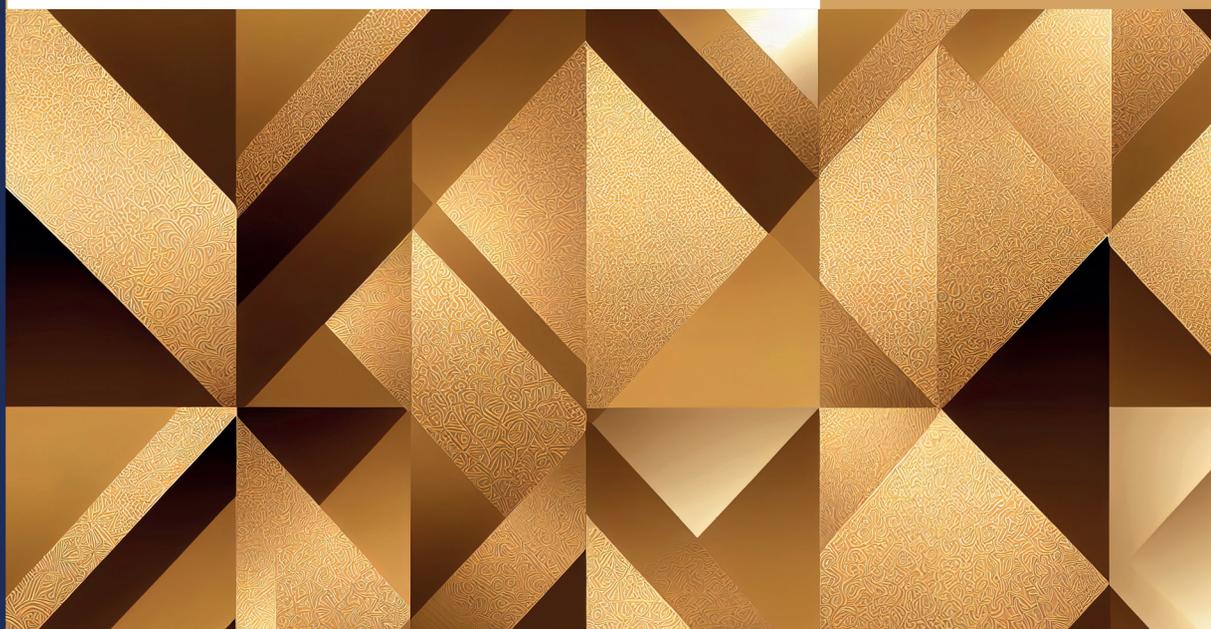


Silvio Modina

Il business delle gioiellerie



Giappichelli

Introduzione

Creare gioielli esclusivi che incontrino i gusti del cliente e determinino le mode, vuol dire produrre con costante attenzione alla qualità del prodotto e porre la massima attenzione al momento della vendita, rendendolo un evento unico e speciale.

Il successo economico¹ di un'impresa commerciale, che opera in questo settore, ancor più che in altri, dipende anche dalla capacità di porre attenzione a qualità e costi².

In Italia molte gioiellerie sono piccole imprese, spesso familiari con storie a volte centenarie.

Nel settore ATECO 47.77.00, *commercio al dettaglio di orologi, articoli di gioielleria e argenteria*, l'ISTAT, nel 2018, individua 14.020 imprese con 36.276 addetti di cui 7.805 imprenditori individuali. Nelle 6.215 gioiellerie con forma giuridica societaria lavorano mediamente 4,58 addetti. E molte imprese hanno più punti vendita.

ATECO 47.77.00	Imprenditore individuale, libero professionista e lavoratore autonomo	Società	Totale
Imprese	7.805	6.215	14.020
Addetti	7.805	28.471	36.276
Media	1,00	4,58	2,59

¹ Scrive Bertini: "Il successo è un fenomeno di crescita economica a valere nel tempo e quindi non transeunte, in grado di rafforzare durevolmente le basi economiche dell'impresa", cfr. U. BERTINI, "In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa", in *Finanza Marketing e Produzione*, Anno III, n. 3, settembre 1985.

² Si veda M. SAITA, *Economia della qualità. Strategia e costi*, Isedi, Torino, 1991.

Anche un'analisi per fasce di fatturato evidenzia una grande incidenza di micro imprese e solo poco più di 500 rientrano nella fascia delle medie imprese. Tra le gioiellerie la più alta concentrazione di imprese ha un fatturato tra 100 e 500 mila euro. In questa fascia si concentrano circa la metà degli operatori del settore.

Fasce di fatturato	%	N
< 50.000	10,20%	1.430
50.000 – 100.000	10,20%	1.430
100.000 – 500.000	48,03%	6.734
500.000 – 1 mln	14,43%	2.023
1 mln – 5 mln	13,40%	1.879
5 mln – 10 mln	2,63%	369
> 10 mln	1,11%	156
	100,00%	14.020

} 525

Le gioiellerie sono localizzate per lo più nei centri storici, nelle vie eleganti della periferia e nei centri commerciali. Possono avere una connotazione che le caratterizza, gioielleria, orologeria, oreficeria, argenteria e più recentemente anche negozi monomarca di bigiotteria di qualità. Spesso si occupano di più tipologie di prodotti.

Nell'ultimo decennio tali imprese hanno subito un'evoluzione dello scenario prodotto-mercato così dinamica come non avevano mai vissuto in precedenza.

Il prodotto commercializzato era storicamente caratterizzato da un elevato valore intrinseco ed elevato contenuto artigianale. Per quanto riguarda i gioielli ci riferiamo ai materiali utilizzati ossia oro, altri metalli preziosi, diamanti e altre pietre preziose oltre naturalmente alla componente creativa per la realizzazione. Anche per gli orologi di qualità, oltre al know-how e all'elevato contenuto artigianale necessari per la loro realizzazione, venivano utilizzati metalli preziosi e non di rado pietre preziose. Tali prodotti, che si possono classificare come tradizionali, sono stati in parte sostituiti da gioielli nei quali l'incidenza dei metalli preziosi e delle pietre preziose è significativamente diminuita e da orologi computer. Sono cresciute le vendite di gioielli di design, sostenuti da imponenti investimenti pubblicitari dei produttori, caratterizzati da un ciclo di vita breve³, e articoli tecnologici in costante

³ F. MOSCA, *Marketing dei beni di lusso*, Pearson, Milano, 2010, p. 268.

evoluzione. Prodotti che impongono alle gioiellerie un continuo aggiornamento sulle tendenze in atto, rendono più complessa ed attenta la scelta in acquisto in quanto difficilmente possono essere proposti alla clientela non appena “passati” di moda⁴ o tecnologicamente superati.

Gli orologi meccanici, pur mantenendo il ruolo di oggetti simbolo hanno ceduto, fin dagli anni '70, spazi di mercato agli orologi al quarzo analogici e digitali. Quest'ultimi, in tempi più recenti, sono diventati computer da polso e, grazie al design e alla performance tecniche, hanno conquistato ampie fasce di mercato. Per questi prodotti, nei servizi post vendita, le gioiellerie possono solo fare da tramite per le garanzie offerte dal produttore e sostituire le batterie; interventi a bassa marginalità.

Molti articoli non rappresentano più per la clientela finale dei beni rifugio e rientrano pienamente nella categoria dei beni superflui. Il minor valore intrinseco aumenta significativamente il rischio per l'impresa in relazione alla maggior perdita di valore che subisce il prodotto invenduto, un tempo garantita da un ciclo di vita del prodotto più lungo e dalla possibilità, nei gioielli, di recuperare il valore del metallo prezioso e delle pietre.

Questi cambiamenti hanno modificato, o meglio avrebbero dovuto modificare, in modo sostanziale i processi operativi, le analisi economiche, i criteri di valutazione e la gestione del business delle gioiellerie, imponendo nuovi modelli comportamentali e nuove visioni strategiche.

Un processo di adattamento alle evoluzioni del mercato che è stato in parte frenato dal modello organizzativo e di *governance* delle piccole imprese, in particolare di quelle familiari. Tali aziende, vera spina dorsale del PIL italiano⁵, sono nate e si sono sviluppate spesso in assoluta autonomia. I pochi consulenti sono stati chiamati a risolvere specifiche problematiche per lo più determinate da mutamenti legislativi o in ambiti ben definiti, quali i sistemi informativi, la comunicazione, il marketing, la sicurezza. La cultura aziendale e della direzione si è spesso sviluppata senza alcun reale supporto esterno. Un'apertura minima e limitata alla partecipazione a corsi di aggiornamento e di formazione operativa.

Nella maggior parte dei casi i ruoli direzionali sono stati gestiti direttamente dalla proprietà e quelli operativi sono stati affidati a personale neo as-

⁴S. MODINA, *Il business della moda. Analisi economica delle imprese commerciali*, Franco Angeli, Milano, 2004.

⁵H. SIMON, *Campioni nascosti. Come le piccole e medie imprese hanno conquistato il mondo*, Sperling & Kupfer, Milano, 2001.

sunto o ai discendenti della proprietà, spesso formati esclusivamente all'interno dell'impresa. Questo processo autoreferenziale ha perfettamente funzionato per decenni e generazioni.

Nel contesto organizzativo descritto, le citate evoluzioni del prodotto-mercato, che hanno profondamente modificato il modello di business, hanno creato gravi difficoltà a molte imprese. La percezione del problema è giunta con l'assottigliamento dell'utile e le tensioni finanziarie, effetti legati a cause da ricercare con attenta analisi. Un possibile modello di indagine è quello di individuare punti di criticità e punti di forza dell'azienda. Tale analisi deve essere condotta per aree, senza per questo ignorare la connessione tra i diversi aspetti esaminati singolarmente. Lo scopo deve essere quello di scoprire, affrontare, e se possibile rimuovere, le criticità ma anche individuare e sfruttare pienamente i punti di forza.

Le aree di analisi, oggetto d'indagine nella ricerca dei punti di forza e di criticità nella piccola impresa commerciale, possono essere schematicamente circoscritte alle seguenti:

- *location*;
- qualità;
- economicità.

La *location*⁶ merita un approfondimento sia per coloro di che pensano di riposizionarsi per indirizzare la scelta, sia per chi desidera espandersi aprendo nuovi punti vendita.

La qualità deve essere monitorata lungo tutto il processo: dalla ricerca del prodotto, alla gestione della logistica, dalla gestione delle risorse umane, all'offerta e, non ultimo, alla direzione aziendale.

Infine l'analisi dell'economicità, attraverso la lettura di serie storiche e l'elaborazione di dati prospettici, deve permettere la piena e tempestiva comprensione dell'evoluzione, delle dinamiche, delle criticità e dei punti di forza dell'impresa. Deve essere esaminata sia sotto l'aspetto reddituale (ricavi e costi), sia sotto l'aspetto finanziario (dinamica e struttura) sia sotto l'aspetto patrimoniale.

L'economicità deve essere indagata sia con una visione *ex-post* con l'analisi dei dati consuntivi, sia *ex-ante* con l'elaborazione e l'analisi di dati prospettici.

⁶ Zappa sottolineava: "La localizzazione unica o multipla delle imprese è condizione di rilievo per il conseguimento dei più convenienti risultati della gestione produttiva", G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, I tomo, Milano, Giuffrè, 1957, p. 411.

Capitolo Primo

La localizzazione

L'ubicazione rappresenta un elemento fondamentale per il successo di una azienda. Questa considerazione è ancora più evidente quando si prende in considerazione un punto vendita, in particolare, nel settore della moda, dei gioielli e del lusso.

Per quanto riguarda i punti vendita si deve distinguere il valore immobiliare del negozio, l'avviamento e la *location*. Tre valori collegati ma distinti.

Il primo dipende principalmente dalle dimensioni degli spazi e delle vetrine e naturalmente anche dalla zona della città in cui si colloca. L'avviamento è legato all'attività svolta in quei locali quando essa può determinare un vantaggio, in termini di redditi futuri, per chi subentra nel presupposto che continui l'attività precedente e ci sia continuità con la clientela.

Il valore della *location* dipende dalla capacità di tutti gli operatori commerciali operanti nell'immediata vicinanza dei locali, oggetto di valutazione, di creare o mantenere, nel tempo, un livello di caratterizzazione e di attrazione di clienti per una determinata e ben limitata area, spesso solo una via o una piazza.

A determinare questa caratterizzazione può aver partecipato anche il gestore del locale oggetto di valutazione ma non necessariamente.

Se, ad esempio, in un determinato tratto di via vi sono alcuni ristoranti o bar che attraggono varie tipologie di clienti, la presenza di un negozio di occhiali non porta un contributo diretto, ma gli spazi occupati potrebbero interessare altri gestori di aziende operanti nel settore food che vogliono inserirsi in una stringa potenzialmente interessante.

Il punto vendita di occhiali potrà veder riconosciuta una valutazione interessante della sua posizione anche da chi non intenda affatto vendere occhiali (si tratterebbe di avviamento) e non per l'acquisto dei muri ma solo per sfruttare la posizione o *location* che occupa, divenuta interessante grazie alla presenza di altri operatori attrattori di potenziale clientela.

L'ubicazione o *location* ha una rilevanza strategica per molteplici aspetti: definisce l'accesso dei clienti (in termini di numero e tipologia), influenza in maniera considerevole la visibilità dei prodotti, ne condiziona il format.

La localizzazione di una gioielleria è quella caratteristica che permette alla stessa di mettersi in contatto con il contesto in cui è inserita: rappresenta quindi il punto di incontro tra domanda e offerta e costituisce la condizione prima della relazione con il cliente, dal momento che definisce la quantità e qualità di domanda che può entrare in contatto con l'offerta.

È quindi un elemento strategico, sebbene il successo di una gioielleria, in termini di vendite, non sia funzione esclusiva della *location*, ma derivi dall'armonico comporsi di quest'ultima con le scelte di posizionamento, *retailing mix*, *total quality* e storia; la localizzazione è parte di un equilibrio fra l'ambiente esterno e gli elementi strategici e tattici che definiscono la gestione del negozio stesso. Un equilibrio da mantenere nel tempo al variare delle condizioni ambientali e che necessita di ricorrenti verifiche e messe a punto.

Il contesto in cui il negozio è localizzato evolve nel tempo e ciò muta le potenzialità di relazione con i clienti, divenendo una componente essenziale nelle valutazioni del gestore; appare quindi molto importante riuscire a valutare una *location*, sia nel momento in cui si decide il primo impianto del punto vendita, per cui si sceglie un sito rispetto alle possibili alternative, sia durante tutto l'arco di attività della gioielleria¹.

Esiste una corrispondenza fra le scelte strategiche e tattiche del punto vendita e la sua localizzazione; il negozio è un'impresa che si caratterizza per essere luogo di relazione diretta con il cliente; tale relazione non può prescindere dalle caratteristiche del sito in cui prende vita, dal momento che dette caratteristiche condizionano significativamente il numero di clienti, le loro motivazioni e le loro percezioni².

La localizzazione influenza la performance del punto vendita attraverso attributi meramente funzionali (accessibilità, dimensione, visibilità) e fattori cognitivi che riguardano le modalità con cui i clienti percepiscono una particolare offerta in un certo luogo.

Da una parte i clienti sono condotti in un luogo da precise motivazioni,

¹S. CASTALDO, C. MAURI, *Store management: il punto vendita come piattaforma relazionale*, Franco Angeli, Milano, 2008, p. 70.

²I. CLARKE, D. BENNINGSON, J. PAL, "Towards a contemporary perspective of retail location", in *International Journal of Retail and Distribution Management*, n. 2, 1997, pp. 59-69.

che possono essere sia lo shopping, sia di altra natura (motivi ricreativi, culturali, di viaggio, di lavoro) ed è a questo livello che nel rapporto fra negozio e cliente giocano elementi di tipo funzionale legati alla accessibilità, frequenza degli acquisti, varietà di scelta, prezzo. D'altra parte, sebbene spesso a livello inconsapevole, i clienti sono sensibili alla consonanza fra le caratteristiche del negozio e il suo luogo di attività, per cui la coerenza fra i due aspetti riverbera positivamente sulla reattività rispetto all'offerta³.

Risulta quindi fondamentale la consonanza di attributi funzionali e cognitivi col modello di offerta del negozio, che definisce la validità della *location*, dove per modello di offerta si intende la proposta commerciale, il target di clientela a cui ci si riferisce, le determinanti della redditività.

Un ottimo sito è quindi un luogo che centra l'attenzione sulla corrispondenza fra le percezioni dei consumatori, le motivazioni che li spingono in un determinato sito e il modello di offerta proposto dal negozio.

Dalla citata corrispondenza deriva, come detto, l'importanza di un'accurata selezione nel momento della scelta iniziale; medesima attenzione deve essere tuttavia riservata all'evoluzione delle variabili che incidono sulla localizzazione durante tutto l'arco di operatività del punto vendita, con verifiche periodiche delle condizioni del contesto in cui è situato il negozio, della sua formula di offerta, dei comportamenti e delle percezioni dei clienti⁴.

La posizione geografica del luogo in cui sono ubicati i punti vendita ha, senza dubbio, notevole importanza, in quanto costituisce un elemento delle capacità di attrazione del luogo stesso, e, di riflesso, dei negozi ivi operanti⁵.

Oltre alla mera localizzazione dell'edificio in cui viene collocato il negozio, un ruolo decisivo è svolto sicuramente dalla struttura, dalla funzionalità e dall'estetica dello stesso, che costituiscono oggetto di considerazione in merito alla capacità di richiamo del punto vendita: l'estetica è ritenuta dal pubblico importante, tanto da concorrere a formare il criterio di classificazione delle diverse alternative; la struttura dell'edificio in cui sono collocate può elevare non poco il costo dell'impianto del punto vendita e concorre quindi a determinare i costi di realizzazione dello stesso.

Con riferimento al citato bisogno di una costante e continua verifica delle

³ H.R. PARKER, "Suburban shopping facilities in Liverpool", in *Town Planning Review*, 1962.

⁴ S. CASTALDO, C. MAURI, *Store Management*, 2008, cit., pp. 71-72.

⁵ G. FERRERO, *L'albergo*, Giuffrè, Milano, 1952, p. 31.

condizioni della zona prescelta per la localizzazione del punto vendita, si sottolinea come la durata della stabilizzazione dipenda in larga misura dalla capacità di attrazione del luogo considerato, e come questa sia influenzata dagli attributi intrinseci della città e dalle caratteristiche delle manifestazioni commerciali o di altro ordine che in essa hanno luogo ⁶.

1.1. L'area di localizzazione

In relazione alla strategia commerciale e alle diverse tipologie di negozio che l'impresa si prefigge di realizzare, verrà effettuata la scelta della *location* ⁷ all'interno di un'area costruita o verrà attivata la ricerca di un'area fabbricabile ⁸. Si può affermare che un punto vendita tragga vantaggi commerciali dal posizionarsi in un luogo di transito e trovi di conseguenza la sua sede tipica nelle città commerciali ed in quelle turistiche, le quali, data la loro posizione geografica e le attrattive del turismo ricettivo, costituiscono dei generatori di traffico di persone che, potenzialmente, si traducono in clienti ⁹. Con particolare riferimento alle grandi città con intenso traffico, le aree fabbricabili più costose sono sempre quelle ubicate nei punti in cui il traffico cittadino risulti maggiore. Tra tali luoghi alcuni possono convenientemente orientare la scelta dell'ubicazione del negozio, nonostante l'elevato costo dell'area fabbricabile ¹⁰.

In relazione alla molteplicità di tipologie di *location* ed al ruolo rilevante della stessa per la performance del punto vendita, la letteratura e la prassi hanno elaborato strumenti in grado di orientare la scelta in accordo con la strategia dell'impresa e di consentire un'analisi di congruenza duratura tra *location* e modello di business.

Una valutazione preliminare da considerare è quella relativa all'area di gravitazione, ossia quella alla quale si rivolge l'offerta del negozio; stabilir-

⁶ G. FERRERO, *L'albergo*, cit., p. 46.

⁷ M. DAVIES, I. CLARKE, "A Framework for Network Planning", in *International Journal of Retail and Distribution Management*, 1994, p. 10.

⁸ Le aree fabbricabili vengono ricercate per la costruzione di centri commerciali ed outlet.

⁹ A. CAPOCCHI, *Elementi di management per l'azienda turistica. Volume primo: principi e dinamiche a supporto del governo aziendale*, Edizioni Plus, Pisa, 2005.

¹⁰ G. FERRERO, *L'albergo*, cit., p. 110.

ne i confini permette di valutare la domanda attuale e potenziale, segmentare la clientela, descriverne i profili, indagarne il potere d'acquisto, analizzare l'ambito competitivo e prevedere la pressione concorrenziale attuale e prospettica. L'area si definisce secondo le dimensioni geografiche, demografiche, infrastrutturali, economiche, competitive e legislative.

La dimensione geografica permette di definire la popolazione che potrebbe considerare il negozio fra le alternative di acquisto; il perimetro può essere tracciato con riferimento sia a fattori di offerta (essere gli unici offerenti in uno spazio geografico), sia a fattori infrastrutturali (la facilità di spostamento dei clienti), sia a fattori cognitivi dei clienti (essere percepiti come possibile alternativa d'acquisto). Il cliente percepisce l'offerta del negozio come valida alternativa se l'accesso ad essa comporti un costo, in termini di tempo e di costi vivi, inferiore o pari rispetto all'accesso al negozio concorrente. Si possono costruire delle curve di isocronia e isometria che delimitano l'area di gravitazione sulla base dell'indifferenza del cliente a servirsi di un negozio o di un altro, dove questa indifferenza è data dall'uguaglianza dei costi complessivi per accedere a ciascun punto vendita.

La dimensione demografica è invece volta a identificare le caratteristiche della popolazione (età, sesso, livello di istruzione, occupazione, stato civile, aspettative di vita, numero di nascite e di matrimoni, abitudini di vita e di consumo, flussi migratori). La popolazione viene mappata considerando la densità nella distribuzione territoriale, la dimensione delle famiglie, la distribuzione dei gruppi sociali al fine di effettuare una segmentazione, di analizzarne comportamenti e prospettive future della domanda e la direzione del cambiamento negli stili di vita e dei modelli di consumo.

Le infrastrutture presenti in una data regione collaborano nella definizione del bacino di mercato di un negozio o di un'area commerciale dato che facilitano o inibiscono gli spostamenti e le comunicazioni: arterie di grande traffico e parcheggi diminuiscono il costo-opportunità accrescendo le possibili alternative e il tempo disponibile. Il potenziamento dei media consente di ampliare il bacino di consumatori aumentando la consapevolezza dell'esistenza del negozio nell'orizzonte cognitivo di un maggior numero di consumatori potenziali.

La dimensione economica di un'area è rappresentata principalmente dalla disponibilità di spesa della popolazione e della sua propensione alla spesa, distinta per clientela target.

Un'area territoriale si caratterizza inoltre per le sue prospettive di sviluppo, per cui risulta importante, in ottica dinamica, esaminare le risorse e le potenzialità presenti, con eventuali analisi mirate per quelle aree geografiche la

cui prosperità sia legata all'andamento di un settore specifico, che dovrà dunque essere monitorato adeguatamente.

Nella valutazione di un'area deve essere valutata attentamente la misura della pressione competitiva presente.

Da ultimo, ma non meno importante, nella valutazione di un'area di localizzazione bisogna considerare l'impatto normativo dato che l'area di gravitazione di un punto vendita si caratterizza per il sistema di regole che influenza l'attività di distribuzione al dettaglio. Per alcuni questo elemento valutativo è considerato il più rilevante nel determinare la distribuzione delle aree commerciali e dei negozi nelle città e nelle periferie¹¹.

Secondo l'approccio strutturalista la spiegazione della differente distribuzione di negozi fra centro e periferia sarebbe conseguenza della regolamentazione commerciale che caratterizza ciascuna diversa area urbana.

Questi concetti possono essere anche interpretati come dei vincoli-possibilità che una *location* offre, analizzandoli da punti di vista differenti.

1.2. I vincoli localizzativi

La scelta dell'ubicazione del punto vendita non risulta caratterizzata da libertà assoluta, ma è sottoposta a vincoli di varia intensità e natura. Questi dipendono dalle caratteristiche dell'area localizzativa illustrate, in quanto rappresentano manifestazioni ineliminabili del mercato, che costituisce l'ambiente in cui l'azienda deve operare e dal quale non può essere avulsa.

I vincoli, che devono essere oggetto di un'attenta valutazione, possono essere suddivisi in ambientali e tecnico-economici; i primi sono da considerarsi difficilmente fronteggiabili e caratterizzati da un maggior grado di rigidità, in quanto rappresentano gli stessi elementi determinanti dell'istituzione dell'azienda.

I vincoli ambientali sono considerati i vincoli per eccellenza, ma non sembra fuori luogo parlare, anziché di vincoli, di elementi determinanti la dinamica della combinazione aziendale. Il concetto di vincolo dà infatti l'idea di qualcosa da fronteggiare che potrebbe, data la dinamica dei tempi, essere anche superato nel prosieguo, o comunque non precludere la possibilità di un'alternativa; il vincolo ambientale, invece, non rappresenta un ostacolo da superare o fronteggiare, ma un elemento che determina la nascita del punto

¹¹ S. CASTALDO, C. MAURI, *Store Management*, cit., pp. 96-99.

vendita in quel determinato luogo, e che non varierà col variare delle condizioni di mercato nel tempo¹².

Possono essere utili degli esempi: tipici vincoli ambientali, che evolvono nel tempo, sono la legislazione e la disponibilità di siti. La legislazione costituisce un vincolo in quanto ciascuna area di insistenza si caratterizza per un sistema di norme che influenza l'attività propria del punto vendita in modo sia diretto sia indiretto. Norme che incidono in modo diretto sull'attività commerciale in una certa area sono quelle che dettano gli orari di apertura e chiusura, i vincoli edilizi, i vincoli estetici per le facciate e le insegne, così come le norme che regolamentano il numero di licenze rilasciabili. Norme che incidono in maniera indiretta sono principalmente quelle urbanistiche e di destinazione del territorio, che possono modificare nel medio periodo la fisionomia di intere aree urbane ed extra-urbane, determinando flussi di popolazione e abitudini di vita che incidono sui comportamenti di consumo. Ne sono esempi i piani regolatori, che fissano il numero di superfici commerciali e la loro ampiezza, così come i piani di viabilità urbana ed extraurbana, che regolamentano i flussi di traffico veicolare¹³.

La disponibilità di siti, ossia di locali destinabili all'attività, che abbiano le caratteristiche consone alla formula di offerta del punto vendita, risulta una variabile difficilmente modificabile nel momento in cui si valuta l'inserimento in un mercato. Essa rappresenta un vincolo ambientale nel breve-medio termine, che pone spesso un problema di adattamento della formula di offerta alle caratteristiche dei locali disponibili¹⁴.

I vincoli tecnico-economici sono dei vincoli collegati alle leggi del mercato, dipendenti, ad esempio, dalla concorrenza, dalla vicinanza delle vie di trasporto, dai parcheggi. Sono legati alle condizioni transeunti dell'ambiente e sottoposti, di conseguenza, ad una variabilità più o meno accentuata. Si tratta di vincoli che gli uomini, con i loro comportamenti, si sono creati, e che potrebbero subire variazioni più o meno frequenti ed intense col variare dei fatti umani¹⁵.

Alcune considerazioni possono essere fatte sul contesto competitivo, sulla massa critica dei clienti e sulle risorse possedute.

Iniziando con l'analisi del contesto competitivo, è facile dedurre come la

¹² C. CARAMIELLO, *Il grado di aziendaliità*, cit., pp. 60-62.

¹³ S. CASTALDO, C. MAURI, *Store Management*, cit., pp. 89-90.

¹⁴ S. CASTALDO, C. MAURI, *Store Management*, cit., p. 90.

¹⁵ C. CARAMIELLO, *Il grado di aziendaliità*, cit., p. 62.

presenza di concorrenti in un'area influisce sulla quota di mercato che è possibile conquistare e quindi sul raggiungimento della massa critica di clienti; nella scelta localizzativa, riguardante l'insediamento di un punto vendita, occorre quindi considerare la presenza e la dimensione relativa di eventuali concorrenti diretti definendo il perimetro del bacino di domanda cui il negozio intende rivolgersi e considerando i concorrenti che, all'interno di detta area, vengono percepiti dai clienti come alternativi nell'offerta e quindi sostituibili; il contesto competitivo rappresenta un vincolo nella misura in cui la presenza di avversari erode quote di domanda e limita la disponibilità di siti¹⁶.

La massa critica di clienti condiziona la struttura reddituale che caratterizza il negozio, la quale risulta essere funzione del format, del vantaggio competitivo, del *retailing mix* e delle fonti di redditività. Il primo vincolo per l'economicità della gestione è rappresentato dal volume delle vendite. Una metodologia efficace è quella di individuare il punto di *break-even*, ossia il livello dei volumi di vendita che permette la copertura dei costi variabili e dei costi fissi, oltre il quale il negozio genera utile. Questo diviene il vincolo nella scelta della *location* in quanto l'area di localizzazione deve essere in grado di garantire un'adeguata domanda e di conseguenza un numero minimo di clienti e le caratteristiche del sito devono essere tali da garantire un servizio adeguato a tale volume di clienti.

L'ultimo esempio di questo tipo di vincoli variabili ed influenzabili nel tempo è rappresentato dalle risorse possedute, eventualmente maggiorate con le risorse reperibili, che influiscono sulla scelta della *location*. Ciascuna localizzazione ha un costo, sia per l'acquisto, sia per la locazione, e questo comporta che la sua scelta non possa prescindere dalle risorse ad essa destinabili; il costo è funzione della posizione e della superficie. Locali posti nel cuore dello shopping cittadino costano di più per unità di superficie, rispetto a uguali locali posti in periferia. Sul costo influiscono altri elementi, quali il numero di vetrine e la disposizione interna dei locali, fattori che verranno analizzati nel seguito del lavoro.

La maggiore disponibilità di risorse amplia lo spettro delle opzioni possibili, consentendo l'approssimazione all'ottima *location*. Come le altre variabili, le risorse possedute vanno osservate in termini dinamici e non solamente come disponibilità al momento della prima selezione. È prassi considerare il costo connesso all'occupazione del locale in relazione al totale dei costi

¹⁶S. CASTALDO, C. MAURI, *Store Management*, cit., p. 89.

dell'impresa, per valutarne la sostenibilità nel tempo e analizzarne l'impatto sulla flessibilità della struttura: la *location* è infatti un determinante di costi, e come tale contribuisce alla rigidità dell'impianto, accrescendo il livello del punto di *break-even* e quindi la massa critica di clienti e di vendite¹⁷.

Riassumendo quindi, i vincoli ambientali precedono l'azione dell'uomo mentre quelli tecnico-economici dipendono da essa. La differenza tra i due consiste nel grado di sostituibilità o fronteggiabilità degli stessi: i primi non sono fronteggiabili, i secondi lo sono in varia maniera.

I vincoli ambientali costituiscono una delle forze che determinano l'istituzione della combinazione aziendale e quindi precedono la sua vita; i vincoli tecnico-economici si formano invece in quanto viene decisa l'istituzione della combinazione stessa.

Un vincolo ambientale è una condizione istituzionale, e può di conseguenza entrare in conflitto con gli altri vincoli di natura tecnico-economica, che si frappongono al normale svolgimento della dinamica aziendale; questi ultimi, a loro volta, possono entrare in reciproco conflitto, più o meno acceso, ed essere, quindi, di ardua soluzione.

È possibile che la zona in cui il punto vendita dovrebbe sorgere sia caratterizzata da vincoli che determinano problemi di difficile soluzione: eccessiva lontananza dai centri abitati, difficoltà dei mezzi di comunicazione, vicinanza di zone altamente industrializzate, ecc. Il soggetto economico, in questo caso il *retailer*, deve studiare la posizione in cui risulti meno accentuato l'attrito fra i vari vincoli che caratterizzano l'attività da intraprendere. Deve scegliere l'ubicazione che renda minore l'effetto negativo del sistema dei vincoli sulla dinamica d'azienda; tutto ciò, sempre evitando di considerare la situazione statica, ma proiettandosi convenientemente nel futuro più o meno prossimo¹⁸.

Un'accurata analisi ed una valutazione dei costi e dei ricavi attesi relativi ad un'operazione di impianto di una sede di vendita porterebbero teoricamente ad una soluzione ubicazionale perfetta. Il *retailer* può optare per una scelta localizzativa che presenti favorevoli prospettive per il futuro, piuttosto che decidere per una attualmente felice, ma che presenti un alto rischio di ubicazione per il futuro. Il rischio di ubicazione esiste sempre, dato che appartiene al sistema dei rischi connesso al complesso delle funzioni d'azienda: occorre quindi che il *retailer* ponga in essere, sin dalla fase istituzionale,

¹⁷ S. CASTALDO, C. MAURI, *Store Management*, cit., p. 88.

¹⁸ C. CARAMIELLO, *Il grado di azionalità*, cit., p. 63.

tutti i provvedimenti al fine di arginarlo; ogni combinazione aziendale è caratterizzata da un diverso grado di rigidità e non sempre è facile, durante la sua vita, un cambiamento di notevole rilevanza quale quello connesso ad un errore nella scelta localizzativa.

La selezione ubicazionale, se ben fatta, rappresenta per il punto vendita una forza d'attrazione notevole nei riguardi della clientela. Nella fase istituzionale devono quindi essere studiate, con obiettivi di lungo termine, tutte le condizioni atte a valorizzarne la forza. Si tratta, ovviamente, di condizioni non valide in termini assoluti, bensì variabili di caso in caso.

Un'ubicazione errata non è facilmente sanabile: i costi correlati ad una correzione di tale portata possono determinare un'influenza negativa sull'equilibrio economico d'azienda a volte superiori a quella determinatesi col mantenimento dell'errata ubicazione. È un'analisi complessa da condurre in termini generali, che richiede una valutazione specifica adatta ai singoli casi di volta in volta considerati¹⁹.

Non è possibile escludere che i vincoli a cui devono far fronte le decisioni localizzative, impongano al *retailer* la scelta di un sito che rappresenti non l'ottimo desiderato, ma un soddisfacente compromesso. Di fatto, esiste una *location* ottimale, mentre le altre costituiscono soluzioni sub-ottimali; i vincoli che l'impresa incontra nella scelta del sito definiscono il grado di ottimizzazione che è possibile raggiungere²⁰.

1.3. Le determinanti della *location*

Non esiste la localizzazione perfetta, ed ogni singolo punto vendita definisce il sito ottimale in base alla migliore rispondenza con le proprie caratteristiche d'offerta. Le variabili che definiscono il modello di offerta del punto vendita sono quelle in base alle quali si definisce la validità di una *location*. A questi elementi se ne aggiungono altri che attengono alla domanda, ossia i comportamenti dei clienti e i modi con cui essi percepiscono l'offerta.

Nella valutazione di una scelta localizzativa si considerano delle variabili di duplice natura: da un lato quelle relative al particolare assetto strategico dell'impresa commerciale (relative all'offerta), dall'altro quelle attinenti alle caratteristiche cognitive e comportamentali dei clienti (relative alla domanda).

¹⁹ C. CARAMIELLO, *Il grado di aziendalità*, cit., pp. 63-66.

²⁰ S. CASTALDO, C. MAURI, *Store Management*, cit., p. 88.

Le variabili relative all'offerta sono divisibili in:

1. fonti di redditività;
2. clientela target;
3. tipologia merceologica;
4. fonti del vantaggio competitivo.

Quelle che riguardano la domanda sono relative alla:

1. domanda potenziale;
2. comportamenti d'acquisto dei potenziali avventori;
3. percezione dei clienti.

Valutando congiuntamente le suddette variabili, senza dimenticare quanto precedentemente affermato circa i vincoli ambientali e tecnico-economici, sarebbe possibile stabilire la migliore *location* possibile, che in realtà, come detto, è difficilmente quella occupata realmente. Il sito effettivo risulta quasi sempre essere frutto di un compromesso, risultato di una scelta più ottimale che ottima.

Da non dimenticare che la localizzazione ottimale nel corso del tempo può variare in relazione a mutazioni del modello di offerta del negozio e dai vincoli tecnico-economici nel contesto in cui il punto vendita è inserito ²¹.

1.3.1. Variabili relative all'offerta

Le variabili relative all'offerta che vengono prese in considerazione riguardano alcune brevi considerazioni sulle fonti di redditività, l'individuazione della clientela target la tipologia merceologica e le fonti del vantaggio competitivo.

a) Fonti della redditività

Il risultato operativo di un punto vendita dipende essenzialmente da tre componenti: i volumi di vendita, il ricarico medio e i costi di struttura; essi hanno un impatto immediato sull'utile, sono differentemente manovrabili e sono correlati da un fenomeno di elasticità incrociata per cui al crescere di uno generalmente diminuisce l'altro. In estrema sintesi si possono concepire due diversi ed opposti modelli di business relativamente ad un punto vendita: uno orientato ai volumi di vendita, che si caratterizza per un ridotto mar-

²¹ S. CASTALDO, C. MAURI, *Store Management*, cit., p. 74.

gine unitario ed un'elevata rotazione delle vendite, ed un altro orientato al margine, caratterizzato da un elevato margine unitario e da un ridotto volume di vendite.

In linea di massima il primo modello ha costi di struttura più contenuti, mentre nel secondo tali costi incidono in modo più significativo.

I due modelli alternativi sono frutto di una diversa strategia di gestione che impatta anche sulla scelta localizzativa: un negozio che basa la sua forza sul numero elevato di vendite dovrà predisporre lo spazio interno e i servizi per gestire un elevato numero giornaliero di clienti; dovrà quindi localizzarsi in un'area che garantisca una quantità di domanda adeguata, che rappresenti un sito di opportuna superficie e sia posto in un luogo facilmente raggiungibile e individuabile, come una piazza nel centro storico o in periferia, un aeroporto, un centro commerciale, purché sia in grado di garantire il flusso necessario di clientela e il livello di servizio che questa si attende.

Al contrario, un punto vendita che basa i suoi profitti sulla marginalità unitaria e quindi su un ricarico medio elevato non necessiterà di posizionarsi in luoghi di ampio passaggio, e si localizzerà in aree che garantiscano un numero sufficiente di clienti disposti a riconoscere margini sulla vendita. Il negozio dovrà offrire anche un valore simbolico consono alle attese del target di riferimento, permettendo al consumatore di riconoscere un *premium price* al prodotto offerto spesso dovuto anche all'adeguatezza della *location* di vendita²².

b) Clientela target

Il negozio rappresenta il luogo ove si instaura la relazione cliente-impresa. Il segmento di clientela, cui si rivolge l'offerta del punto vendita, guida la scelta della localizzazione. Un sito è tanto più efficace quanto maggiore risulta la probabilità che vi avvenga l'incontro con il cliente target. Nella valutazione di un sito di collocazione è quindi utile indagare i luoghi frequentati con maggiore assiduità dalla clientela target.

Per individuare la clientela di riferimento è utile segmentare i clienti totali. Questo può essere fatto utilizzando diversi criteri: ad esempio per disponibilità di spesa, stili di vita, età, sesso, livello di istruzione. Una volta definito ciascun segmento possono essere delineati i luoghi in cui sia più agevole l'incontro. Un punto vendita che si rivolga a clienti di fascia alta dovrà opportunamente

²² S. CASTALDO, C. MAURI, *Store Management*, cit., p. 76.

posizionarsi in luoghi centrali ed eleganti di città o comunque esclusivi; questa variabile è contigua a quella ascrivibile ai comportamenti dei clienti, in quanto le ragioni che spingono in un certo luogo segmenti omogenei di clienti derivano dalle loro abitudini e dai loro comportamenti.

Una distinzione utile, relativamente al concetto di clientela *target*, è la suddivisione dei negozi in intercettori e attrattori: i primi sono quelli che si localizzano in luoghi già frequentati da clienti *target*, sfruttando la posizione per rendere visibile la propria offerta. Sono negozi che si affacciano sulle vie commerciali della città, o nei centri commerciali vicino all'*anchor store*, ossia al negozio che per proprie virtù o in relazione al luogo in cui è situato in un centro commerciale o cittadino attrae clienti potenziali consumatori di altri punti vendita limitrofi. Generalmente i negozi intercettori non hanno la forza e la visibilità specifiche per attrarre i clienti, ma godono delle esternalità (positive) del luogo in cui scelgono di situarsi. Un tipico esempio sono le catene di Zara e HM.

I negozi attrattori sono invece quelli che, per le specifiche caratteristiche di offerta, incentivano i clienti a raggiungerli: si tratta di ipermercati o grandi negozi specializzati, la cui capacità di attrazione è tale da essere in grado a volte di modificare la fisionomia dell'area in cui si localizzano; si pensi a certe periferie in cui la viabilità viene alterata per far fronte all'accresciuto traffico derivante dall'apertura di questi grandi punti vendita, oppure a negozi di ampia superficie aperti nei centri cittadini, di format e merceologie molto differenti, ma accomunati dall'ampia metratura occupata e dal richiamo che attivano presso la clientela.

Per un negozio intercettore la collocazione vicino ad un punto vendita attrattore rappresenta sicuramente un'opportunità, nel momento in cui vengono però rispettati criteri di coerenza con le percezioni ed i comportamenti dei clienti²³.

c) Tipologia merceologica

La tipologia merceologica trattata dal negozio ne influenza la localizzazione se impatta sui comportamenti di acquisto, sul livello di servizio richiesto, sulle aspettative del cliente e sulle sue percezioni²⁴.

²³ S. CASTALDO, C. MAURI, *Store Management*, cit., p. 76.

²⁴ A.C. COLLINS, *Competitive Retail Marketing: dynamic strategies for winning and keeping customers*, McGraw-Hill, London, 1992.

Fra le diverse possibili distinzioni concettuali, ai fini dell'individuazione di criteri localizzativi, le categorie merceologiche risultano efficacemente catalogabili in prodotti ingombranti e maneggevoli²⁵. L'assortimento di prodotti offerti da un punto vendita influenza notevolmente la *location* scelta: la vendita di prodotti maneggevoli consente una maggiore libertà nella localizzazione, dato che non risulta necessaria la predisposizione di spazi per la logistica e di servizi accessori; per questo un punto vendita di questo tipo può facilmente posizionarsi anche in aree pedonali o in aree all'interno delle quali i clienti hanno limitate possibilità di trasporto dell'acquisto.

La sopracitata distinzione risulta utile anche se applicata al volume medio complessivo di spesa generalmente effettuato dai clienti presso il punto vendita per ciascun accesso al negozio. Si richiamano pertanto i citati driver di redditività per cui, se la strategia del punto vendita è volta principalmente alla realizzazione di elevati volumi di vendita, è plausibile che sia alto anche il numero medio di pezzi acquistati per volta, comportando per il cliente problemi di logistica. Tali problemi vanno valutati attentamente nella scelta del sito in cui posizionarsi.

Esiste un'altra distinzione tra le tipologie merceologiche di beni venduti: quella tra beni di largo consumo e beni problematici. I primi sono prodotti la cui scelta non richiede particolari valutazioni, mentre i secondi sono beni che necessitano di una fase d'analisi, precedente l'acquisto, più critica in virtù sia dell'ammontare della spesa, sia della funzione che il bene sarà chiamato a svolgere; nel caso di beni problematici, inoltre, il cliente è disposto a sopportare costi di ricerca più elevati compensati dall'importanza dell'acquisto e questo amplia il bacino di mercato del negozio dato che, anche per un acquirente posizionato geograficamente in un luogo distante, il costo opportunità di raggiungere il punto vendita viene compensato dal costo opportunità di incorrere in un acquisto non ottimo.

Infine può essere utile ricordare che la tipologia merceologica offerta deve sempre relazionarsi con le risorse possedute, la regolamentazione ed il contesto competitivo inteso come prossimità di negozi con offerta concorrente²⁶.

La tipologia merceologica trattata dalle gioiellerie è certamente di beni problematici e, da tempo, si è fortemente contratta la domanda di oggetti in argento che possono rientrare nella tipologia dei beni ingombranti.

²⁵ M. DAVIES, I. CLARKE, "A Framework", cit., p. 7.

²⁶ M. DAVIES, I. CLARKE, "A Framework", cit., p. 6.

d) Fonti del vantaggio competitivo

La definizione della migliore localizzazione è influenzata da varie tipologie di vantaggi competitivi: da un lato quelli localizzativi possono migliorare l'offerta complessiva del punto vendita, dall'altro, altri vantaggi competitivi possono impattare sulla localizzazione in via indiretta, per le necessità che impongono.

Occupare un luogo che migliori la relazione col cliente rappresenta un vantaggio competitivo poiché i primi aspetti che agevolano questa relazione sono la facilità di accesso al punto vendita e la sua visibilità, la localizzazione costituisce un vantaggio competitivo se migliora l'accessibilità dei clienti e rende più visibile l'offerta. Da ciò deriva che locali che si affacciano sulla piazza principale dello shopping cittadino, con ampie vetrine, offrono un vantaggio competitivo, purché rispettino anche gli altri elementi determinanti per una corretta localizzazione.

Anche in questo caso è bene utilizzare una distinzione concettuale tra due diversi tipi di dettaglio: quello di prossimità e quello di destinazione²⁷. La prima tipologia attiene ai negozi di quartiere, cioè quelli ai quali i clienti accedono perché vi si trovano vicini: l'elemento competitivo significativo è quindi misurato dalla vicinanza geografica.

Il dettaglio di destinazione è quello più interessante e caratterizzante le vendite di prodotti di moda, in quanto risulta essere il tipo di vendita che induce il cliente ad effettuare uno spostamento al fine di raggiungere il negozio; in questo caso il sito deve essere non tanto vicino, quanto facilmente raggiungibile e dotato di servizi che agevolino il cliente nel raggiungere l'offerta, in modo da rendere il più semplice possibile la relazione cliente-offerta.

Ampliando il concetto di prossimità e destinazione alle aree commerciali si evidenzia come un vantaggio competitivo possa derivare dall'essere vicini ad un centro di attrazione di potenziali clienti; in tal caso la prossimità è vista in termini di visibilità al cliente nel momento in cui questo è interessato, più o meno consapevolmente, ad un determinato prodotto²⁸.

Il fatto che la localizzazione di un punto vendita vicino ad un centro d'attrazione ne influenzi la redditività è un concetto che mutua dal turismo²⁹. Tale

²⁷ D. GILBERT, *Retail Marketing Management*, Pearson Education, England, 1997.

²⁸ S. CASTALDO, C. MAURI, *Store Management*, cit., p. 79.

²⁹ Sull'azienda turistica e sul significato del termine turismo si veda A. CAPOCCHI, *Elementi di management*, cit., p. 16.

considerazione vale sia per il turismo culturale³⁰ sia per il turismo d'affari³¹.

Si possono citare altri esempi riguardanti diverse tipologie di clienti attratte dai vari motivi di aggregazione, a testimonianza che un punto può risultare strategico non in quanto attrattivo, ma in quanto posizionato vicino ad un altro fulcro di attrazione.

Oltre il vantaggio competitivo direttamente derivante dalla localizzazione, essa può essere l'elemento che caratterizza l'offerta di uno specifico negozio; se ad esempio il punto vendita propone un assortimento particolarmente orientato alle esigenze degli sciatori (Salomon, Volkl), la localizzazione ideale potrà essere all'interno dei centri delle località sciistiche più note (Cervinia, Cortina, Courmayeur).

Infine una considerazione: un vantaggio competitivo è tale in quanto garantisce nel tempo al negozio la relazione con i clienti, che si fonda sul valore che gli stessi riconoscono di ottenere dall'offerta del negozio, laddove questo valore può essere legato o meno alla *location* occupata; a seconda che il valore che si intende far percepire al cliente e sul quale si vuole costruire il vantaggio competitivo sia più o meno legato alla localizzazione, deriva la valutazione di un sito³².

1.3.2. Variabili relative alla domanda

La *location*, come accennato, deve essere consona anche con la domanda espressa nell'area geografica, e con il comportamento e le percezioni dei clienti³³.

La domanda presente sul territorio infatti è quella che determina il presumibile volume di vendita realizzabile nella specifica *location*. Per meglio comprendere dove risulti più opportuno localizzare il negozio, inteso anche come piattaforma relazionale fra impresa e cliente, occorre imme-

³⁰ Scrive Ferrero: "I centri che prospettano qualche interesse nell'aspetto culturale, in quanto ospitano antiche rovine che raccontano brani di storia triste e gloriosa delle vicende di un popolo, le città nelle quali convergono scienziati, letterati e studiosi di vario genere riuniti in congresso, le sei dei corsi di perfezionamento istituiti per gli stranieri, e così via, costituiscono potenziali centri di attrazione, per cui il movimento turistico che ne deriva ne è sicuramente avvantaggiato", cfr. G. FERRERO, *L'albergo*, cit., p. 12.

³¹ Scrive Ferrero: "Gli alberghi che sorgono in prossimità dei mercati possiedono così una virtuale capacità di attrazione di una clientela di uomini d'affari.", cfr. G. FERREIRO, *L'albergo*, cit., p. 27.

³² S. CASTALDO, C. MAURI, *Store Management*, cit., p. 79.

³³ H.R. PARKER, "Suburban shopping", cit., p. 127.