment, per reforçar el seu argument que defensava que ara no era el moment de fragmentar els programes i recursos de marketing de l'empresa. Creia que PBG hauria de reduir els costos sempre que fos possible per preservar els fons, sempre i quan l'economia global i la despesa del consumidor estiguessin patint.

Mentrestant, el Mark s'anava a casa traumatitzat diàriament, preguntant-se, "On m'he ficat? Em paguen massa per no contribuir aquí, i he estat esperant el moment gairebé dos anys. Hauria de fer avançar a l'empresa cap endavant. Mai vaig somiar que estaria lluitant amb meu equip per dur a terme una cosa tan bàsica com una estratègia de segmentació. "Serà la meva responsabilitat si els consumidors no responen positivament a les línies. Qui es creu que és, dient-me que no segmenti els meus clients?" El Kevin, després d'haver estat responsabilitzat en el passat i temerós de tenir que apoiar a PBG durant una possible recessió, no estava disposat a cedir en aquest conflicte. No volia estar en la mateixa situació en que havia estat el seu predecessor, en Jeff Hindiger. El Kevin pensava que els publicistes es creien estrelles mediàtiques i només volien ser el centre d'atenció per PBG o per a ells mateixos.

La Sue sabia que havia de dirigir tan al Mark com al Kevin cap a un acord, o decidir ella mateixa com mantenir PBG competitiva en el nou escenari de la lenta i prolongada recuperació econòmica. La ironia del cas era que ella havia portat al Mark a PBG originalment a causa de la seva reputació com a home preocupat pels números. Estava convençuda que tots dos eren les persones adequades per poder complir amb les seves funcions en aquest moment en el temps. Només els hauria de convèncer de quin idioma utilitzar per tractar aquest tema: el de les xifres.

Mercat australià de minoristes de roba femenina

La indústria australiana minorista de confecció de roba estava fragmentada en molts petits comerciants, encara que algunes cadenes nacionals utilitzaven els magatzems o

les botigues de descompte com a formats comercials. El mercat es va veure impulsat pels grans majoristes com PBG, que s'especialitzaven tant en l'abastiment com en la gestió de la marca. Com els majoristes controlaven les principals marques, els minoristes no van tenir més remei que donar cabuda en la seva cadena de subministrament al sistema majorista de distribució. El mercat de la roba íntima ha estat dominat durant molt de temps per PBG i Gazal, totes dues utilitzant les seves economies d'escala i l'experiència empresarial diversificada per construir les seves respectives marques.

Això va obligar a molts punts de venda a produir els seus productes. No obstant, l'any 2008, les tendències de distribució estaven canviant. Aquest canvi va ser degut principalment a tres factors: (1) la consolidació dels grans magatzems, a més d'un enfortiment de les marques del distribuïdor a les botigues; (2) disminució de la despesa dels consumidors a causa d'una economia en recessió; i (3) els minoristes amb format de descompte que estaven entrant a Austràlia, i que estaven acostumats a utilitzar les seves pròpies xarxes de proveïdors. Com a resultat del moment econòmic, els fabricants van començar a abandonar les marques amb un marge petit, mentre que, per altra banda, els consumidors van començar a exigir més beneficis per a ells a preus més baixos. Per accentuar la confusió, el consumidor australià mig ha estat definit com una persona amb poc temps, buscant la comoditat de la compra, i sovint lluny de casa per treballar o socialitzar-se, tot i que les botigues d'oci popular continuen sent una aventura entre els consumidors australians. Aquest consumidor també presta atenció a on s'ha fabricat la roba, i té una percepció sobre quines marques són les millors. Aquests dos aspectes han donat força a competència entre els venedors.

Inclús amb l'augment de les compres online i el declivi general del mercat australià de venda minorista (al detall), les vendes de roba de dona continuen impulsant aquest mercat, més que les d'homes i nens. Les compres online de roba han augmentat d'un 20% al 2005 a un 33% al 2008. La roba de dona ha generat un total d'ingressos de 6.9 billons de dòlars al 2007, un 58,6% de tot el mercat australià de roba, mentre que el d'home només va generar 4,4 billons de dòlars, un 37,4% del mercat total. D'acord

amb el Data Monitor, el mercat de roba femenina australiana va créixer un 2,2% al 2007, assolint un valor de 4,9 billons de dòlars de beneficis i 6,9 billons d'ingressos.

No obstant, s'espera que el 5,3% del creixement anual mig del mercat de roba femenina que hi ha hagut entre el 2003 i el 2007 es redueixi del 2008 en endavant, com a resposta a la crisi econòmica global (mirar annexes 2a i 2b). Per tant, tots els proveïdors hauran de competir ferotgement per un tros d'aquest decreixent pastís. A PBG, el Kevin estava constantment alerta d'aquesta dinàmica. Havien passat casi dos anys des de l'inici de la recessió, i ell encara esperava un ressorgiment del consum liderat pels consumidors.

Un altre patró de consum australiana era que les dones gastaven més part dels seus ingressos disponibles en roba i tenien més predisposició que els homes a comprar objectes de moda que estaven sobrevalorats. Aquesta diferència entre grups demogràfics va continuar creixent, i els minoristes van veure un canvi perpetu en el seu estoc així com de les temporades de moda per any. D'altra banda, la recent consolidació de la indústria minorista ha garantit als minoristes més mercat i més poder de compra del que estaven acostumats al mercat australiana, especialment per les mercaderies de preu baix-mig. El gran volum de cadenes de descompte com Walmart, Costco, H&M, i Primark oferien addicionalment baixos costos, marques fast fashion. Proporcionaven roba directament dels proveïdors amb qui tenien relació directa. En contrast amb l'habitual cadena de subministrament a Austràlia, aportava una major flexibilitat en les seves estratègies per arribar al pressupost, conscient del qual disposaven els consumidors com el "clothes hound".

Més del 70% de les vendes de roba femenina corresponien a vestits, faldilles i pantalons (47.4%) o bruses i altres tops (parts de dalt) (25.7%). Malgrat els baixos costos de canvi, els compradors acostumaven a respondre favorablement als esforços en branding i publicitat, els quals tenien la possibilitat d'incrementar la fidelitat cap a un dissenyador preferit en comptes de cap a un minorista. Un gran mercat de roba de dona feta per dissenyadors nouvinguts també va atreure el segment dels consumidors amb menys poder adquisitiu a les botigues de roba, així que els dissenyadors depenien

dels minoristes per encoratjar el consum dels productes de marca. La qual cosa no sempre afavoria els minoristes.

La roba interior i la “mitjoneria” van assolir, només el 14.8% del mercat de roba de dona (mirar **annex 3**), la gran diferència entre l'àmplia gama de marques globals i locals requeria l'assoliment d'una combinació òptima de productes (mirar **annex 4 y 5**). En un esforç per definir aquest mix, PBG havia invertit cada cop més en marques de roba íntima orientada a les dones interessades en la moda i l'estil. Aquesta orientació va esdevenir potencialment lucrativa ràpidament, degut a que la “visibilitat social” del sostens va augmentar en resposta a les tendències de moda que van exhibir els sostens com una part important d'un conjunt de roba. Aquesta important tendència va moure ràpidament el disseny de sostens cap endavant, que alhora va conduir a un increment de la demanda per part dels consumidors de moderns i elegants tirants de sostens, nous teixits amb una millorada precisió d'ajust per adaptar-se millor. La Sue havia vist una evidència d'això a Rosemount aquesta setmana i això va ser un alleujament saber que ella ja havia iniciat aquestes mesures a PBG de forma constant durant els últims anys.

Visió i estratègia de Pacific Brands

Pacific Brands es va crear al 1893 com Pacific Dunlop, una manufacturera de neumàtics de bicicleta. Als anys 20, la companyia es va expandir cap a la manufacturera de botes de goma i més endavant va entrar també al mercat de la roba i de roba interior (veure **annex 6**). A principis dels anys 90, la companyia es va reestructurar, deixant el conjunt de marques Dunlop especialitzada en neumàtics, seguretat i productes per la salut, i la recent formada Pacific Brands es va centrar en la distribució a majoristes i la gestió de marques relacionades amb l'estil de vida dels consumidors.

A través d'una gran casa de marques, PBG es va encaminar a solucionar les necessitats d'estil de vida dels consumidors, centrant-se en les necessitats de roba interior, mitjoneria, roba íntima, calçat, teles pel llit i accessoris, espuma, uniformes corporatius, calçat per treballar i fer esport, roba de moda i béns per fer esport (veure **annex 7**). La gran majoria de les seves vendes tenien lloc a la regió d'Àsia Pacífica, i la companyia mantenia quatre grups operatius: (1) Roba interior i mitjoneria (U&H); (2)

Calçat per treballar; (3) Calçat esportiu, roba de vestir i esportiva; i (4) articles per la llar. Al 2008, la roba interior i la mitjoneria representaven el segon contribuïdor a les vendes de PBG amb un 30,1%; U&H va experimentar també un creixement del 3,3% durant el 2008 i va esdevenir el líder del mercat australià en aquesta categoria. Berlei, Bonds i Hestia representaven tres de les marques top de la regió, dins la categoria, i dins PBG. En poques paraules, PBG dominaria el mercat de roba íntima femenina.

Al 2008, PBG va cedir \$27 milions del mercat a marques de baix rendiment en resposta d'una revisió estratègica de la companyia realitzada a principis d'any. L'estudi va concloure que PBG tenia en general (1) masses marques, (2) massa complexitat, (3) un excés de costos, (4) una uniformitat limitada de processos i procediments, i (5) una manca de creixement orgànic important. Era recomanable que PBG perseguís reduir costos mitjançant l'externalització i la millora en els processos de negoci. A més a més, PBG es va adonar que els petits negocis estaven tenint èxit proporcionant menys productes però amb major marge (i millors marques), que el que feia PBG. PBG va decidir seguir amb l'exemple bolcant-se en marques amb menys marge per competir de manera més eficient i crear reserves de beneficis.

Al 2009, no obstant, les vendes totals de la companyia es van reduir igualment de manera significativa. El volum de vendes a través dels grans magatzems va representar el major declivi (veure **annex 8**), tot i que PBG va experimentar un creixement de les seves vendes a les botigues de descomptes. Aquest canvi en la distribució de les vendes reflectia el canvi dels patrons de consum dels consumidors, així com les localitzacions on els consumidors pensaven trobar productes de PBG. Tot i aquests revessos, la junta va recolzar a la Sue que continués endavant amb els esforços de reestructuració de PBG cap a un funcionament més consolidat. El focus de l'estratègia de PBG al 2010 era reestructurar les marques tenint en compte les següents dades: (1) el top 20 de marques de PBG havien de contribuir amb un 67% de les vendes, (2) el top 10 havien contribuir en un 40% de les vendes, (3) el top 5 havia de contribuir amb un 33% de les vendes. Al 2008, un total de més de 200 marques de PBG havien contribuït només amb un 2% de les vendes de la companyia. El Mark es preguntava si hauria de dir-li al Kevin que recolzava el seu lideratge i l'anàlisi sobre les decisions de reconduir

unes poques marques. Després de tot, això era essencial per la meta que el Mark volia aconseguir a través de l'estudi de segmentació.

Com a trets importants de l'**annex 9**, l'estratègia de 2010 es centrava en aconseguir un increment del màrqueting i eficiència manufacturera, i la companyia va decidir centrar els seus esforços i recursos en les marques més rendibles. A més d'eliminar marques PBG va tancar set fàbriques situades a Austràlia i va moure la seva producció a la Xina. Això es va traduir en 1.200 acomiadaments a Austràlia, produint una dolenta publicitat per PBG a causa del sentiment d'orgull australià relacionat amb la compra de productes fets allà.

Berlei

El grup Berlei ofería 3 marques de roba íntima, Berlei, Playtex i Hestia, dirigides a diversos nivells de funcionalitat i moda incloent productes per cada dia, per dies especials, per a tot el cos, per maternitat, post-cirurgia i productes d'esport. Des dels seus inicis a principis dels anys 20, Berlei sempre ha estat innovadora. Des del desenvolupament del disseny mèdic del primer cosset (saludable) fins a l'indicador del tipus de figura per facilitar una adaptació perfecta, i des del sostén gòtic fins al primer sostén per la maternitat d'Austràlia (mirar **annex 10**), Berlei havia cobert a una ampla varietat de preferències dels consumidors. No obstant, mentre la marca s'havia auto identificat com una marca de sostens de luxe, els consumidors sovint la perceben com una marca econòmica (mirar **annex 11**). Entre els seus competidors, Calvin Klein comercialitzada pel competidor més proper de PBG, Gazal Corporation, havia comunicat major el luxe recolzada per la seva comunicació constant als consumidors i havien capturat segments preocupats per preu i la moda alhora: el segment car, pràctic i tradicional, i el segment funcional de l'esport preocupat per la moda. Gazal comunicava les seves marques amb més classe que Berlei, d'acord amb les percepcions dels grans influenciadors "fashionista" de la FashionWeek i a altres esdeveniments avantguardistes líders a tota Austràlia.

PBG venta al detall i estratègies de publicitat

Anuncis i promocions

D'ara en endavant PBG s'havia proposat incrementar la fidelitat dels consumidors malgrat l'entorn competitiu i la decreixent fidelitat dels consumidors. No obstant, un intent concertat de millorar el prestigi al 2008 mitjançant la campanya del "Great Shape Bus" no va reportar una major fidelitat. El GSB era un autobús especial, carta vermell, que s'havia passejat per Austràlia, fent parades per tot el país, demostrant l'ajust, la comoditat i el glamur del sostén Berlei. La campanya va ser considerada en aquell moment pels mitjans de comunicació com un gran èxit i per l'empresa com una de les campanyes més exitoses des de la campanya de cartells publicitària al 2000 "Only the ball should bounce", amb la campiona de tennis Anna Kournikova. No obstant, el rebombori generat pel tour "Great shape bus" no es va traduir en vendes d'"Infinity" o "Timeless". PBG necessitava quelcom que atragués no només la curiositat dels consumidors, sinó també les seves carteres.

La Sue va recordar aquesta promoció, al Jeff, el seu anterior CMO, i per la nit el Kevin va entrar a l'oficina preguntant-se en que estaria pensant el Jeff. El Jeff sempre havia sigut un home d'idees i venia d'un entorn dels medis. Ell havia sigut la persona perfecta per dirigir una campanya nacional i molt visible. En retrospectiva, la Sue va pensar just ara, que ell no ha tingut la formació analítica necessària per a construir un esdeveniment de comunicació estratègic i profitós. Després del tour, ella el va redistribuir gustosament cap a un rol de gestor de mitjans on ja havia prosperat, i va portar al Mark. El Kevin, no obstant, es va mostrar reticent a apreciar qualsevol CMO després de GSB, i la Sue no el va culpar per ser cautelós.

Per competir de manera eficaç i estalviadora, PBG estava augmentant gradualment els seus esforços online. Havia invertit en crear nous continguts per la web de Berlei com eines pels consumidors com la guia de llenceria; el buscador d'estils; un índex amb les descripcions de les característiques dels sostens; i una base de dades de recerca online per la compra de sostens. Ambdues aplicacions també contaven amb un complet catàleg de colors amb fotografies de productes i funcions interactives. El Mark havia estat el responsable directe de cultivar un clima de recerca competitiva pel consumidor, que havia portat a l'evolució de l'equip de màrqueting d'aquestes eines

avançades pel consumidor, i el Kevin podia veure els beneficis d'aquests esforços en forma de vendes online.

La companyia també ha reconegut l'aparició de la tecnologia digital com una eina de branding a curt termini, i com una font d'informació que influenciava les vendes off-line. Malgrat que la televisió i les revistes romanen les millors solucions per fer branding a llarg termini, l'in-store (a la botiga) i l'in-transit (al carrer) inclouen missatges de text i un altre medi de xarxa social, van anar en augment. En particular, els medis que estan en el camí cap a la botiga minorista, que pot incloure ràdio i anuncis en cartells estàtics publicitaris si la persona va de camí a la botiga, i també inclou anuncis a l'aparcament i en els punts d'entrada a centres comercials, actuen com zones de recordatori de la marca a curt termini.

Per recolzar el que necessita aquest tipus de demanda i la varietat d'opcions necessàries per estar present online, PBG havia d'introduir més nous estils que els seus competidors. La Sue havia esperat que això la permetés establir tendències i canvis a la indústria de la forma més agressiva possible. La producció de PBG s'ha mogut recentment a la Xina, cosa que ha donat a la companyia un avantatge en costos que podria fer més plausible que mai produir més varietat d'estils i colors que els seus competidors.

Competidors i Relacions amb els minoristes

La combinació PBG + minoristes era cada vegada més important per a l'èxit de la marca, al igual que les compres a Internet, que havien incrementat la seva acceptació a finals de la dècada del 2000. La naturalesa democràtica d'Internet també va permetre que més minoristes petits i venedors en línia poguessin entrar en zones del mercat on abans no eren capaços d'arribar. Aquests venedors ara podien disposar de l'avantatge de poder oferir una àmplia varietat de marques i productes sense suportar el cost del manteniment d'espais físics. Això va significar una major competència per PBG. A més, aprofitant el treball del personal en els punts de venda existents, els negocis més petits podrien maximitzar les oportunitats de benefici per a ells mateixos. PBG hauria de competir amb aquests negocis, i necessitava que totes les seves divisions entenguessin urgentment aquest canvi en el panorama competitiu. Necessitava l'atenció del Mark

perquè estigués en aquesta situació com un falcó, però PBG sabia que a ell li deixaria d'interessar si no es podien utilitzar algunes tècniques bàsiques d'anàlisi de mercat.

Una altra qüestió estratègica era si PBG, augmentant el nombre de referències en els seus SKUs (*stock keeping unit*, referències), podria seguir mantenint relacions amistoses amb els minoristes, i en quin grau aquest augment de referències els podria incomodar. PBG havia dictat tradicionalment els termes de les seves associacions minoristes. Els seus productes estaven disponibles en tots els principals formats comercials: minoristes independents (44,6%), grans magatzems de descompte (28,9%), grans magatzems estàndard (15,2%) i supermercats (5,5%). PBG era líder en grans magatzems de moderat prestigi (per exemple, David Jones, Myer) i de descompte (per exemple, Target, Kmart). No obstant, la disminució de la despesa en consum va portar als minoristes a reduir l'espai en els lineals que ocupava PBG i altres marques de primera qualitat, ocupant-lo amb marques del distribuïdor. Gazal va desafiar Berlei amb la seva gamma de conegudes marques de moda per al mercat australià. A més de Calvin Klein, Gazal també distribuïa Lovable, la qual es va focalitzar en el mateix segment de mercat en el què PBG necessitaria donar suport a Infinity i Timeless.

L'**Annex 12** ofereix una visió general de les principals marques que competeixen amb Berlei al mercat australià. Les marques pròpies de gamma baixa es venen principalment en botigues de descompte, i les marques d'alta gamma es venen principalment en botigues de llenceria. Les marques intermèdies es venen a través de botigues departamentals i boutiques. Berlei, Triumph i Elle Macpherson són les tres marques més venudes a Austràlia. Totes les marques, excepte les marques del distribuïdor, també estan disponibles en línia (per exemple, a zodee.com.au). Algunes marques ofereixen més models (SKUs o referències) online que offline. Berlei, Triumph, i Simone Perele ofereixen gairebé el doble d'SKUs online que offline, mentre que Elle Macpherson ofereix el triple a la xarxa. Algunes marques ofereixen molts menys SKUs online que offline (Pleasure State (VIP i Couture)).

Polítiques Laborals

La Sue va tenir alguns problemes per establir-se després de la Setmana de la Moda. En primer lloc, tenia gana. El rugent estómac no era a causa de pensar en els fracassos del

Jeff com a director de màrqueting després de tot. Després de veure la petita i l'elegant setmana de moda per dos dies, va arribar a la conclusió que no havia trobat menjar enlloc durant la Setmana de la Moda, i que no havia menjat en tretze hores, tot i que havia tingut esmorzar. De fet, només podria haver estat considerat "esmorzar" per un nen petit. En segon lloc, va somriure en pensar en el problema de tenir un "bulldog" com a director financer cuidant d'ella i al mateix temps un director de màrqueting que estava disposat a prendre grans riscos per fer créixer l'empresa. Havia de deixar al Mark invertir en algunes estratègies pel seu compte, o algú podria allunyar-lo de l'empresa aviat. Ella sabia que la motivació del Kevin i el Mark era en gran mesura una manifestació de la seva lleialtat cap a ella i cap a PBG. Tenia la sort de tenir als dos, i havia de convèncer al Kevin d'això. El problema va continuar, tot i que - igual que ella va pensar en veure el tipus d'aliments que l'envoltaven - els consumidors australians estaven fent exactament el que faria qualsevol consumidor sensat. Amb el pessimisme de la crisi mundial, estaven gastant menys. Sue va apreciar el conservadorisme del Kevin i la seva oposició al repte del Mark de llançar al mercat Timeless i Infinity. Es va demostrar que les seves preocupacions eren fundades després del fracàs del "Great Shape Bus", i la tendència dels consumidors cap a la reducció del consum era evident, tant en les línies de roba interior elegant com esportiva. Ella sabia, però, que el Mark podria donar al Kevin el que necessitava.

Mentre es menjava una barreta de cacauets que havia començat i guardat sense acabar onze dies abans, va sentir la urgència d'entrenar al Kevin i al Mark sobre com podien treballar en equip. El Kevin era nou al negoci de la roba interior. La comercial que Sue portava a l'interior sabia que algunes indústries tenien oportunitats per progressar en temps difícils, i que la de la roba interior n'era una. Creia que els compradors de sostenidors necessitarien una petita empenta i un cert estímul per triar Infinity o Timeless, i que encara podrien ser convertits. Infinity i Timeless eren prou diferents en atractiu. La Sue sabia que la companyia necessitaria la evidència quantitativa que un estudi de segmentació li proporcionaria a fi de comprendre com assignar als recursos apropiats per a cada línia. El Mark era la persona adequada per dur-lo a terme. Tot i el fracàs de la campanya "Great Shape Bus" per impulsar les vendes va ser una de les raons clau per les que el Kevin s'havia negat a donar suport a

nombroses campanyes per als diferents segments del mercat, la Sue estava convençuda que no havia sabut transmetre la proposta de valor que el màrqueting podria fer per una organització. Això va ser injust amb ell i el Mark, ja que el Mark havia hagut de defensar totes les campanyes enfront del Kevin, molts cops sense èxit.

Mentre treia la freda barreta de cacauets del seu enganxós embolcall, la Sue va decidir que ja n'hi havia prou. "Kevin ha d'entendre els nostres anàlisis, i que el GSB va fracassar precisament perquè vam tractar de transmetre la nostra visió en lloc de segmentar adequadament quan tocava... abans d'executar la gira." Ella va prometre, en trobar a la fi una màquina expenedora de dolços després de tornar-se a quedar sense menjar, que un desastre similar al del "Great Shape Bus" no tornaria a repetir-se. També es va comprometre a enviar al seu assistent, el Josh, a comprar un pack de pinta ungles per cadascun dels seus executius si aquests no aprenien a treballar junts com a adults.

Instruccions als consultors

A data d'avui, la Sue ja havia demanat al Mark una investigació de mercat per obtenir una millor comprensió dels segments de consumidors que podia haver-hi, amb l'esperança que tal coneixement permetés a PBG desenvolupar campanyes publicitàries eficaces per als diferents segments interessants i productes específics per a cada un d'ells. Ella també volia desenvolupar relacions més properes amb els minoristes de PBG, i, sabent les expectatives dels consumidors, podria suggerir alguns redissenys d'elements per millorar la "experiència a la botiga", tal com una correcta disposició de la botiga i prestatgeries i donar suport per tal d'aconseguir els desitjats nivells de vendes. Per tant, PBG podria tenir debats oberts amb els seus minoristes i oferir incentius per assegurar que els factors de l'experiència a la botiga puguin donar suport plenament a les vendes de les línies Infinity i Timeless.

Com a part d'un equip de consultors contractats per analitzar les dades obtingudes a l'estudi encarregat, vostè té accés a un subconjunt d'aquestes dades pel seu anàlisi. Les dades inclouen variables relacionades amb la imatge i les característiques

personals de les compradores femenines, les característiques relacionades amb els productes importants, i els factors associats a situacions minoristes específiques que puguin crear o millorar la satisfacció del client en l'experiència de compra. Els **annexos 13a i 13b** mostren una llista de les variables sobre les que es tenen dades.

Exercises

Your primary task is to identify and define the segments within the brassiere market and recommend cost-effective advertising and promotional activities that the Berlei team can execute to promote Infinity and Timeless. As such, you should consider the following issues:

1. What are the key segments of brassiere shoppers, according to differences in consumers' physical, psychological, and retail-experience needs?
2. Does it make sense for PBG to target specific segments to increase sales for Timeless and Infinity? If so, summarize the strategic rationale for the segmentation strategy and specify the segments that PBG should target. If not, explain why not.
3. What specific advertising and retailing programs would allow the company's new brassiere offerings, Timeless and Infinity, to target their potential respective consumers most effectively?
4. Based on your analysis, develop a strategy brief for Sue Morphet, explaining how she should address the concerns of her CFO and CMO.

Exhibits

\$ millions	<u>HY2008</u>	<u>HY2009</u>	<u>% Change</u>
Net sales	1,098.8	1,041.6	-5.2
Other revenue	9.4	9.0	-4.3
Total revenue	1,108.2	1,050.6	-5.2
Cost of goods sold	(625.5)	(585.3)	-6.4
Gross margin	482.7	465.3	-3.6
Freight and distribution	(72.5)	(74.0)	2.1
Sales, marketing & advertising	(209.4)	(195.9)	-6.4
Information technology	(15.2)	(16.4)	7.9
Admin expenses	(73.2)	(67.5)	-7.8
Impairment	0.0	(206.4)	0.0
EBIT	112.4	(95.0)	
Net interest	(33.0)	(32.9)	
Tax	(22.2)	(22.0)	
Profit after tax	57.2	(149.8)	

Notes: HY = half year.

Exhibit 1: Pacific Brands' Consolidated Interim Income Statement⁶

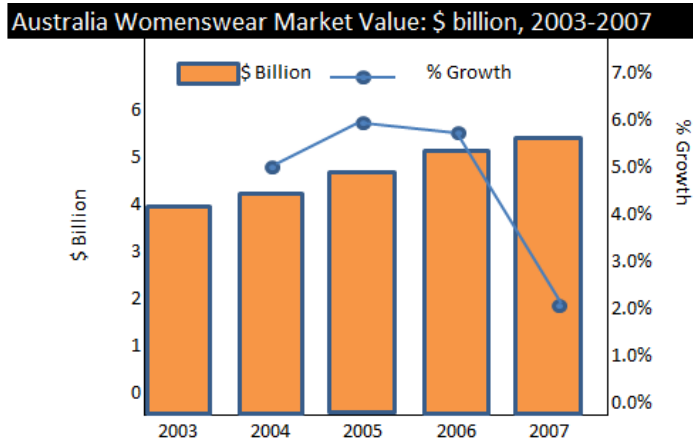


Exhibit 2a: Australia Women's Wear Market Value⁷

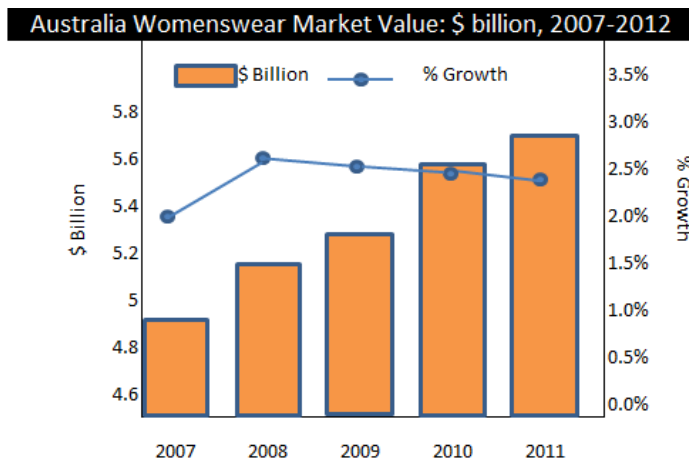


Exhibit 2b: Australia Women's Wear Market Value Forecast⁸

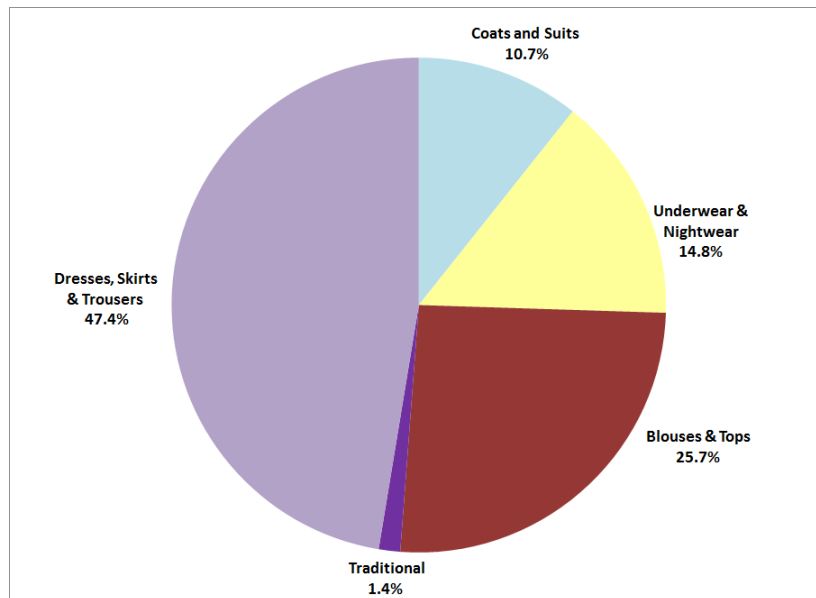


Exhibit 3: Australia Women's Wear: Breakdown of Categories⁹

Category	US\$ upper/lower	Functional Sport	Traditional Practical	Fashionable Contemporary	High Fashion Glamour	Extreme Fashion Sex
Absolute top end	300 100		Rigby & Peller	Christian Dior Rigby & Peller	Pleasure State Couture La Perla Moschino Myla	
High	100 75		DKNY Calvin Klein Fantasie Rasurel	Aubade Cacherel	Pleasure State VIP Aubade Dolce e Gabanna Agent Provocateur Simone Perele	Myla Dolce e Gabanna Agent Provocateur
Upper brands	75 50	DKNY Calvin Klein Berlei Elle Macpherson	Gossard Chantelle Fantasie Berlei	Freya Gossard Chantelle Fantasie Lejaby Elle Macpherson	Triumph Pleasure State	Triumph Tabu No Angel
Lower brands and Own label	50 30	Hanro Adidas Nike Ballet Berlei	Lejaby Bendon Triumph Anita Lepel Lovable Victoria's Secret M&S	Triumph Lepel Ballet La Senza Victoria's Secret Esprit	Victoria's Secret	Shirley of Hollywood Disc M*Selle Playboy
Mass Market Own label	30 15	Target	M&S C&A Next WalMart Carrefour	Espirit Zara La Senza H&M Knickerbox		Ann Summers Hustler
Low-end	15 <10	Asda BhS Matalan	Asda BhS	H&M		
Category	US\$ upper/lower	Functional Sport	Traditional Practical	Fashionable Contemporary	High Fashion Glamour	Extreme Fashion Sex

Exhibit 4: 2008 Price–Fashion Matrix of Lingerie Brands Worldwide¹⁰

- Economies of scope: Produce a wide range of apparel products to satisfy consumer demand
- Establishment of brand names: Brand strength and consumer demand for branded apparel products
- Access to niche markets: Firms that have a high degree of specialization in product areas can service niche markets and receive additional incomes
- Effective quality control: Firms that emphasize quality build up a base of loyal customers
- Ability to allocate product/service to area of greatest need: Quality of apparel manufactured and adaptation to changing fashion trends

Exhibit 5: Key Success Factors in the Global Apparel Industry¹¹

<u>Year</u>	<u>Event</u>
1893:	Begins to manufacture Dunlop bicycle tires
1929:	Commences manufacturing of footwear with rubber boots
1937:	Enters sporting goods market with the acquisition of Empire Racket Co.
1960:	Produces Sleepmaker inner spring mattresses
1969:	Enters underwear and socks market with the acquisition of Holeproof
1971:	Created branded footwear business with acquisition of Grosby
1982:	Acquisition of Winestock, which catalyzes movement into footwear importing
1985:	Formation of Pacific Brands as a division of Pacific Dunlop
1987:	Strengthens position in underwear category with the acquisition of Bonds
1995:	Enters outerwear market with the purchase of Boydex International
2000:	Develops branded footwear business with the acquisition of Clarks (children) and Hush Puppies licenses
2001:	Further develops key categories with the synergistic acquisition of Sara Lee Apparel Australia Business (including King Gee, Playtex, Razzamatazz, and Stubbies) Pacific Brands acquired by CVC Asia Pacific and Catalyst Investment Managers
2003:	Acquisition of Kolotex hosiery and Sachi women's footwear
2004:	Listing on the Australian Stock Exchange; License for distribution of Merrell Footwear
2005:	Distribution of Esprit. Acquisitions of Sheridan business including Actil and Arthur Ellis (Homewares New Zealand and Everwarm Survival businesses)
2006:	Acquisition of Peri and Foam Products Australia (FPA)
2007:	Achieved top position in the work wear category with the acquisition of the Yakka group of companies Workwear brands include Yakka, Hard Yakka, Can't Tear 'Em Lifestyle brands include Wrangler and Lee Jeans. Acquisition of streetwear division of Globe International (brands include Mooks, Mossimo, Paul Frank, and Stussy)

Exhibit 6: Pacific Brands' History¹²

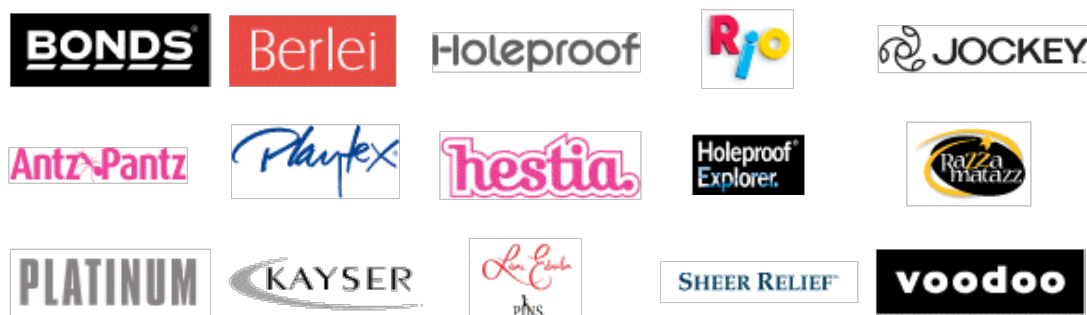


Exhibit 7: Pacific Brands: Underwear and Hosiery Brands

Channel	HY2009	HY2008	% Change
Specialty/Independent/Others	\$542.2	\$585.0	-7.3%
Discount Department Stores	\$274.4	\$272.1	+0.8%
Department Stores	\$138.1	\$152.3	-9.3%
International	\$37.9	\$38.5	-1.6%
Supermarkets	\$49.0	\$50.9	-3.7%

Notes: HY = half year

Exhibit 8: Percentage Change in Sales by Channel (\$ in millions)

Powerful brands	Right market offer	Efficient and effective delivery	Performance improvement culture
<ul style="list-style-type: none"> • Fewer, more powerful brands • Focus on distinctiveness first, volume follows • Brand Excellence built on insight to construct tighter propositions • Resource allocation based on brand opportunities 	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplined product development to prevent errors that impact the whole system • End-to-end thinking from product designer to upstream 	<ul style="list-style-type: none"> • Driving efficiencies & continual improvement • Overhaul of sourcing • Office consolidation • Consolidated businesses, fewer reporting lines 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparency on costs • Connected KPIs, not silos • Central functions accountable • Embed improvement capabilities

Exhibit 9: Pacific Brands' 2010 Strategy¹³

<u>Year</u>	<u>Event</u>
1910s:	Fred and Arthur Burley enlisted a medical doctor and a garment designer to create corsets. In 1919, the brothers renamed the business Berlei Ltd.
1920s:	Created Figure Type Classification to revolutionize the corset-fitting process; also created the Figure Type Indicator to improve corset fittings
1930s:	Expanded the business to the United Kingdom, introduced the Gothic bra from Canada and the Hollywood Vassarette from USA
1940s:	Berlei products became hard to find as resources became scarce during World War II, making them precious commodities.
1950s:	Made Australia's first maternity bra with the help of a medical professional; expanded Gothic, Hollywood, Warner, and Camp internationally
1960s:	Acquired by Hestia Company Ltd. Name changed to Berlei Hestia Ltd. and Dunlop Australia bought 70% share
1970s:	Launched Berlei Seabodies (swimwear) and Berlei Nightbodies (sleepwear); in 1972, acquired Osti Holdings and established three brands (Berlei, Hestia, Osti) in the market
1986:	Pacific Dunlop acquired 100% of Berlei Hestia Ltd.
1990s:	Introduced the Berlei Sports Bra; invested significantly in technological research and development, including cutting and sewing operations, computerized production systems, and speed of response technology
2000s:	Achieved leadership positions with brands like Berlei One and Barely There; Berlei T-shirt Bra became top-selling bra in Australia and official sports bra for the Australian Institute of Sport

Exhibit 10: Berlei Brand History¹⁴








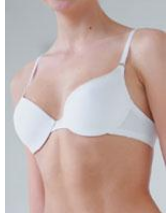



<u>Item</u>	<u>Description</u>
Berlei Timeless Minimiser bra 	<p>Designed to reduce overall bust projection, Timeless Minimiser adds a modern look to a classic and practical garment. Smooth double-moulded cup for modesty and support. Bagged-out neckline for a clean tailored finish. Split side-wing for extra support, incorporating the lace detailing to keep a light appearance. Chimney-style back for added support, particularly in bigger sizes.</p>
Berlei Timeless Multiway bra 	<p>A must-have for every woman's lingerie drawer and practical for all occasions, the multiway bra can be worn with five alternative strap positions, including strapless, halterneck, crossback, diagonal back, and of course standard. Three-section, cotton-lined padded cups for a comfortable fit and perfect curves. Angled bone at side wing for support and comfort. Detachable straps allow for flexible styling.</p>
Berlei Timeless Smooth Cup bra 	<p>Perfect for wearing under sheer fabrics or close-fitting tops, the smooth cup bra features smooth molded cups, providing great shape and added support. Molded foam cotton-lined cups for extra comfort; chimney-style back for added support.</p>
Berlei Timeless Full Cup bra 	<p>Beautifully feminine, the full cup bra offers a practical piece of lingerie for women preferring non-padded, underwired bras but who still want a natural rounded shape; lace detail adds a delicate touch. Bottom cups lined with cotton for support and comfort. Flat cup seams for a smooth look. Rouleau strap feature at front apex. Chimney-style back for extra support.</p>
Berlei Timeless Deep Brief 	<p>Designed to co-ordinate with the Timeless Bra Collection, the Timeless Deep Brief features deep sides for a comfortable fit and a contemporary, feminine look. Side seams designed to sit forward of hip for extra comfort; shaped centre back seam for excellent fit; cotton gusset.</p>
Berlei Timeless Thong 	<p>Designed to co-ordinate with the Timeless Bra Collection, this thong features deep sides and a Tanga-style back for great comfort and fit.</p>

Exhibit 11a: Timeless by Berlei

<u>Item</u>	<u>Description</u>
Berlei Infinity Smooth Cup Black T-Shirt Bra 	<p>Features innovative flat-edge technology. Perfect for wearing under the sheerest of fabrics or close fitting top, the Infinity Smooth Cup Bra features moulded cotton lined cups with a tailored neck line and an underarm fit that ensure it is not only stylish but extremely comfortable as well.</p>
Berlei Infinity Smooth Cup Bra 	<p>Perfect for wearing under the sheerest fabric or close fitting top, the Infinity Smooth Cup Bra features moulded cups with tailored neck line and underarm for comfortable stylish fit. Patent-pending flat-edge technology, and floating wire for smooth look.</p>
Underwired Padded Black T-Shirt Bra 	<p>Perfect for wearing under the sheerest fabric or close fitting top, the Infinity Smooth Cup Bra features moulded cups with tailored neck line and underarm for comfortable stylish fit. Bonded hook & eye and silver rings and slides for contemporary styling. Features innovative flat-edge technology, and floating wire for smooth look.</p>
Infinity Multiway Bra 	<p>Using semi-sheen, paper-touch fabric over smooth moulded cups, the unique Infinity Multiway bra is designed with low center front and specially shaped neckline for tailored fit. Features innovative flat-edge technology, and floating wire for smooth look. Detachable straps allowing for flexible styling; maybe worn as a cross back, diagonal back, halter neck, strapless or standard.</p>
Berlei Infinity Short 	<p>Flat seams provide a smooth finish whilst the wide waistband sits comfortably for a great fit. Innovative flat-edge technology eliminates visible lines through clothing. Special purchase five-pair pack.</p>



<p>Berlei Infinity Deep Brief with Tummy Control</p> 	<p>Modern yet practical, the deep Brief with Tummy Control provides support front and back to smooth and flatten using a unique double-layered, breathable front panel. Special purchase four-pair pack.</p>
<p>Berlei Infinity Thong</p> 	<p>Designed to sit invisibly under clothing, the Infinity thong combines flat seams and paper-touch fabric to provide a comfortable, contemporary co-ordinate. Special purchase five-pair pack.</p>

Exhibit 11b: Infinity by Berlei

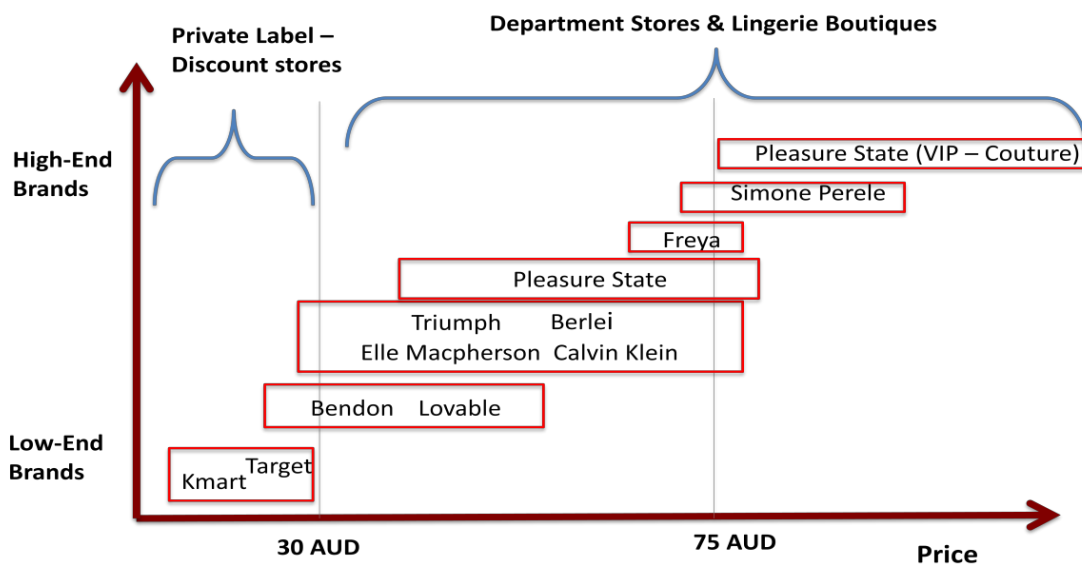


Exhibit 12: Brand Map of the Australian Bra Market

Segmentation Variables	
Fashion	I'm very conscious of bras as fashion objects
Price	I am price conscious when it comes to bras
Convenience	I usually buy my clothing at the most convenient store
ShopTime	I choose to shop at stores that reduce my shopping time
Fitness	I think about how my clothes fit situations/events/work
Perception	The clothes I wear are important to the way people think of me
ChannelNoise	When I see a range of bras, I find it difficult to make a choice
RetailExperience	The overall process when buying the bra
KnowledgeStaff	The level of knowledge about the bras of the sales staff
Brand4SI	I always consider the brand name when purchasing a bra for myself
Brand4Els	I always consider the brand name when purchasing a bra for someone else
Popular	I will pay a higher price for bras by a popular designer or manufacturer
StoreDisplay	Store displays
SalesStaff	Advice provided by sales assistant
Fabric	Fabric
Cut	Bra cut
Seam	Position of seam on bra
ShpOHngr	Shape of the bra on its hanger
ShpOBody	Shape of the bra when on the body
Colors	Colours available in bra
Match	Availability of matching lingerie (i.e., Brief, g-string, cami, etc)

Exhibit 13a: Consumer Survey Segmentation Variables

Descriptor Variables	
Fst2Try	I'm usually the first to try new fashions
Fashnista	I'm more fashionable than most other women
PplThnkMe	Other people think I'm very fashionable
PplAskMe	Other people ask for my advice about fashion
FashnMzne	I like reading fashion magazines
NoBgDeal	Usually I do not pay much attention to the clothes I'm wearing
NotBld	I'm not very bold when it comes to fashion
OnlyBest	I attach great importance to buying the most appropriate bra
ExclsvShop	I like to shop for lingerie at exclusive shops
WhrFrndShop	I like to shop in the same lingerie stores as my friends
OtherPpl	From other people
MagznNews	Magazine or newspaper
Catlg	Catalogues
Web	Internet
Excitbl	Excitable
Thrfty	Thrifty
Contemp	Contemporary
Rationl	Rational
Yuthfl	Youthful
Orthdx	Orthodox
Modst	Modest
Age	Q 1. Please state your age
ApparelEx	Q 2. In an average month, how much money do you spend on clothes
Income	Q 7. What was your household annual income in the last financial year
Edu	What is your education level

Exhibit 13b: Consumer Survey Descriptor Variables

¹ Russell, Sophia. What modern shoppers want. *B & T Weekly*. April 25, 2008.

² Global Apparel Manufacturing—Global Industry Report.

³ Ibid.; Apparel Retail in Australia. Industry Profile. September 2008.

⁴ Data Monitor, Womenswear in Australia Industry Report. August 2008.

⁵ *Half Year 2009 Results Presentation and Strategy Update*. February 25, 2009.

⁶ Pacific Brands Interim Financial Report for the half year ending 31 December 2008.

⁷ Data Monitor, op. cit.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

¹⁰ Adapted from Newbery, Malcolm. Global market review of lingerie and intimate apparel—forecasts to 2014. *Just-Style*. February 2008.

¹¹ Global Apparel Manufacturing, op. cit.

¹² <http://www.pacificbrands.com.au/About-Us/Our-History.asp>.

¹³ *Half Year 2009 Results*, op. cit.

¹⁴ <http://www.berlei.com.au/AboutUs/Timeline.aspx>.