



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
“MARCO FANNO”

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA

Tesi di laurea

La distribuzione commerciale al dettaglio.
Il caso Golden Lady Company.

Retailing.
The Golden Lady Company instance.

Relatore:
Prof. CAPPELLARI ROMANO

Laureando:
MONIZZA ALESSANDRA

Anno Accademico 2015-2016

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

A te che sei sempre con me.

INDICE

Introduzione.....	p. 9
1. Il distretto industriale “della calza”.....	p. 13
2. La Golden Lady Company: storia e profilo aziendale.....	p. 17
2.1. I brand del Gruppo.....	p. 20
2.2. I Goldenpoint.....	p. 22
3. La distribuzione e il mercato.....	p. 25
3.1. Evoluzione e caratteristiche della distribuzione commerciale in Italia.....	p. 25
3.2. Il sistema distributivo della Golden Lady Company.....	p. 30
4. La location.....	p. 33
4.1. La scelta localizzativa dei punti vendita.....	p. 33
4.2. Le tipologie di location.....	p. 38
4.3. La localizzazione dei Goldenpoint.....	p. 41
5. L’organizzazione interna dei punti vendita.....	p. 43
5.1. La progettazione dei negozi.....	p. 43
5.2. Il visual merchandising.....	p. 45
5.3. Il layout dei Goldenpoint.....	p. 49
6. L’assortimento dei negozi.....	p. 52
6.1. I comportamenti dei consumatori e la segmentazione della clientela.....	p. 53
6.2. La gestione della leva assortimentale con l’approccio “category”.....	p. 57
6.3. La figura del category manager.....	p. 62
6.4. La gestione dell’assortimento all’interno dei Goldenpoint.....	p. 63
7. La comunicazione aziendale.....	p. 65
7.1. La fedeltà dei clienti nei confronti dell’insegna commerciale.....	p. 68

7.2. La pubblicità.....	p. 71
7.3. La promozione delle vendite.....	p. 73
7.4. Le pubbliche relazioni.....	p. 75
7.5. L'ufficio marketing e comunicazione della Golden Lady Company.....	p. 76
8. Le risorse umane.....	p. 79
8.1. Le HR: caratteristiche e funzioni.....	p. 79
8.2. La selezione.....	p. 81
8.3. La formazione.....	p. 82
8.4. La figura dello store manager.....	p. 83
8.5. Le risorse umane per la Golden Lady Company e nei Goldenpoint.....	p. 84
9. Il customer service.....	p. 87
9.1. Il servizio reso alla clientela.....	p. 87
9.2. La Golden Lady Company ed il suo customer service.....	p. 88
Conclusioni.....	p. 91
Riferimenti bibliografici.....	p. 93
Sitografia.....	p. 97

INTRODUZIONE

Il presente elaborato nasce con la finalità di esaminare e comprendere il funzionamento della **distribuzione commerciale al dettaglio della Golden Lady Company**, importante realtà imprenditoriale italiana attiva principalmente nel settore della calzetteria femminile ma non solo.

L'interesse per tale tematica scaturisce dalla volontà di approfondire gli argomenti trattati durante corso di economia della distribuzione commerciale in quanto rappresentano l'ambito che ha maggiormente attirato la mia attenzione durante gli anni degli studi e nel quale spero di trovare un'occupazione in futuro. Ho voluto, inoltre, comprendere in modo dettagliato le caratteristiche ed il funzionamento del distretto industriale ove tale Azienda si trova inserita poiché sono nata e cresciuta in questa specifica area geografica lombarda.

Per lo svolgimento della mia tesi ho potuto contare sulla preziosa collaborazione del personale dell'Azienda che mi ha permesso di somministrare (in maniera indiretta) delle interviste scritte ai responsabili delle aree aziendali di mio interesse, dalle quali ho potuto trarre tutte le informazioni di cui necessitavo e grazie a cui ho potuto dare un valore aggiunto al mio elaborato per andare al di là di un mero lavoro compilativo e descrittivo. In particolar modo, ho potuto intervistare i responsabili dell'ufficio commerciale che si occupa sia dell'Italia che dell'estero, dell'ufficio sviluppo immobiliare, del visual merchandising, dell'ufficio category, delle risorse umane e formazione e del customer service.

Ho deciso di suddividere il mio lavoro in nove capitoli, affiancando alla parte teorica e generale l'esempio concreto delle modalità con cui le diverse funzioni analizzate sono gestite e improntate dalla Compagnia, che è recentemente risultata ai vertici di una classifica che elenca le società che generano il più elevato livello di customer satisfaction nel nostro Paese.

Nel primo capitolo mi sono occupata della dissertazione delle peculiarità del cosiddetto "*Distretto della calza*", comparto produttivo in cui la Golden Lady Company si trova inserita, in quanto ha sede legale in un comune geograficamente prossimo al centro del Distretto.

Nel capitolo due ho descritto e spiegato l'evoluzione storica dell'Azienda, dalla sua fondazione avvenuta nel 1967 ad oggi, e gli aspetti principali che la caratterizzano; mi sono inoltre occupata dell'enunciazione dei marchi da cui è composto il portafoglio brand della Compagnia e dei principali elementi che caratterizzano i punti vendita al dettaglio Goldenpoint.

All'interno del capitolo tre ho trattato della distribuzione commerciale, della sua evoluzione nel nostro Paese e delle sue maggiori caratteristiche, concludendo poi parlando di come la Golden Lady distribuisce i propri prodotti all'interno dei mercati in cui si è espansa nel corso degli anni.

Il capitolo successivo, il quarto, è focalizzato sull'analisi degli elementi alla base delle scelte localizzative adottate per i diversi punti vendita al dettaglio, con un sotto-capitolo dedicato alla descrizione delle modalità con cui l'Azienda seleziona le location più consone per l'apertura dei propri negozi.

Nel quinto capitolo ho cercato di comprendere come i punti vendita vengono internamente organizzati al fine di realizzare degli ambienti piacevoli ed attrattivi per i consumatori. Grazie all'intervista indirettamente rivolta al responsabile del visual merchandising della Golden Lady ho potuto capire e riportare il modo in cui viene pianificato il layout dei Goldenpoint.

Il sesto capitolo è dedicato all'assortimento presente all'interno dei negozi, al modo in cui questa leva commerciale viene gestita ed organizzata (dalle aziende in generale e dalla Golden Lady nello specifico) con la finalità di realizzare la massima customer satisfaction possibile.

All'interno del settimo capitolo mi sono, invece, concentrata sulle modalità comunicative poste in essere dalle aziende per attirare un quantitativo sempre maggiore di visitatori all'interno dei punti vendita; ho trattato, inoltre, del modo in cui la Golden Lady comunica con il mercato.

In ultimo, nei capitoli otto e nove mi sono rispettivamente occupata delle risorse umane e del customer service che le imprese si impegnano a fornire alla propria clientela. Ho in particolar modo evidenziato l'importanza ed il potenziale insiti negli addetti alle vendite dei PdV.

Il volume utilizzato come modello d'analisi per la stesura della mia tesi è un testo di Sandro Castaldo e di Chiara Mauri intitolato "*Store Management: il punto vendita come piattaforma relazionale*" (2010), dal quale ho potuto trarre spunto per individuare le variabili trattate nel corso dell'elaborato e che, a mio parere, concorrono alla determinazione del successo o dell'insuccesso della performance di un punto vendita.

La mia scelta di seguire il filo conduttore tracciato da tale libro è stata dettata dall'autorevolezza degli autori nonché dalla grande maestria e chiarezza con le quali sono stati in grado di descrivere la gestione del punto vendita, da loro interpretato come luogo in cui si creano e si sviluppano numerose e solide relazioni con i clienti. Tale testo mi ha permesso di comprendere come i punti vendita al dettaglio non siano un semplice luogo fisico con la funzione di presentare ai clienti l'offerta commerciale, ma rappresentino il centro in cui si crea valore per la domanda, attraverso la realizzazione di ambienti confortevoli e piacevoli per i visitatori, tramite l'offerta di un assortimento customizzato e anche attraverso le relazioni che si vengono a creare tra il personale addetto alle vendite presente in negozio e coloro che vogliono in esso concretizzare degli acquisti.

Desidero ringraziare le persone che mi sono state vicine e che mi hanno accompagnata durante questo cammino universitario, ormai giunto al suo termine.

Innanzitutto, ringrazio il Dottor Simone Cerini e la Dottoressa Camilla Minarelli, miei referenti aziendali, e tutto lo staff della Golden Lady Company a cui mi sono potuta indirettamente rivolgere per la realizzazione delle interviste.

Ringrazio i miei genitori e la mia famiglia per il sostegno che mi hanno sempre dato.

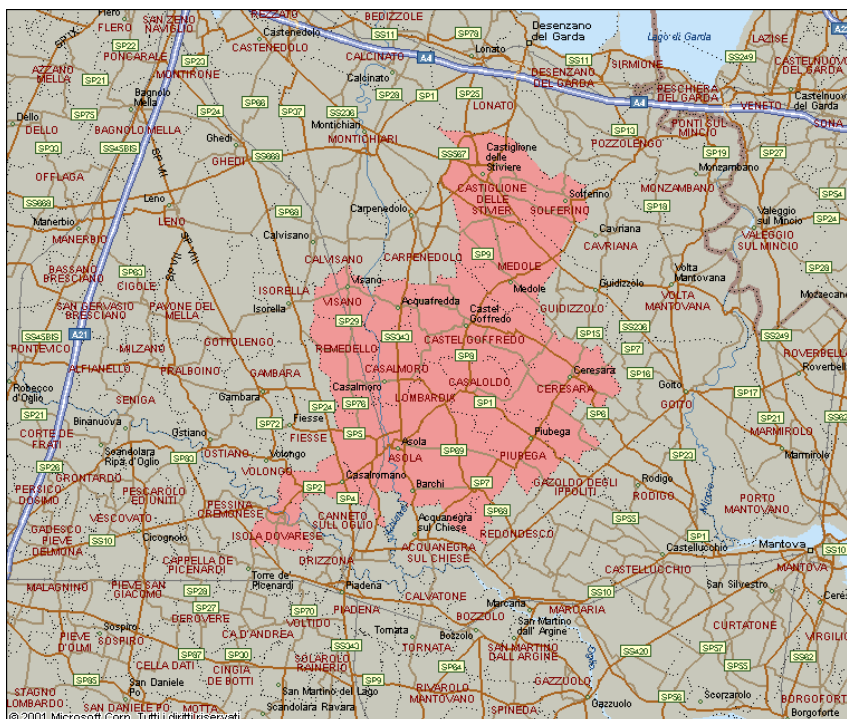
Ringrazio poi Giorgia, Maria e Nicoletta per tutto il tempo trascorso insieme, senza le quali questi due anni non sarebbero stati gli stessi, così belli ed indimenticabili. Nonostante la lontananza che ci separerà d'ora in poi, sono certa che rimarremo per sempre legate.

Marina, l'amica di sempre, costantemente vicina anche se fisicamente lontana.

Infine, non posso non ringraziare Matteo, per tutto ciò che è stato e per tutto ciò che sarà. Il futuro ci appartiene, a noi che crediamo nella splendente bellezza dei nostri sogni.

1. IL DISTRETTO INDUSTRIALE “DELLA CALZA”

Prima di iniziare a parlare dell’Azienda oggetto della mia analisi, mi sembra opportuno esplicitare il contesto industriale nel quale la Golden Lady Company si trova inserita.



Il **Distretto industriale n°6 Castel Goffredo – Tessile - Calzetteria**¹, comunemente denominato e noto come “*Distretto della calza*”, è un comparto produttivo nel quale l’attività principale è quella della lavorazione dei filati di nylon finalizzata alla realizzazione di articoli di calzetteria, prevalentemente collant e calze da donna, ma anche intimo ed altri prodotti. L’area economica è, inoltre, specializzata nello sviluppo della meccanica necessaria alla realizzazione di tali manufatti.

Il centro del distretto è sito nel comune di Castel Goffredo, in provincia di Mantova; comprende quindici comuni, distribuiti in un raggio di circa 25 km nelle province lombarde di Mantova, Brescia e Cremona: Acquafredda, Asola, Casalmoro, Casaloldo, Casalromano, Castel Goffredo, **Castiglione delle Stiviere** (sede della Golden Lady Company), Ceresara, Isola Dovarese, Mariana Mantovana, Medole, Piubega, Remedello, Solferino e Visano.

Oltre a questi 15 comuni, l’area distrettuale può certamente essere estesa ad altri paesi, quali: Bedizzole, Calcinato, Canneto sull’Oglio, Carpenedolo, Cavriana, Desenzano del Garda,

¹ www.osservatoriodistretti.org; Osservatorio Nazionale dei Distretti e Centro Studi intesa S. Paolo sulla calzetteria in Lombardia.

Il “Distretto della Calza” è stato formalmente istituito con la delibera n. VII/3839 del 16 marzo 2001 della Giunta della Regione Lombardia, sulla base della nuova legge regionale 5/1/2000 n.1.

Gazoldo degli Ippoliti, Goito, Isorella, Montichiari e Rodigo; anche l'area della bassa bresciana, dedita alla produzione di calzetteria da uomo, può essere affiancata al Distretto della calza in virtù delle rilevanti affinità territoriali, produttive, storiche e culturali. È necessario, poi, evidenziare che il principale competitor di Golden Lady (ossia Calzedonia, gruppo che detiene marchi particolarmente famosi tra cui Intimissimi e Tezenis) ha la propria sede legale in provincia di Verona ma dispone di una struttura produttiva di grandi dimensioni nel comune di Castel Goffredo.

Oggi il numero di aziende che lavorano e producono filati e articoli di maglieria² facenti parte del distretto, e quindi situate all'interno dei primi quindici comuni citati, è di circa 410 unità³.

Come la maggior parte dei distretti italiani, anche il "*Distretto della calza*" trae la sua origine da una serie di piccole entità aziendali derivanti da una prima azienda storica specializzata nella produzione di calze in cotone ed in seta, denominata NO.E.MI e fondata nel 1925 nel comune di Castel Goffredo. Dagli anni successivi al primo conflitto mondiale, infatti, sempre più persone nella zona iniziarono a dedicarsi all'attività di calzetteria, con la creazione di laboratori di piccole dimensioni, spesso specializzati nella realizzazione di uno specifico passaggio della filiera produttiva.

È a partire dagli anni '70 che molti di questi laboratori iniziarono ad ingrandirsi e a trasformarsi in vere e proprie aziende, svolgendo internamente ed in autonomia un numero sempre maggiore di attività produttive e presentando al mercato prodotti propri con marchi distintivi; il tessuto produttivo dell'area rimaneva pur sempre caratterizzato da un gran numero di imprese piccole e medio-piccole che lavoravano per conto di terzi, tratto che ancora oggi contraddistingue il Distretto.

Dagli anni '90 in poi si è assistito alla produzione, da parte delle imprese dell'area, di ulteriori categorie merceologiche rispetto al monoprodotto dei collant da donna, sfruttando l'evoluzione e l'adattamento delle macchine tessili per la creazione di pigiamera, abbigliamento per lo sport, per il tempo libero, per la spiaggia e tanto altro, in modo da coprire una distribuzione più ampia. Vi è stato, inoltre, un grande incremento del numero delle aziende che si dedicano in massima parte alla realizzazione di prodotti moda, coerentemente con l'andamento delle tendenze del mercato e con il vissuto attuale della calzetteria da parte delle donne.

Attualmente, le entità aziendali che fanno parte di tale comparto produttivo realizzano all'incirca il 75% della produzione italiana di collant da donna, il 60% di quella europea e circa

² Classificazione dell'Istat delle attività economiche, denominata "Ateco 2007".

³ Associazione Distretto Calza e Intimo e Osservatorio Nazionale dei Distretti e Centro Studi Intesa San Paolo sulla Calzetteria in Lombardia. Ogni dato numerico riguardante il Distretto della calza è stato tratto da queste fonti.

il 30% di quella mondiale;⁴ le esportazioni del Distretto sono pari ai due terzi della produzione (l'export, infatti, realizza indicativamente il 65% del fatturato del Distretto) e gli addetti diretti dell'area sono circa 7.000, che raggiungono quota 10.000 con l'indotto.

Negli corso degli ultimi anni, all'interno del "*Distretto della calza*" si è assistito ad una riduzione del numero delle imprese individuali e delle società di fatto a favore di società di capitali; inoltre, esso è stato caratterizzato dalla concentrazione delle aziende di più grandi dimensioni, dal consolidamento di quelle di fasce di fatturato medio e dalla chiusura di molte piccole attività.

La maggioranza delle imprese inserite nel Distretto sono di tipo familiare, caratterizzate da una combinazione di disponibilità di capitali, cultura imprenditoriale, professionalità e propensione all'innovazione; tra le principali entità aziendali, oltre la Golden Lady stessa, troviamo anche altri marchi noti, tra i quali Pompea, Sanpellegrino e Levante.

I processi produttivi di queste aziende sono fortemente automaticizzati; si caratterizzano, quindi, per una bassa incidenza del costo della manodopera e proprio per questa ragione non vi è stata una totale delocalizzazione delle attività produttive in zone del mondo in cui il costo del lavoro è minore, nonostante molte aziende abbiano comunque deciso di trasferire all'estero alcune fasi della loro catena produttiva, in particolar modo nei paesi dell'Europa dell'Est e soprattutto in seguito alla recente crisi economica. Altre cause della delocalizzazione, nonché della situazione di difficoltà in cui molte imprese del settore si trovano, possono essere individuate in elementi che caratterizzano l'Italia, quali: elevati costi energetici, fiscalità e burocrazia penalizzanti, difficoltà di accesso al credito bancario e difficoltà di internazionalizzazione, quest'ultime due dovute alle ridotte dimensioni di molte delle aziende in questione.

Per quanto riguarda la distribuzione, nel corso degli anni sempre più imprese hanno deciso di accedere direttamente al mercato della domanda e si sono, quindi, dotate di strutture commerciali proprie e distintive; questa scelta strategica è stata, infatti, ad oggi adottata da circa il 26% delle aziende. Il 74%, invece, ha mantenuto una struttura tradizionale, distribuendo ancora esclusivamente per conto di terze parti.

È, poi, necessario sottolineare come approssimativamente l'89% delle circa 400 aziende totali facenti parte del comparto si avvalgano anche del canale distributivo dell'ingrosso, il quale rimane il canale privilegiato poiché distribuisce il 52% della produzione nazionale dei prodotti di calzetteria.

⁴ La produzione annuale di Collant nel mondo è pari a più di 1.4 miliardi di paia.

Altre rilevanti forme distributive per le imprese facenti parte del comparto, spesso impiegate congiuntamente, risultano essere la grande distribuzione in primis, utilizzata dal 45% delle aziende, seguita dalla vendita al dettaglio, usata dal 36%.

Come si è detto, particolarmente importante risulta essere anche la distribuzione in Paesi stranieri, in quanto una parte rilevante della produzione viene destinata al canale estero; vi è, infatti, una generale propensione all'export da parte degli imprenditori, che mirano al potenziamento della presenza nei mercati già acquisiti e alla penetrazione all'interno di quelli nuovi. I mercati esteri nei quali le aziende di calzetteria sono maggiormente presenti sono quelli di Francia, Germania, Spagna, Grecia e Polonia, anche se un'importanza sempre più rilevante stanno ottenendo anche i Paesi dell'est Europa.

Infine, è bene sottolineare come storicamente il "*Distretto della calza*" abbia sempre focalizzato la propria attenzione sul potenziamento e sull'ottimizzazione dei processi produttivi, piuttosto che sugli aspetti gestionali, commerciali e di marketing. Tale propensione è stata invertita durante gli ultimi anni potenziando le tematiche alle quali prima non veniva attribuita grande importanza, al fine di cercare un modo per ovviare alla riduzione delle vendite conseguentemente alla crisi. Aspetti fondamentali sono, perciò, divenuti tratti distintivi quali la marca, le modalità di comunicazione e di marketing, nonché la distribuzione e la vendita, anch'esse mutate con l'apertura alla grande distribuzione organizzata e con l'introduzione di nuove modalità di vendita.

Ai giorni nostri, all'interno del Distretto diverse entità ed organizzazioni occupano un ruolo rilevante per le imprese della calzetteria, prime fra tutte l'Associazione Distretto Calza e Intimo (A.DI.CI), che mira a una sempre maggiore evoluzione della compagine produttiva, e la società consortile Centro Servizi Calza (CSC), azienda di servizi alle imprese del comparto. Sono poi da citare l'Associazione degli Industriali di Mantova (la quale fornisce servizi di consulenza sulle problematiche aziendali), la Banca di Credito Cooperativo di Castel Goffredo (che sostiene la crescita delle imprese di dimensioni piccole e medie e che si è sempre impegnata nel fornire appoggio alle attività del CSC), nonché l'Unione provinciale Artigiani, la Confederazione Nazionale degli Artigiani, l'Associazione italiana delle industrie della filiera tessile e abbigliamento (denominata "*Sistema Moda Italia*", la quale affianca le imprese sia dal punto di vista economico-commerciale che da quello tecnico e normativo), la Provincia di Mantova e per ultimo, ma non meno importante, il comune di Castel Goffredo.

2. LA GOLDEN LADY COMPANY: STORIA E PROFILO AZIENDALE



L'Azienda **Golden Lady Company** fu fondata nel 1967 dai fratelli Arnaldo e Nerino Grassi, che scelsero di abbandonare l'attività molitoria di famiglia per entrare nel settore della **calzetteria femminile**, molto diffuso nella zona circostante il comune di **Castiglione delle Stiviere** (in provincia di Mantova), luogo in cui nacque e nel quale ancora oggi l'Azienda ha sede legale.



La sede della Golden Lady Company, a Castiglione delle Stiviere, in provincia di Mantova.

Fin dalla sua fondazione, l'allora denominata Golden Lady S.a.s. divenne uno dei principali protagonisti della scena economica del settore di riferimento, essendo l'attività imprenditoriale fondata su qualità ed efficienza, nonché su ricerca e sviluppo e sulla continua volontà di apertura a nuovi prodotti e mercati.

Proprio importanti investimenti in R&D, combinati con qualità e prezzi competitivi, permisero all'Azienda di espandersi nel mercato europeo nel corso degli anni '70, dopo essere già stata in grado di penetrare nel mercato tedesco poco dopo la sua costituzione.

La crescita proseguì nel corso dei due decenni successivi, focalizzando grande attenzione ai media e alla comunicazione, con pubblicità aventi per protagoniste volti noti a livello nazionale e non solo, quali Lorella Cuccarini, Anna Oxa e Kim Basinger.

Lo sviluppo della Golden Lady venne rafforzato dall'acquisizione dei brand italiani SiSi ed Omsa; in particolar modo, grazie a quest'ultimo marchio, l'azienda riuscì a rivolgersi ad un segmento di clientela più elevato rispetto a quello a cui tradizionalmente destinava i propri prodotti.

Nel 1999 avvenne anche l'ingresso nel mercato americano della calzetteria non solo femminile ma anche maschile, a seguito dell'acquisizione della Kaiser-Roth Corporation, leader nel mercato statunitense con i marchi Hue e NoNonsense.

Al 2001 risale l'implementazione di un importante progetto aziendale, che ha determinato un'evoluzione nel rapporto coi consumatori; in quell'anno venne, infatti, posto in essere il progetto dei **Goldenpoint**, ossia di una rete di negozi dislocati nelle più importanti città italiane

e in alcuni Stati esteri e grazie ai quali l'Azienda ha potuto sviluppare un rapporto diretto Compagnia-clientela. Con la realizzazione di tale progetto prese il via una nuova fase di differenziazione dei prodotti: alle calze e ai collant da donna vennero, infatti, aggiunti costumi da bagno e beachwear nonché underwear dei diversi brand facenti parte del Gruppo.

Ad oggi il numero dei questi punti vendita è di 465 unità, la maggior parte dei quali localizzata sul territorio italiano e gestiti direttamente dall'Azienda.

Sempre all'inizio del nuovo millennio, venne avviato il primo laboratorio produttivo in Serbia. Con l'acquisto della Filodoro S.p.A. nel 2003, la Golden Lady è divenuta il principale produttore mondiale di calze moda e stagionali, avendo incorporato i relativi marchi Filodoro, NY legs e il top di gamma Philippe Matignon.

L'ultimo prodotto fortemente innovativo realizzato dalla Compagnia è una nuova tipologia di collant senza cuciture, lanciato nel novembre dello scorso anno e per la pubblicizzazione del quale è stata scelta una testimonial d'eccezione, la cantante Miley Cyrus, idolo delle clienti più giovani e personaggio che incarna libertà e stile fuori dagli schemi. L'Azienda prevede di realizzare una produzione di oltre 40 milioni di paia di questo nuovo collant nei prossimi tre anni.

Ad oggi, la Golden Lady si pone come obiettivo principale quello di *“creare e distribuire un'offerta commerciale di prodotti sempre più diversificata, standardizzata nell'elevato livello di qualità e al tempo stesso originale e personalizzata, attraverso forti investimenti in ricerca e sviluppo e mediante l'utilizzo di innovazioni tecnologiche all'avanguardia, applicate all'intera filiera produttiva”* (Golden Lady Company).

Da una recente indagine redatta dall'Istituto tedesco Qualità e Finanza⁵, la Compagnia è risultata al settimo posto nella classifica delle società che soddisfano maggiormente i clienti italiani, con un livello di customer satisfaction pari all'89%. Infatti, gran parte degli intervistati ha dichiarato di ritenersi ampiamente soddisfatto dal servizio che la Golden Lady presta alla propria clientela all'interno dei punti vendita al dettaglio Goldenpoint, sia in termini di servizio materiale che di rapporto con il personale e di esperienza d'acquisto.

È, inoltre, interessante sottolineare come il settore che occupa il primo posto all'interno di tale classifica sia proprio quello dei negozi di intimo.

L'azienda dispone attualmente di 12 stabilimenti produttivi dislocati in Italia (6), negli Stati Uniti (4) e nella già citata Serbia (2), che distribuiscono in 70 paesi del mondo le circa 400 milioni di calze prodotte annualmente. In particolar modo, gli stabilimenti localizzati in Serbia

⁵ Elaborazione Istituto Tedesco Qualità e Finanza su dati Service Value sondaggio ottobre 2015. CHIESA F., 2015. Mercato Clienti soddisfatti: ecco le società da scudetto. *Corriere Economia*, vol. 37, pp. 32-35.

sono considerati dall’Azienda come strategicamente rilevanti, poiché grazie alla produzione realizzata in questo Paese dell’est Europa è possibile esportare nell’importante mercato russo senza il peso di dazi doganali.

L’intero percorso di produzione, dalla trasformazione del polimero in filato al confezionamento del prodotto finito destinato alla vendita, avviene in questi dodici impianti produttivi, che sono di tipo flessibile e caratterizzati da un’elevata efficienza. Il fatto che tutte le fasi siano svolte internamente permette un maggior controllo sui prodotti; questa scelta strategica permette, inoltre, di coniugare la maestria artigianale ed il gusto italiano con l’elevata automatizzazione e standardizzazione della produzione, indispensabili per affrontare le sfide del mercato odierno. La struttura produttiva risulta essere, quindi, fortemente verticalizzata, automatizzata e standardizzata; gli impianti produttivi sono tecnologicamente all’avanguardia e rispettosi dei requisiti umani ed ecologici richiesti dal mercato per i prodotti di elevata qualità.

Tutti gli articoli che escono dagli stabilimenti del Gruppo vantano un’etichetta denominata “*Oeko-Tex® Standard 100*”⁶, che stabilisce la sicurezza e l’innocuità dei prodotti per la salute umana valutando la quantità e la qualità delle sostanze nocive presenti nei tessuti; grazie a questa certificazione l’Azienda ha saputo sviluppare un grande rapporto di fiducia con i consumatori più attenti ai prodotti che vanno ad acquistare.

Il fatturato consolidato del Gruppo nel 2014 è stato di 585 milioni di Euro, con una diminuzione del 5.9% sul risultato del 2013, dovuto principalmente alle sanzioni poste in essere dall’Unione Europea nei confronti della Federazione Russa⁷ e dalle conseguenti misure restrittive realizzate dal Paese nei confronti dei prodotti europei⁸.

A livello globale, la Golden Lady Company impiega all’incirca 7.000 dipendenti, il cui numero sale a 10.000 se si prendono in considerazione anche i lavoratori con differenti forme di collaborazione.

Il numero di occupati in Italia è di 2.900, di cui più di 1500 nella rete dei Goldenpoint, che aumenta fino ad arrivare a 5.000 considerando le diverse tipologie di contratti, includendo ad esempio anche agenti e dipendenti di attività in franchising.

La netta maggioranza dei lavoratori è costituita da personale di genere femminile.

⁶ Documento normativo, pubblicato dall’Associazione Internazionale per la Ricerca e Prova nel campo dell’Ecologia Tessile (Oeko-Tex), con sede a Zurigo. In Italia, l’unico istituto autorizzato al rilascio del marchio internazionale Oeko-Tex Standard 100 è il Centrocot di Busto Arsizio (VA).

⁷ Regolamento (UE) n. 833/2014 del Consiglio del 31 luglio 2014, GU L 229/1 del 31.7.2014.

Regolamento (UE) n. 960/2014 del Consiglio dell’8 settembre 2014 GU L 271/3 del 12.9.2014.

⁸ Misure Restrittive Federazione Russa e Sanzioni Unione Europea, ICE (Agenzia per la promozione all’estero e internazionalizzazione delle Imprese Italiane) Mosca, 29 giugno 2015.

Decreto del Governo russo n. 791 dell’11 agosto 2014.

È interessante, inoltre, sottolineare come il Gruppo sia sensibile ai temi della sostenibilità, ambientale e sociale, e la percepisca come un elemento strategico di business da impiegare nella gestione delle quotidiane attività aziendali.

L'Azienda ha espresso e poi concretizzato la sua volontà di contenere e controllare le emissioni inquinanti, di ridurre la produzione di rifiuti solidi, il consumo di energia e di acqua, nonché di smaltire in modo sicuro gli scarichi idrici derivanti dalla lavorazione dei prodotti.

Tutti i dipendenti sono responsabilizzati a tali tematiche e l'intera organizzazione interna è strutturata in modo da garantire il risparmio di tutte le risorse.

2.1 I BRAND DEL GRUPPO

Ad oggi, il Gruppo Golden Lady Company possiede un portafoglio brand composto da 7 marchi, che sono stati acquisiti e sviluppati nel corso dell'evoluzione aziendale.

Tali brand sono: **GOLDEN LADY, OMSA, PHILIPPE MATIGNON, SISI, FILODORO, HUE e NO-NONSENSE.**

Grazie all'ampiezza di tale portafoglio, l'Azienda è in grado di indirizzarsi a segmenti target di clientela piuttosto vari, poiché i prodotti dei diversi brand si adattano alle esigenze di svariate fasce della popolazione, distinte prevalentemente per età, genere e condizione economica.

La Golden Lady ha deciso di mantenere la differenziazione dei diversi marchi anche dopo l'acquisizione delle Aziende dei quali erano precedentemente di proprietà principalmente perché questi brand erano già famosi (sia nel mercato nazionale che in alcuni mercati esteri) e non si è voluto creare un disorientamento agli occhi dei consumatori; un ulteriore motivo di tale distinzione risiede nel fatto, già citato in precedenza, che i marchi coprono segmenti di mercato tendenzialmente differenti.

1. **GOLDEN LADY.** È il marchio capogruppo, ***GOLDEN LADY***[®] presente sul mercato con molteplici prodotti: diverse linee di collant, calze ed intimo, nonché moda mare femminile e bambino, quest'ultima distribuita in esclusiva nei punti vendita Goldenpoint. Si caratterizza per un ottimo rapporto qualità prezzo ed è quindi rivolto a un target diversificato di clientela. Il brand è leader in Italia, dov'è distribuito soprattutto nei Goldenpoint, nel canale all'ingrosso e nella grande distribuzione organizzata (GDO), costituita da supermercati

e da ulteriori intermediari di varia natura. È, inoltre, presente in svariati mercati esteri, tra cui Spagna, Francia, Germania e nell'Europa dell'est.

2. **OMSA.** È uno dei brand storici dell'Azienda, acquisito nel 1992 e grazie al quale la Golden Lady è stata in grado di

The logo for OMSA, featuring the letters O, M, S, and A in a stylized, blocky, orange-brown font.

ampliare il proprio mercato di riferimento per l'innovatività dei prodotti realizzati. Questi, prevalentemente collant, risultano essere molto vari, di elevata qualità e adatti alle esigenze delle consumatrici nelle diverse fasi della loro giornata e della loro vita; troviamo, infatti, oltre ai tradizionali capi classici, anche prodotti che seguono le tendenze della moda ed altri di carattere maggiormente sportivo. Viene distribuito prevalentemente all'ingrosso e al dettaglio, soprattutto in Italia e nei Paesi dell'est europeo, oltre che nelle altre nazioni del Continente.

3. **PHILIPPE MATIGNON.** È il brand di alta gamma del Gruppo, di cui fa parte dal 2003, e si distingue per l'impiego di tecnologie all'avanguardia per la

The logo for Philippe Matignon, featuring the name in a cursive, gold-colored script font.

lavorazione di filati pregiati e di alta qualità che creano prodotti con un posizionamento medio-alto, commercializzati principalmente nei punti vendita del dettaglio specializzato e nei negozi Goldenpoint (che hanno l'esclusiva per la vendita di alcune collezioni, come i pigiami e l'intimo da donna, nonché per tutti i prodotti Philippe Matignon Homme).

Le collezioni del marchio sono essenzialmente due, "Classica" e "Moda" ed in esclusiva nei negozi Goldenpoint sono presenti anche pigiami, beachwear, abbigliamento intimo femminile e una linea di prodotti destinati ad una clientela di sesso maschile, tra cui calze e costumi da bagno.

4. **SISI.** Questo marchio, parte del gruppo dagli anni '80, è destinato ad una clientela femminile giovane e dinamica. I prodotti, collant ma non solo, sono differenziati in più linee: "Classici", "Moda", "Studio", "Intimate" e "SiSi Beachwear", quest'ultimo in esclusiva per i Goldenpoint.

The logo for SISI, featuring the letters S, I, S, and I in a stylized, black, serif font with decorative flourishes.

La strategia distributiva inizialmente era basata sulla vendita al dettaglio ma col passare del tempo si è adattata all'evoluzione del mercato ed è estesa oggi anche ai department store, soprattutto di segmento medio-alto; la distribuzione avviene, oltre che in Italia, anche nei Paesi europei, soprattutto nella parte est del continente.

5. **FILODORO.** Il brand, nato nel 1982, venne acquisito dal Gruppo nel 2003, dopo essere stato precedentemente di proprietà di una multinazionale americana.

The logo for Filodoro, featuring the brand name in a stylized, cursive script with a registered trademark symbol.

Le calze prodotte si caratterizzano per qualità, varietà e ampiezza di gamma e sono disponibili, sia per donna che per uomo, in 3 linee: “*Classica*”, “*Moda*” e “*Sport e Tempo Libero*”.

Gli articoli sono distribuiti in diversi canali: all’ingrosso, da distributori e attraverso la grande distribuzione organizzata, sia in Italia che in Paesi stranieri.

Più della metà del fatturato è generato dall’estero, in particolare dalla Russia e dalla Spagna, dove il *brand* risulta essere fortemente radicato all’interno del mercato.

6. **HUE e NO-NONSENSE.** Tali marchi sono entrati a far parte del Gruppo nel 1999, con l’acquisizione dell’americana Kaiser-Roth Corporation, che è divenuta un’affiliata della Golden Lady Company.

The logos for HUE and No nonsense. HUE is in a bold, sans-serif font, and No nonsense is in a white, sans-serif font inside a dark, wavy banner.

I prodotti a destinazione femminile e maschile brandizzati Hue e No-Nonsense sono calze e intimo, pigiama, tute e legwear. Sono distribuiti in modo particolare negli Stati Uniti, ma anche nei Goldenpoint e nei department store degli altri Paesi.

Con il marchio Hue l’Azienda è leader nei segmenti di mercato dei collant coprenti (con una quota di mercato detenuta dell’88.6%) e dei gambaletti (con una quota del 51.9%).

2.2 I GOLDENPOINT

The logo for Goldenpoint, featuring the brand name in a bold, lowercase sans-serif font followed by a solid orange circle.

Il lancio della catena di punti vendita **Goldenpoint** risale al 2001, anno in cui la Golden Lady decise di creare questa nuova tipologia di negozi multibrand per sfruttare a pieno l’enorme successo raggiunto nei vari settori dai quali è caratterizzata l’attività aziendale.

Attraverso il progetto dei Goldenpoint, l’Azienda si prefigge di instaurare un rapporto più diretto con la clientela al fine di sviluppare con essa una relazione caratterizzata da un maggior livello di coinvolgimento e di suscitare sentimenti di fedeltà ai brand aziendali.

Fin dalla loro fondazione, questa nuova tipologia di punti vendita ha ottenuto un grande successo e si è quindi espansa rapidamente. Attualmente in totale i Goldenpoint sono 465 unità, di cui 415 in Italia e 50 all’estero; i Paesi stranieri in cui questi negozi sono presenti sono: gli

Emirati Arabi Uniti, la Federazione Russa, il Kosovo, la Lituania, la Macedonia, la Repubblica Popolare Cinese, la Romania e la Serbia.

I punti vendita localizzati all'estero sono tutti in franchising. In Italia, i Goldenpoint gestiti direttamente dall'Azienda sono 320 e i restanti 95 hanno la medesima tipologia gestionale che troviamo sul canale estero.

La Golden Lady Company ritiene che l'esito positivo di tale progetto distributivo sia stato reso possibile grazie ad una combinazione di diversi fattori.

Prima di tutto, la selezione di location giuste e prestigiose, poiché la scelta localizzativa è identificata dall'Azienda come una delle variabili fondamentali che concorrono al successo di un punto vendita. Essa, infatti, è determinante nella visibilità e nell'accessibilità del negozio ed ha quindi influenza sulla quantità di visitatori che transitano presso lo stesso.

La grande cura nei dettagli con i quali i punti vendita vengono progettati e allestiti è un altro dei fattori di buona riuscita del progetto dei Goldenpoint identificato dalla Compagnia; essi, infatti, sono creati attraverso l'utilizzo di efficaci soluzioni di layout e di visual merchandising, in modo da creare ambienti che favoriscano le vendite ma siano allo stesso tempo anche piacevoli per la clientela che in essi trascorre il proprio tempo libero.

La Golden Lady considera di fondamentale importanza anche il fatto che all'interno dei negozi Goldenpoint siano presenti e distribuiti i più prestigiosi brand aziendali, come Golden Lady, SiSi, Philippe Matignon e Hue, tutti caratterizzati da un elevato livello qualitativo a prezzi competitivi.

Rilevante risulta essere anche la disponibilità in assortimento di collezioni molto ampie e profonde non solo di collant, ma anche di calze, intimo e moda mare, alcune delle quali distribuite esclusivamente attraverso questo canale di vendita, che consentono di raggiungere un target diversificato di clientela che va *“dalla ragazza giovane e dinamica alla donna che desidera un prodotto in grado di coniugare comodità e tendenze moda a qualità e velocità dell'acquisto”* (Golden Lady Company). In particolar modo, l'assortimento viene organizzato utilizzando l'approccio definito *“category management”* ed è quindi improntato sulle esigenze e sulle preferenze dei consumatori, per fare in modo che questi rimangano soddisfatti dell'esperienza vissuta all'interno di questo tipo di punto vendita.

Inoltre, il periodico rinnovamento dei prodotti, da parte dello staff stilistico e creativo dell'Azienda, riesce a fare in modo che le referenze in essi commercializzate siano sempre al passo con la moda del momento e con le tendenze del mercato.

La Golden Lady considera che la completa e competente assistenza fornita al cliente durante tutta la durata della shop experience, garantita attraverso l'attenta selezione e l'accurata formazione del personale che lavora all'interno dei Goldenpoint, costituisca un valore aggiunto

alla sua distribuzione commerciale al dettaglio e ritiene che ne abbia determinato il successo. È interessante sottolineare come, inoltre, la formazione dei dipendenti venga continuamente incrementata attraverso il periodico svolgimento di corsi di formazione e di perfezionamento a carico dell'Azienda; ai lavoratori viene oltretutto data la possibilità di consultare manuali e piattaforme informatiche per mantenersi aggiornati riguardo alle collezioni moda e alle tecniche di vendita.

In ultimo, ma non per questo meno importante, anche i cospicui investimenti in comunicazione per la pubblicizzazione e la promozione sia dei negozi che dei prodotti in essi contenuti, nonché dell'Azienda in generale e dei brand facenti parte del Gruppo, viene percepita come fondamentale al fine di suscitare sentimenti di fedeltà nei confronti della clientela e spingerla a realizzare ulteriori acquisti di prodotti del Gruppo Golden Lady.

3. LA DISTRIBUZIONE E IL MERCATO

3.1 EVOLUZIONE E CARATTERISTICHE DELLA DISTRIBUZIONE COMMERCIALE IN ITALIA

La distribuzione commerciale viene definita come *“l’insieme delle attività necessarie a mettere a disposizione dei consumatori i beni che questi desiderano, nei tempi, nei luoghi e nelle modalità desiderate”* (Lugli e Pellegrini 2005); essa è considerata come una delle cosiddette *“4P”* del *marketing mix*, insieme al **p**rodotto, al **p**rezzo e alla **p**romozione (nell’ambito delle *“4P”* la distribuzione viene indicata come **p**unto vendita).

In Italia, così come in tutti i paesi economicamente evoluti, il processo di modernizzazione del sistema distributivo è stato determinato (Castaldo 2001) da profondi cambiamenti intervenuti, nel corso degli anni, nella struttura dei consumi e dei modelli d’acquisto, che hanno a loro volta contribuito alla modificazione della domanda di beni e servizi commerciali da parte dei consumatori. Contemporaneamente, una profonda mutazione è avvenuta anche nelle condizioni generali di vita della popolazione, in termini di urbanizzazione, propensione alla mobilità sul territorio e di disponibilità del tempo non dedicato all’attività lavorativa. Tali cambiamenti, avendo portato alla domanda di nuovi beni e servizi, hanno determinato l’ingresso nel mercato di una nuova tipologia di imprese, più moderne, caratterizzate da maggiori dimensioni, maggiori risorse imprenditoriali e una maggiore disponibilità di capitali, in grado di offrire prodotti e servizi diversificati a prezzi contenuti (grazie allo sfruttamento delle economie di scala).

Fino al 1998, il settore della distribuzione commerciale è stato caratterizzato, nel nostro Paese, da una estesa e vincolante regolazione, basata sulla l. 426/1971⁹, che limitava in maniera rilevante le scelte dei singoli imprenditori e che ha generato effetti distorsivi sul funzionamento del meccanismo competitivo del mercato. Tale legge, infatti, si poneva come una forma di controllo della modernizzazione da parte della pubblica amministrazione; il commercio risultava, così, rigido ed ingessato, essendo basato su piani quinquennali e su tabelle merceologiche di competenza comunale, necessariamente da rispettare. Il fatto che la gestione della politica commerciale fosse affidata ai comuni ha generato rilevanti squilibri territoriali, poiché ha privilegiato l’apertura di imprese radicate nel tessuto locale piuttosto che delle succursali della grande distribuzione.

⁹ L., 11 giugno 1971, n. 426. Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 168 del 6 luglio 1971. *Disciplina del commercio*.

Elementi fondati di tale regolamentazione risultavano essere, inoltre, l'obbligo di iscrizione, per tutti i commercianti, al Registro Esercenti Commercio (REC), dopo il superamento di un esame di abilitazione, nonché la necessità di richiedere un nulla osta regionale per l'apertura dei punti vendita di maggiori dimensioni. Un altro vincolo nel settore della distribuzione al dettaglio derivava dalla normativa in materia di orari di apertura, che imponeva la chiusura degli esercizi in determinate ore e giorni della settimana; tale regolamentazione restrittiva, soprattutto con riferimento allo sviluppo della GDO, aveva creato una struttura dell'offerta dei mercati della distribuzione al dettaglio molto più frammentata rispetto a quella dei principali Paesi europei.

La svolta si ebbe nel 1998, con la pubblicazione del d. lgs. 114/1998¹⁰ (definito anche come "*Legge Bersani*"), contenente una riforma organica del settore della distribuzione commerciale, importante soprattutto per aver introdotto rilevanti elementi di liberalizzazione e di modernizzazione.

Innanzitutto, le tabelle merceologiche vennero eliminate, o meglio accorpate in due soli macro settori, ossia quello alimentare e quello non alimentare; vennero aboliti i piani così come l'obbligo d'iscrizione al REC; gli orari di apertura dei punti vendita vennero resi più flessibili, consentendo piena libertà di apertura tra le ore 7 e le ore 22 e demandando ai singoli Comuni la regolazione delle aperture nei giorni festivi; inoltre, con il d. lgs. 114/98 vennero eliminati gli obblighi di possedere specifici requisiti di professionalità per la commercializzazione di prodotti non alimentari. Tuttavia, il Decreto, nonostante la liberalizzazione per l'apertura, l'ampliamento ed il trasferimento degli esercizi commerciali di minori dimensioni, manteneva un regime di autorizzazione necessaria per quelli di dimensioni medie e grandi.

C'è da sottolineare come questa Riforma abbia, più che altro, stabilito dei criteri generali, demandando alle Regioni e ai Comuni il compito di emanare una specifica normativa in materia; in realtà, però, spesso l'intervento regionale è apparso lento e conservatore.

Ad oggi, quindi, nonostante gli intensi processi di ammodernamento che lo hanno coinvolto, il sistema distributivo italiano si presenta in ritardo rispetto a quello degli altri principali Stati del continente europeo; questo ritardo si manifesta non solo nel numero e nelle tipologie delle strutture di vendita, ma anche negli assetti organizzativo-imprenditoriali, considerati come troppo frazionati e quindi percepiti come lenti nei processi di gestione aziendale e di adozione delle decisioni (Golinelli 2000).

¹⁰ Dlgs., 31 marzo 1998, n. 114. Pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 95 del 24 aprile 1998 – Supplemento Ordinario n. 80. *Riforma della disciplina relativa al settore del commercio, a norma dell'articolo 4, comma 4, della legge 15 marzo 1997, n. 59.*

Si può, perciò, affermare come la politica commerciale italiana non abbia totalmente impedito l'affermazione di forme distributive moderne, ma ne abbia reso l'introduzione più lenta e complessa.

Nel nostro Paese, la distribuzione commerciale è composta da una serie di servizi elementari combinati, volti a creare la congiunzione tra produttore e consumatore finale di un bene o di un servizio; essi sono costituiti da elementi tangibili, ossia i prodotti, e da elementi intangibili, ossia i servizi forniti dal distributore. Tali servizi possono essere di diversi tipi: commerciali, quando sono indirizzati al consumatore, congiunti, nel caso in cui il destinatario sia rappresentato da un produttore, ed aggiuntivi, quando hanno come ricevente ancora il consumatore (Lugli e Pellegrini 2005).

La distribuzione, in generale, è finalizzata all'adempimento di due fondamentali funzioni, una logistica e una informativa. I servizi logistici sono distinti in:

1. servizio di stoccaggio, il quale consiste nel rendere disponibile un bene in un dato luogo e in un preciso momento, sulla base delle richieste dei clienti;
2. servizio di prossimità, che rappresenta l'accessibilità del consumatore rispetto ad punto vendita, ossia la distanza massima che egli è disposto a percorrere per soddisfare le proprie esigenze.

Per quanto riguarda i servizi di natura informativa, è possibile distinguerli in:

1. servizio di pre-selezione: è necessario per ottenere quante più informazioni possibili sui consumatori, in modo da poter successivamente organizzare l'assortimento sulla base delle loro preferenze, delle loro richieste e delle loro specifiche esigenze;
2. informazione diretta: dell'informazione diretta fa parte tutto quel flusso informativo che dall'azienda fluisce verso i mercati; essa, unita all'acquisizione di altri elementi utili, porta il cliente alla scelta definitiva e all'acquisto di un bene;
3. velocità del servizio: è il tempo medio di attesa del consumatore; la logica di base per i distributori dovrebbe essere quella di minor tempo e massima soddisfazione del cliente;
4. comfort: ossia le condizioni in cui avviene lo shopping, che va ovviamente ad influenzare l'esito della shop expedition.

Esistono diverse tipologie di canali attraverso i quali un'azienda propone i propri prodotti al mercato, a seconda del numero di intermediari coinvolti nel processo distributivo.

Il **canale diretto** è quello più semplice, poiché l'azienda si rivolge direttamente ai clienti con venditori propri o con punti vendita di proprietà; in passato, la distribuzione diretta veniva realizzata in via principale tramite la vendita telefonica ed il porta a porta, ma oggi prevalentemente tramite l'e-commerce ed internet.

Il **canale breve** è definito come indiretto, poiché non vi è una relazione diretta tra produttore e consumatore, ma questa viene mediata; in questo caso l'intermediario coinvolto nel processo è uno solo, cioè un dettagliante.

Il **canale lungo**, infine, anche questo di tipo indiretto, prevede la presenza di un numero di intermediari eguale o superiore a 2; si possono, quindi, congiuntamente trovare agenti, grossisti e dettaglianti che agiscono in modo da far pervenire la merce al consumatore finale.

Attraverso l'utilizzo di questi tipi di canali, la distribuzione può essere: intensiva, quando mira a rifornire il maggior numero possibile di rivenditori al dettaglio, selettiva, nel caso in cui venga scelto un numero elevato di rivenditori ma selezionati attentamente, o esclusiva, posta in essere quando il produttore decide di distribuire i suoi prodotti solamente attraverso un numero limitato di rivenditori con diritti esclusivi di vendita per una data area geografica.

Gli intermediari tra produttore e cliente, i cosiddetti "*agenti della distribuzione*", possono essere distinti in **grossisti** (wholesalers) e **dettaglianti** (o retailers) e hanno la funzione di mettere in connessione la domanda e l'offerta di mercato.

Il grossista è l'intermediario tra il produttore ed il venditore al dettaglio ed è colui che nel gergo comune "*vende all'ingrosso*"; egli si occupa, tra l'altro, della negoziazione con i fornitori, della movimentazione delle merci e di condurre alcune attività promozionali. Il dettagliante, invece, vende direttamente al consumatore finale, rifornendosi di merci dal grossista; egli si occupa, quindi, di tutti gli acquisti ad uso personale del cliente che non rispondono a necessità di organizzazioni.

I retailers si distinguono sulla base del tipo di servizio prestato (full-service, limited service e self service), dei prezzi praticati (collegati al posizionamento) e delle linee di prodotto vendute (superette, supermercati, ipermercati, grandi magazzini, eccetera).

La distribuzione può essere, quindi, distinta in due grandi tipologie: **all'ingrosso** e **al dettaglio**. Nella distribuzione **all'ingrosso** i destinatari delle merci o dei servizi non sono gli utenti finali ma altre aziende che utilizzano tali beni per lavorarli o distribuirli ed infine venderli ai consumatori come prodotti finiti. In questa tipologia di vendita, l'elemento fondamentale risulta essere il trasporto della merce. Tipiche di questa tipologia distributiva sono le strutture dei "*cash & carry*".

Nella distribuzione **al dettaglio**, invece, colui che acquista la merce è il consumatore finale, che si rifornisce del prodotto sulla base delle sue preferenze ed esigenze. Il retailer non è

necessariamente un commerciante o un negoziante poiché anche i cataloghi per corrispondenza, le televendite televisive ed il porta a porta costituiscono forme di vendita al dettaglio.

All'interno di questa seconda tipologia distributiva si possono individuare la **piccola distribuzione** e la **grande distribuzione organizzata (GDO)**. La prima è composta in massima parte da piccoli punti vendita con sede fissa o ambulante, organizzati anche in forma di rete; il canale retail può essere costituito anche da temporary stores, ossia da negozi a carattere temporaneo, e dalle vending machines, cioè i distributori automatici utilizzati da molte aziende per distribuire i propri prodotti. Della GDO, invece, fanno parte le superette, i supermercati, gli ipermercati, i discount ed i grandi magazzini, ossia tutti quei punti vendita caratterizzati da una grande superficie espositiva dove i clienti scelgono e prelevano autonomamente i prodotti dagli espositori.

A differenza della distribuzione all'ingrosso in cui la movimentazione della merce è predominante, in quella al dettaglio di fondamentale importanza risulta essere l'esposizione dei prodotti all'interno dei punti vendita.

Per quanto riguarda il canale online, l'e-commerce ha assunto negli ultimi anni una grandissima rilevanza come canale distributivo, conseguentemente all'evoluzione delle apparecchiature elettroniche e di internet. Questo tipo di nonstore-based retailing è un modo relativamente nuovo per vendere più prodotti, anche i più particolari, per ottenere una maggior quota di mercato e per raggiungere una porzione di clientela maggiore rispetto a quella a cui si potrebbe arrivare solamente con i negozi fisici.

Il canale internet viene utilizzato anche dai punti vendita per aumentare le loro potenzialità, affiancando la vendita online a quella tradizionale realizzata all'interno del negozio.

Nel grafico sottostante¹¹ possiamo osservare l'evoluzione delle vendite online nel nostro Paese ed il rispettivo valore annuo in milioni di Euro, tra il 2006 ed il 2014.



¹¹ www.osservatori.net; dati del Politecnico di Milano.

I vantaggi per i consumatori derivanti dall'utilizzo del canale web sono molteplici, tra cui principalmente la comodità di acquistare direttamente da casa propria, l'opportunità di trovare online un assortimento maggiore e talvolta a prezzi più vantaggiosi, nonché la possibilità di avere a disposizione maggiori informazioni sul prodotto di quelle che si potrebbero avere consultando il cartellino dello stesso all'interno di un tradizionale PdV.

Nonostante tutti questi aspetti positivi, il retail brick&mortar non è stato completamente sostituito poiché non tutti sono in grado di utilizzare la tecnologia con cui accedere all'e-commerce e molte persone hanno timore di frodi o di problemi nella consegna della merce; bisogna, inoltre, considerare quanto la shopping experience in un negozio fisico possa essere gratificante per gli individui, in quanto dà la possibilità di avere interazioni sociali, è un modo per passare il tempo e permette di usufruire immediatamente dell'acquisto, cosa che con gli acquisti online non è possibile, poiché bisogna necessariamente attendere che il prodotto acquistato arrivi presso la propria abitazione.

Quindi, nonostante l'importanza del canale internet, i benefici dei punti vendita tradizionali vengono ancora percepiti come superiori; ciò non significa, però, che le aziende non debbano puntare su questa forma distributiva poiché la sua importanza continua a crescere di giorno in giorno.

3.2 IL SISTEMA DISTRIBUTIVO DELLA GOLDEN LADY COMPANY

La distribuzione commerciale dei prodotti dei brand presenti nel portafoglio della Golden Lady Company è omogenea sulla base degli ordini ricevuti dai punti vendita; essa viene gestita dall'ufficio commerciale, il quale si occupa non solo del mercato italiano ma anche di quello estero e degli outlet, dei quali se ne possono contare 28, tutti a gestione diretta.

I compiti che tale ufficio svolge sono svariati; in primis, è suo compito quello di definire, sviluppare ed implementare gli obiettivi commerciali per ciascun marchio e per ogni canale distributivo utilizzato dall'Azienda. Si occupa, poi, dell'organizzazione e del controllo della rete di vendita nonché della gestione e del monitoraggio dell'intero flusso distributivo, dal caricamento degli ordini alla consegna al cliente, e anche di eventuali resi e contestazioni; ha, infatti, un contatto diretto con la clientela al fine di rispondere in modo tempestivo ad ogni sua esigenza.

Infine, è responsabile dell'osservazione delle azioni dei competitor in termini di strategie di posizionamento e di prezzo e si occupa, inoltre, di trasferire all'ufficio stile e sviluppo prodotti tutte le informazioni sui trend di mercato provenienti dagli area manager.

Fin dalla sua fondazione, l'Azienda si è sempre caratterizzata per una forte apertura nei confronti dei mercati internazionali, nei quali si è espansa nel corso degli anni attraverso il dislocamento strategico di centri produttivi e distributivi. Oggi, più della metà dei ricavi provengono dall'estero, specialmente dagli Stati Uniti (35%), che forniscono la parte maggiore del fatturato aziendale, e dalla Russia (20%), mentre il 34% deriva dai paesi UE e l'11% dall'Italia.

Oltre ad avere stabilimenti produttivi negli inizialmente citati Paesi esteri, la Golden Lady Company esporta in più di 70 Stati del mondo, tra cui tutti i principali mercati europei, come Francia, Germania, Spagna ed Inghilterra. In particolar modo: nel mercato tedesco vanta una presenza rilevante nel canale distributivo dei department store (GDO); nel mercato francese ed inglese presidia i canali di vendita al dettaglio e GDO; infine, nel mercato spagnolo distribuisce prevalentemente tramite ingrosso, dettaglio e GDO.

Una posizione di grande rilievo è, inoltre, ricoperta in Russia e nei Paesi dell'Est Europa, in particolar modo in Ucraina, Polonia, Slovacchia e Bielorussia, grazie ad una consolidata e rete distributiva che ha reso i prodotti del Gruppo un simbolo dell'eleganza made in Italy.

In Russia sono particolarmente diffusi i brand Filodoro, Omsa e SiSi; Filodoro ed Omsa presentano un'offerta più allargata e dedicata a tutti i canali, mentre la distribuzione di SiSi è più orientata al segmento del dettaglio specializzato.

Grande importanza riveste anche, come si è detto, il mercato statunitense. La Corporation americana acquisita nel 1999 deteneva all'incirca il 18% del mercato nazionale del comparto e ciò ha permesso alla Golden Lady di penetrare in modo forte in tale mercato, prevalentemente attraverso il canale Food/Drug/Mass, ossia distribuendo nelle grandi superfici di vendita despecializzate. In particolar modo, il marchio Hue della Kayser-Roth Corporation è stato fondamentale per l'Azienda ai fini del completamento dell'offerta del Gruppo, che con i suoi brand è arrivata ad includere un gran numero di target di consumatori.

Ad oggi, tra i brand maggiormente esportati dalla Compagnia vi è Philippe Matignon, poiché rappresenta l'eccellenza del made in Italy del settore; risulta essere particolarmente forte in Paesi stranieri quali Spagna e Russia, nonostante le quote di export siano rilevanti per tutti gli stati in cui la Golden Lady distribuisce. Grande importanza viene data dall'Azienda anche ai brand Sisi e Hue, sia a livello di collezione che di disposizione all'interno degli store.

Omsa vanta un export cospicuo soprattutto in Lituania, Polonia e Slovacchia, oltre che nelle altre nazioni dell'Europa dell'est.

Dal 2001 ad oggi sono stati aperti 465 Goldenpoint nei più importanti centri d'interesse commerciale d'Europa e del Mondo e ciò testimonia quanto la distribuzione attraverso questo particolare e personale canale si sia diffusa con successo, anche all'estero.

Per quanto riguarda il mercato italiano, i prodotti della Golden Lady si possono trovare, oltre che nei canali diretti come i Goldenpoint e gli outlet, anche nei grandi magazzini, nei supermercati e negli ipermercati (facenti tutti parte della GDO) e nella piccola distribuzione (pensiamo, ad esempio, ai piccoli punti vendita con sede fissa o in forma ambulante).

A seconda della dimensione e della tipologia di punti vendita, i prodotti aziendali commercializzati sono differenti; ad esempio, alcune collezioni di prodotti sono distribuite esclusivamente attraverso i punti vendita diretti Goldenpoint; nei supermercati; generalmente; si possono trovare le collezioni base e l'assortimento aumenta all'aumentare della superficie di vendita; nei department store sono, invece, distribuite anche le collezioni moda ed altri prodotti del Gruppo.

Infine, è necessario evidenziare come l'Azienda attribuisca una grande rilevanza al canale distributivo online in quanto ritiene che questo ricopra un ruolo chiave nel retail poiché si assisterà, in futuro, ad una sempre maggiore integrazione tra negozio fisico e virtuale.

I consumatori off e online non sono rappresentati dai medesimi soggetti e, sempre secondo la Golden Lady, la gestione ottimale di tali due tipologie di clientela la si ha quando si riescono a far accedere i consumatori in un canale per loro nuovo, nel quale non hanno precedentemente fatto acquisti.

Per la gestione dei Goldenpoint, il Gruppo ha optato per una conduzione full outsourcing del canale e-commerce; è stata, quindi, data in gestione esterna sia la piattaforma di spedizione e di stoccaggio merci che la programmazione del sito.

Il web manager di tale tipologia di punti vendita si occupa della definizione degli assortimenti, del monitoraggio delle vendite nonché delle strategie commerciali e di comunicazione da attuare.

4. LA LOCATION

4.1 LA SCELTA LOCALIZZATIVA DEI PUNTI VENDITA

Il termine **location** viene utilizzato per indicare la localizzazione all'interno dello spazio geografico di un dato punto vendita; quest'ultimo, concretamente, rappresenta il punto di congiunzione tra l'impresa e i consumatori, tra il prodotto commerciale ed il suo mercato potenziale, definendo la quantità e la qualità di domanda che può entrare in contatto con l'offerta.

È opinione diffusa (Castaldo e Mauri 2010) che la localizzazione costituisca uno dei necessari ma non sufficienti elementi strategici che maggiormente determinano il successo o l'insuccesso di un punto vendita, poiché il luogo in cui un negozio è posto ne influenza la visibilità, il format e l'accessibilità da parte della clientela, andando inoltre ad incidere anche sulla struttura dei costi di gestione. Bisogna, comunque, tener presente che una buona o cattiva performance di punto vendita è determinata, in generale, dalla combinazione strategica delle diverse leve del retailing mix e non esclusivamente dalla decisione del luogo in cui un negozio viene aperto.

La scelta localizzativa deve essere posta in essere sulla base della determinazione di un equilibrio tra l'ambiente esterno e gli aspetti strategici e tattici a fondamento della gestione del punto vendita stesso, tenendo in considerazione come questi (soprattutto l'ambiente esterno, in quanto variabile esogena) possano mutare ed evolversi nel corso del tempo.

In generale, è possibile asserire come non esista una location migliore in assoluto per ogni tipologia di bene, ma ogni punto vendita determina la propria ubicazione ideale sulla base del proprio modello di offerta, nonché sui comportamenti d'acquisto della clientela e sui modi nei quali questa percepisce l'offerta commerciale. Infatti, da un lato i clienti sono condotti in un certo luogo per motivazioni precise, che possono essere di shopping, ricreative, culturali, lavorative e via discorrendo, ed è a questo livello che diventano fondamentali, nel rapporto tra consumatore e PdV, elementi quali l'accessibilità, la varietà dell'assortimento, le fasce di prezzo proposte, la frequenza degli acquisti, eccetera. D'altra parte, i consumatori sono tendenzialmente sensibili, anche se talvolta in maniera inconscia, alla coerenza tra le caratteristiche del negozio e la sua localizzazione fisica e tale logicità va ad impattare positivamente sulla reattività dell'offerta.

È possibile, quindi, operare una distinzione tra le determinanti della location in **variabili relative all'offerta** e **variabili relative alla domanda** (Castaldo e Mauri 2010).

Della prima categoria fanno parte le fonti della redditività, la tipologia merceologica commercializzata, il target di clientela e le fonti del vantaggio competitivo; della seconda sono, invece, parte la domanda potenziale, i comportamenti d'acquisto e la percezione dei clienti.

Per quanto riguarda **le fonti della redditività**, si può affermare come il risultato economico di un negozio sia determinato essenzialmente da due componenti, il margine unitario ed il volume di vendita, che impattano direttamente sull'utile d'esercizio del punto vendita. Questi due elementi possono essere manovrati singolarmente dal retailer e, tendenzialmente, al crescere di uno l'altro diminuisce.

Si possono, quindi, concepire due opposti e differenti modelli strategici di business facenti capo ad un negozio, che vanno ad influire anche sulla scelta localizzativa: uno orientato al margine (caratterizzato da margine unitario elevato e da volume di vendite ridotto) e l'altro orientato ai volumi di vendita (basato su margine unitario ridotto e da volume di vendite elevato). Tra questi due modelli contrapposti, esistono PdV di tipologie intermedie, caratterizzate da diverse combinazioni tra marginalità e volumi di vendita.

Per quanto riguarda la location, punti vendita improntati al primo modello gestionale dovranno necessariamente essere ubicati in zone frequentate da una clientela disposta ad accettare gli ampi margini applicati sulla merce in assortimento, con minore necessità di essere localizzati in aree di grande traffico o di avere ampie superfici di vendita. Per contro, i negozi orientati ad elevati volumi di vendita dovranno necessariamente trovarsi in zone di grande passaggio e facilmente raggiungibili ed avere un'opportuna superficie commerciale.

Anche **la tipologia merceologica** trattata dal negozio va ad impattare sulle scelte localizzative dello stesso poiché influisce prevalentemente sul livello di servizio richiesto dalla clientela.

Infatti, è possibile distinguere tra beni di largo consumo (ossia prodotti la cui scelta d'acquisto non richiede particolari valutazioni) e beni di natura complessa (che necessitano di più accorte riflessioni prima di effettuare l'acquisto) e comprendere come per la seconda tipologia sia necessario un servizio di assistenza durante la vendita più accurato rispetto a quello richiesto per i beni di utilizzo abituale, poiché i consumatori sono disposti a sopportare costi di ricerca elevati e ampi spostamenti al fine di concretizzare un acquisto soddisfacente.

Un'ulteriore distinzione è da operare tra prodotti maneggevoli e prodotti ingombranti: il primo tipo consente maggiore libertà di localizzazione poiché non necessita di vasti spazi per la logistica ed i servizi accessori ed i punti vendita possono, quindi, essere posti anche all'interno dei centri cittadini; vincoli di questa tipologia sono, però, spesso risolti con il servizio di consegna a domicilio.

Per quanto riguarda **il target di clientela**, esso rappresenta il principale soggetto con cui il punto vendita si relaziona e quindi influisce in maniera determinante sulla scelta del luogo fisico in

cui il negozio verrà posizionato. Infatti, è necessario che esso sia localizzato nel luogo in cui vi è maggiore possibilità di far incontrare l'offerta commerciale con la domanda di mercato a cui essa è indirizzata.

Il place dovrebbe, quindi, essere scelto dopo aver condotto ricerche o indagini atte a verificare la presenza e la consistenza in una certa localizzazione dei clienti che si intendono raggiungere.

Le fonti del vantaggio competitivo, invece, influiscono sul luogo in cui un punto vendita verrà aperto principalmente perché la location stessa può rappresentare un modo con il quale distinguersi ed ottenere un vantaggio nei confronti della concorrenza. Infatti, essere localizzati in un luogo caratterizzato da grande visibilità e facilità d'accesso genera valore per il cliente e ciò può favorire la relazione di quest'ultimo con il PdV, determinando, quindi, un vantaggio competitivo rispetto agli altri negozi posti in posizioni meno vantaggiose.

La prima tra le variabili relative alla domanda che vanno ad influire sulla location è **la domanda potenziale**. Le potenzialità del fatturato di un punto vendita localizzato in una certa posizione nello spazio sono definite dal contesto geografico in cui esso si trova inserito, che si caratterizza per una determinata popolazione distribuita sul territorio, appartenente a diverse fasce d'età, con un certo livello d'istruzione e con una precisa capacità di spesa.

È, quindi, opportuno valutare correttamente la location e collocare il negozio dove la sua offerta trova corrispondenza nella domanda espressa dall'area, stimando non solo la domanda effettiva ma anche quella potenziale. Qualora dalle analisi non si riscontrasse nessun potenziale di domanda, per aprire il punto vendita in quel determinato luogo sarebbe necessario predisporre azioni strategiche finalizzate all'erosione di quote di mercato ai concorrenti a proprio favore.

Per quanto concerne **i comportamenti d'acquisto e le percezioni dei clienti**, sono essenzialmente due gli elementi direttamente correlati alla bontà della location: i comportamenti di acquisto (e in particolar modo le dimensioni delle motivazioni dell'acquisto, del costo opportunità percepito dal cliente e del tempo speso per realizzarlo) e la consonanza percettiva.

Quando un individuo pone in essere un acquisto, non è mosso solamente da finalità di approvvigionamento, che sono comunque fondamentali per l'acquisto di generi di prima necessità, ma anche da altri scopi, tra cui quello ricreativo e di svago. Queste due diverse tipologie di acquisto sono caratterizzate da una differente percezione dell'utilizzo del tempo; infatti, per comprare un bene routinario e abituale si cerca tendenzialmente di ridurre al minimo sia il tempo necessario a raggiungere il PdV sia quello impiegato per concretizzare l'acquisto, cosa che invece non accade per acquistare beni non strettamente necessari e connessi anche ad aspetti emotivi e psicologici. In quest'ultimo caso si è disposti a percorrere una distanza

maggiore e a frequentare più punti vendita al fine della soddisfazione del proprio bisogno nel miglior modo possibile, valutando il costo opportunità di tali scelte.

In conclusione, nel caso in cui la motivazione di shopping non sia di natura routinaria ma di tipo ricreativo, la percezione del tempo si dilata poiché esso non viene avvertito come un sacrificio da eliminare; quindi, nella scelta della location di punti vendita assortiti con beni non abituali è necessario considerare non tanto la variabile prossimità quanto quella della varietà delle offerte commerciali.

Un modello teorico utile per comprendere la connessione esistente tra location e percezione temporale è stato proposto nel 1994 da Davies e Clark e si basa su due elementi fondamentali: la disponibilità di tempo percepita e la dimensione fisica dell'acquisto; secondo gli autori, tanto più la percezione di disponibilità di tempo per lo shopping è alta, tanto più elevata sarà la propensione del consumatore a valutare e comparare un numero maggiore di offerte.

Le percezioni dei clienti non riguardano, però, solamente l'aspetto temporale ma anche gli aspetti di natura funzionale e di natura intangibile del punto vendita. Le percezioni relative agli aspetti funzionali sono particolarmente importanti per definire il perimetro del bacino di domanda potenziale (che è a sua volta connesso con il costo opportunità per raggiungere il PdV), mentre quelle relative agli attributi intangibili dell'offerta condizionano l'atteggiamento mentale dei clienti nei confronti del negozio. In quest'ultimo caso si tratta di percezioni connesse alla complementarità e alla consonanza cognitiva, dove per complementarità ci si riferisce alla pluralità di bisogni soddisfatti da più negozi differenti localizzati nella medesima area e per consonanza cognitiva, invece, si vuole intendere la compatibilità d'immagine esistente tra due negozi attigui (Parker 1962).

Una volta spiegate le principali determinanti della location legate alla domanda e all'offerta, bisogna specificare che nella concreta scelta di un sito per un determinato punto vendita è indispensabile dover scendere a compromessi prevalentemente basati sulla disponibilità di luoghi fisici, sulla presenza di competitors, su vincoli legali e regolamentari, sulla massa critica di clienti e in ultimo, ma non meno importante, sulle risorse economiche possedute dal retailer.

Due requisiti fondamentali da rispettare nella scelta localizzativa per arrivare a definire la corretta trade area in cui installare un nuovo punto vendita sono l'accessibilità (principalmente connessa alla viabilità stradale) e la coerenza di posizionamento rispetto ai propri mercati target. Da un punto di vista meramente strategico, nel momento in cui bisogna concretamente decidere in che luogo posizionare un punto vendita, è necessario porre in essere una sequenza precisa di attività (Berman e Evans 2013).

1. **Segmentazione del territorio.** Tale analisi è il primo step di questo procedimento ed è finalizzata all'individuazione dei profili di domanda presenti in una determinata area geografica per riuscire a comprendere se il punto vendita che si vuole creare potrebbe, in quel preciso luogo, avere successo.

I fattori che vanno ad influenzare la domanda in una trade area sono vari, tra cui le caratteristiche demografiche e gli stili di vita della popolazione, il clima del business, la concorrenza, i flussi di traffico e le economie di scala nella localizzazione.

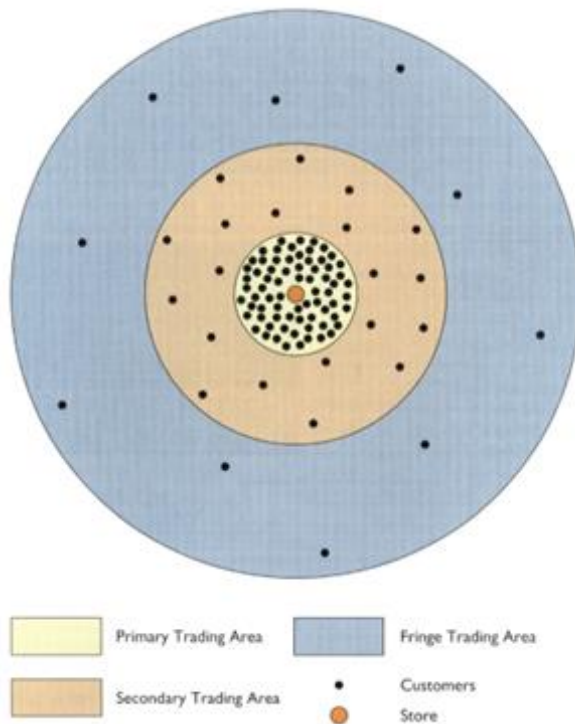
2. **Definizione del potenziale di attrattività del PdV e dell'accessibilità.** L'accessibilità viene definita come la facilità con cui il consumatore può raggiungere un negozio per visitarlo; è necessaria un'analisi a due livelli, uno macro (riguardante l'approfondimento delle condizioni e del piano di viabilità, nonché delle barriere naturali ed artificiali presenti nella trade area) e uno micro (relativo alla visibilità del punto vendita per il cliente e alla situazione dell'ambiente nelle immediate vicinanze dello stesso).

3. **Stima della domanda potenziale.** Questa attività è a sua volta suddivisa in 3 stadi:

- a. Definizione della trade area. Nella definizione del bacino d'utenza basato sulla localizzazione, è necessario suddividere il mercato in funzione delle caratteristiche e del potenziale di attrattività. Esso risulta essere distinto, da un punto di vista territoriale, in 3 aree concentriche rispetto alla location e in

funzione delle caratteristiche di attrattività, come si può denotare dalla figura accanto (*The Segments of a Trading Area*, Berman e Evans 2013): zona di 1° livello (la più interna, che raccoglie circa il 60-65% della clientela potenziale), zona di 2° livello (20% dei clienti potenziali) e zona di 3° livello (la più esterna, che incorpora i clienti occasionali che transitano nella zona per diversi motivi).

L'ampiezza della trade area è determinata in funzione delle barriere fisiche e naturali, del tipo di PdV e del livello di concorrenza; può essere espressa in funzione del tempo di spostamento impiegato dal consumatore per raggiungere il negozio.



- b. Reperire le fonti informative. Questa fase ha la finalità di comprendere se i consumatori nella trade area tracciata hanno determinate caratteristiche. Prima di tutto si mappano le residenze, poi si individuano le principali caratteristiche socio-economiche della clientela, si costruiscono gli indicatori del potenziale del mercato ed infine si misura il livello di concorrenza.
- c. Stima della domanda potenziale. Solamente nell'ultimo stadio si va a determinare il potenziale di domanda presente nella zona oggetto dell'analisi; esistono tre distinti modelli per realizzare tale stima: l'approccio analogico (con il quale si individuano i fattori di successo sottostanti la performance di un PdV della stessa catena già operativo e se ne replicano le condizioni localizzative su altri negozi), i modelli gravitazionali (che nella scelta della localizzazione più adeguata considerano sia l'ampiezza dell'offerta commerciale che il costo-opportunità sostenuto dal consumatore per recarsi nel punto vendita) ed il modello di Huff (basato sulla considerazione che i consumatori tendono a concentrare i propri acquisti al crescere della dimensione del PdV; valuta inoltre la probabilità di spostamento del consumatore dalla propria residenza verso la localizzazione commerciale).

4.2 LE TIPOLOGIE DI LOCATION

Per quanto riguarda i tipi di location per i punti vendita, è possibile individuarne in via generale 3 differenti categorie: il **negozio isolato**, l'**area commerciale spontanea** ed il **centro commerciale pianificato**.

Il **negozio isolato** è quel PdV situato lontano dagli altri negozi, per scelta strategica propria, per conseguenza di situazioni naturali (come nel caso di bookshop all'interno di poli museali o di punti vendita presso stazioni di servizio autostradali) o per necessità, come ad esempio quella di spazio.

Il fatto di essere isolato rispetto agli altri punti di vendita attribuisce a questo tipo di negozio una sorta di monopolio, poiché manca una concorrenza geograficamente prossima pronta a sottrargli clienti; la lontananza dagli altri negozi dà, inoltre, al PdV maggiori possibilità di estensione a livello di superficie commerciale. I principali svantaggi connessi con questo tipo di location risiedono nella necessità di una grande promozione per poter portare i clienti a conoscenza del negozio, nonché nella distanza che questi sono talvolta costretti a compiere per raggiungerlo.

Un'ulteriore tipologia di punto vendita isolato può essere individuata negli spacci aziendali, ossia negozi che offrono produzioni di fine serie o di seconda scelta, localizzati presso gli stabilimenti produttivi o i magazzini logistici delle aziende (costruiti ad una certa distanza dai centri urbani per esigenze di spazio) al fine di ridurre i costi di trasporto. Questa tipologia di negozi si trovano in una condizione di naturale monopolio poiché non hanno diretti concorrenti nelle immediate vicinanze e i clienti vi si recano appositamente, attratti dai prezzi inferiori rispetto a quelli praticati nei PdV tradizionali.

L'**area commerciale spontanea** viene definita come un'area dedicata allo shopping che è nata e si è evoluta nel corso del tempo spontaneamente, senza un'iniziale pianificazione, come conseguenza della localizzazione di molteplici attività commerciali di natura diversa in luoghi geograficamente prossimi. Esempi di questo tipo di aree risiedono nei centri cittadini, nelle aree commerciali di quartiere e nei distretti commerciali lungo le arterie di grande traffico delle periferie delle città.

I centri cittadini sono i luoghi dove solitamente si trovano concentrati un elevato numero di negozi eterogenei; certamente, con l'avvento dei grandi centri commerciali, questo fenomeno è andato via via riducendosi, soprattutto nei piccoli paesi, mentre è rimasto in gran parte delle città di medie e grandi dimensioni.

Accanto ai benefici derivanti dal fatto di trovarsi nel cuore dei centri abitati, con grande probabilità di essere visitati da residenti, turisti e forestieri, vi sono i problemi connessi alla congestione del traffico, alla difficoltà per i consumatori di trovare parcheggio e all'elevato costo di acquisto o affitto delle superfici commerciali (Castaldo e Mauri 2010). Proprio per questa serie di motivi, oggi nei centri cittadini si trovano prevalentemente negozi la cui redditività non si basa su elevate rotazioni di magazzino e che non vendono articoli ingombranti o difficili da trasportare.

Le aree commerciali di quartiere sono aree commerciali presenti nelle città di dimensione maggiore, nelle quali si trovano localizzati diversi tipi di punti vendita frequentati prevalentemente dagli abitanti dei quartieri circostanti. Questi tipi di negozi, nonostante abbiano minor visibilità rispetto a quelli del centro, sono solitamente accessibili in modo facile e si trovano in prossimità dei consumatori.

Nei distretti commerciali delle periferie si trovano, invece, PdV di grandi dimensioni, che hanno i vantaggi di minor costo della superficie, logistica più efficiente, accessibilità e disponibilità di parcheggi, anche se talvolta devono fronteggiare una concorrenza maggiore da parte di negozi simili.

Il **centro commerciale pianificato**, da ultimo, è la tipologia di location di più recente sviluppo ed è inteso come un insieme di negozi e di altre strutture ricreative appartenenti ad un unico

complesso immobiliare, realizzato con lo scopo preciso di costituire una grande zona commerciale unica, in grado di attrarre un numero elevato di potenziali clienti alla ricerca di beni e servizi per soddisfare bisogni diversi.

Essi possono essere situati all'interno delle città, nelle periferie cittadine o essere isolati rispetto ai centri urbani. Quelli posti nelle zone più centrali delle città si sviluppano essenzialmente in verticale, a causa della scarsità della risorsa dello spazio, e commercializzano prodotti tendenzialmente omogenei, caratterizzati da media o elevata marginalità. I centri commerciali delle periferie risultano essere di maggiori dimensioni rispetto a quelli in centro, sia per il minor costo delle superfici commerciali sia per il fatto che devono coprire un bacino d'utenza più ampio, composto non solo dagli abitanti delle città ma anche da quelli che vivono nelle zone limitrofe; essi sono spesso dotati di strutture ricreative che spingono i visitatori a prolungare e a ripetere la visita all'interno del centro. Infine, all'infuori dei centri urbani ed isolati da essi, si trovano i centri commerciali di maggiori dimensioni che sono in grado di dare una più ampia soddisfazione al cliente poiché egli ha la possibilità realizzare tutti i suoi acquisti in un unico luogo; anch'essi risultano caratterizzati dalla presenza di strutture ricreative e le motivazioni delle notevoli dimensioni sono pressoché simili a quelle dei centri localizzati nelle periferie.

I negozi all'interno dei centri commerciali possono essere di due tipologie principali: di destinazione o d'impulso. I primi sono quei punti vendita che attraggono il consumatore all'interno del centro commerciale e fungono da attrattori anche per i negozi più deboli; i secondi sono quelli situati nelle immediate vicinanze nei negozi di destinazione e devono la loro attrattiva al fatto di trovarsi accanto a questi.

Si possono identificare tre principali elementi che concorrono a determinare il valore di un centro commerciale (Castaldo e Mauri 2010). Il primo è la localizzazione geografica, poiché ne influenza il bacino d'utenza e il target di clientela; di fondamentale importanza risultano, quindi, essere la visibilità e l'accessibilità dalle principali arterie di traffico. Il secondo è la composizione, ossia le tipologie di categorie merceologiche in esso presenti, che determina anche in questo caso il target di clienti. Infine, il terzo elemento è la disposizione interna degli spazi del centro, che gioca un ruolo importante nella determinazione del valore poiché se funzionale ed esteticamente piacevole stimola il visitatore a ritornarvi.

Uno dei principali benefici per i negozi siti nei centri commerciali risiede nel fatto che si propongono ad una clientela già predisposta all'acquisto; gli aspetti negativi sono prevalentemente connessi agli elevati costi d'affitto delle superfici commerciali e ai vincoli negli orari di apertura imposti dal centro.

4.3 LA LOCALIZZAZIONE DEI GOLDENPOINT

I punti vendita al dettaglio Goldenpoint vengono localizzati sul territorio dopo un'attenta valutazione delle opportunità insite nel luogo in cui si vuole posizionare il singolo negozio.

Nello specifico, l'Azienda si occupa di valutare il potenziale delle città e dei paesi in termini di densità di popolazione e di reddito medio degli abitanti, considerati come basi fondamentali per effettuare una prima previsione di andamento del punto vendita. Elemento necessario per l'apertura di un Goldenpoint è il fatto che il centro abitato dove lo si vuole localizzare deve avere un numero di abitanti almeno pari a 25.000 persone.

In secondo luogo, viene valutato il contesto nel quale aprire uno specifico negozio; le location che la Golden Lady Company predilige sono i centri storici più importanti ed i centri commerciali, prevalentemente perché implicano un maggior flusso di persone al loro interno e in quanto sono zone (soprattutto per quanto riguarda i centri cittadini) nei quali è concentrata una capacità di spesa maggiore da parte dei clienti. Nel caso in cui la scelta ricada sui centri commerciali, è necessario che essi abbiano insegne comunemente conosciute e siano caratterizzati da un'elevata frequentazione da parte dei visitatori.

Oltre all'entità, viene valutata dall'Azienda anche la tipologia dei flussi di persone che transitano o potrebbero transitare in questi siti, tendenzialmente suddivisibili in due categorie: locali e turisti.

Le aperture di punti vendita in zone decentrate sono comunque spesso localizzate in aree metropolitane a reddito elevato, per compensare in tal modo la minor frequenza di clientela occasionale.

In ultimo, la Golden Lady esige che i locali commerciali dove saranno localizzati i Goldenpoint abbiano una metratura media di 50/60 mq dedicati alla vendita, almeno con una vetrina, e circa 15/20 mq di spazio da destinare a magazzino

Di quest insieme di valutazioni si occupa l'ufficio sviluppo immobiliare, responsabile anche dell'analisi dei trend di mercato di ciascun canale distributivo al fine di valutare strategicamente gli sviluppi della rete di vendita. Tale analisi è costantemente affiancata da un'attenta valutazione dei prezzi di mercato degli immobili in modo da realizzare una valutazione approfondita delle realtà urbane e conseguentemente attuare consone strategie di negoziazione con i proprietari dei locali nei quali si è intenzionati ad aprire il nuovo negozio.

Fine ultimo dell'Ufficio è quello di coadiuvare lo sviluppo e le performance di tutta la rete di vendita al dettaglio.

La localizzazione dei punti vendita non determina, in via generale, una mutazione della struttura interna ed esterna dei negozi; infatti, il layout di tutti gli store risulta essere unico, sulla base delle norme del visual merchandising adottate dall'azienda, nonostante ogni PdV abbia una propria configurazione personalizzata sulla base della metratura e alla disposizione dei diversi locali. Tali necessità di adattamento si manifestano maggiormente nei punti vendita siti all'interno di centri storici piuttosto che in quelli localizzati all'interno dei centri commerciali, dove si ha una maggiore libertà di progettazione e successiva concretizzazione di quanto è stato concepito.

Una realtà unica e a parte è rappresentata dai flagship store, in quanto questi svolgono prevalentemente una funzione di vetrina e di modello aziendale e hanno per questo motivo una struttura maggiormente definita e alla quale viene data una rilevanza considerevole.

5. L'ORGANIZZAZIONE INTERNA DEI PUNTI VENDITA

5.1 LA PROGETTAZIONE DEI NEGOZI

Tra gli anni sessanta e settanta del secolo scorso, gli studiosi Cox K. (1964) e Kotler P. (1973) furono tra i primi ad individuare la possibilità di progettare punti vendita caratterizzati da uno store design in grado di andare ad influire sulle decisioni d'acquisto dei consumatori, talvolta in modo più efficace dello stesso prodotto commercializzato; nella loro concezione, l'atmosfera del negozio risultava, infatti, essere una delle determinanti di elementi quali il posizionamento e l'immagine dello stesso, divenendo, quindi, di fondamentale importanza negli ambienti caratterizzati da elevata competitività.

Negli anni seguenti, la letteratura di marketing dedicata al tema dell'interazione tra cliente ed ambiente espositivo è stata particolarmente prolifica, soprattutto durante gli anni ottanta e novanta, ma costituisce ancora oggi un tema di grande rilevanza, soprattutto per il fatto che lo store design è considerato dagli studiosi anche come una fonte di piacere per i visitatori che transitano per il punto vendita (Castaldo e Botti 1999, Arnold e Reynolds 2003, Joy e Sherry 2003).

Tutti questi studi ed ulteriori hanno ampiamente dimostrato che ogni elemento dello store design influenza, in modo diretto o indiretto, le percezioni ed il comportamento dei consumatori, in termini di store image ed attitude (Thompson e Chen 1998, Yoo et al. 1998, Mattila e Wirtz 2001), di tempo trascorso all'interno del PdV (Milliman 1986), di acquisti concretizzati, di piacere personale (Arnold e Reynolds 2003) e di qualità del servizio sperimentata (Baker et al. 1994).

Lo **store design** di un punto vendita viene considerato come una delle componenti centrali del cosiddetto "*servicescape*", concetto sviluppato da Booms e Bitner (1981; ripreso poi da Bitner 1992) e con il quale ci si riferisce all'enfatizzazione dell'impatto dell'ambiente fisico su un processo che in quello stesso ambiente ha luogo. In quest'ottica, il ruolo dello store design viene considerato in una maniera che va al di là della mera valutazione dello spazio fisico e materiale, ma sulla base delle molteplici funzioni assegnate al *servicescape* in generale; l'ambientazione del PdV viene quindi vista come: un package che avvolge i beni commercializzati e/o i servizi erogati, un veicolo di trasmissione d'informazioni riguardanti il negozio (tra cui, in primis, il posizionamento), un facilitatore di allocazione degli spazi fisici nonché di interazioni sociali tra personale addetto alla vendita e clienti del negozio.

Del concetto di store design fanno parte due macro-categorie di aspetti: gli elementi di design strutturale e quelli di store atmosphere. I primi riguardano gli aspetti tangibili del punto vendita,

come l'architettura del negozio, sia interna che esterna, le tipologie di layout, ossia di organizzazione degli spazi interni, e la disposizione visiva dell'assortimento; i secondi, invece, concernono l'insieme degli stimoli sensoriali che vanno oltre l'impatto visivo in senso stretto e includono i principi di design ed estetica connessi al visual merchandising delle merci all'interno del negozio.

L'atmosfera viene percepita e valutata dai visitatori di una superficie commerciale non con elementi di tipo razionale, ma sulla base delle percezioni sensoriali, e viene quindi spesso definita come un "*silent language*" (Castaldo e Mauri, 2010). I principali sensi coinvolti in questa valutazione sono la vista (con la quale vengono percepiti i colori, gli spazi, le forme e le dimensioni), l'udito (attraverso il quale si assimilano i rumori, la musica), il tatto (utile per valutare la temperatura del punto vendita e le caratteristiche delle superfici) e l'olfatto (con cui è possibile percepire e valutare la freschezza dell'ambiente e i profumi in esso diffusi).

Il comportamento d'acquisto può essere influenzato dall'atmosfera in tre modi. Essa può essere un mezzo per attirare l'attenzione, per creare messaggi o per creare percezioni; i primi due vanno ad influire sulla decisione del consumatore di recarsi in un PdV piuttosto che in un altro, mentre il terzo riguarda il modo in cui l'ambiente che circonda il cliente all'interno del negozio influisce sulla scelta dello specifico prodotto da acquistare.

È importante sottolineare come l'atmosfera percepita dai visitatori dei punti vendita possa differire, e anche di molto, da quella che il progettista intendeva creare attraverso l'insieme di qualità sensoriali armonizzate nel progetto, poiché la percezione del singolo si basa sulle sue sensazioni individuali e può quindi essere differente da quella delle altre persone.

Nel momento in cui si va a progettare un negozio, è necessario tenere a mente alcuni elementi principali che devono essere rispettati.

Prima di tutto, il modo in cui il punto vendita viene progettato e costruito deve essere coerente con il posizionamento, con l'immagine e con la strategia competitiva adottata; da ciò ne deriva la rilevanza dei materiali e delle luci utilizzati all'interno del negozio e delle atmosfere create. Ogni soluzione di realizzazione di un PdV deve consentire la minimizzazione del costo di realizzazione in rapporto all'incremento delle vendite e dei profitti; si parla in questo caso di rapporto costo-valore.

Le modalità di impatto sui comportamenti d'acquisto dei consumatori devono essere attentamente valutate: si devono, quindi, adottare le scelte di layout e di utilizzo dello spazio più consone alla tipologia di beni offerti. Inoltre, l'assortimento del PdV, che varia con l'alternarsi delle stagioni, deve essere il riflesso dell'immagine del negozio stesso.

È, infine, fondamentale che il punto vendita sia accessibile anche da parte dei consumatori diversamente abili¹²; devono, quindi, essere creati negozi senza barriere architettoniche che impediscano l'accesso a una o più aree a persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale.

Una volta considerati tali elementi, un ulteriore consiglio che viene dato al retailer per la costruzione dello spazio espositivo di un negozio è quello di seguire un determinato percorso analitico ed operativo al fine di organizzare efficacemente l'ambiente del punto vendita (Castaldo e Mauri 2010). Tale percorso si struttura in una successione di tre fasi che possono essere sintetizzate in: definizione del concept dello spazio fisico del negozio, configurazione di un'eventuale tematizzazione e declinazione in scelte architettoniche e in stimolazioni sensoriali per la costruzione della store atmosphere.

Alla base di questo percorso vi sono l'analisi del comportamento del consumatore (fondata su bisogni e desideri, sull'interazione con gli spazi, sulla costruzione di significato e sulla privacy desiderata) e la valutazione del suo comportamento (in particolar modo sulle sue percezioni e sul suo livello di soddisfazione).

5.2 IL VISUAL MERCHANDISING

Il **merchandising** consiste (Castaldo e Mauri 2010) nell'insieme dei metodi che concorrono a promuovere la vendita al dettaglio dei prodotti presenti all'interno dell'assortimento di un negozio, attirando su di essi l'attenzione dei consumatori attraverso packaging particolari, promozioni, offerte, modalità espositive specifiche o con l'utilizzo di ulteriori espedienti. Nel momento in cui per attirare l'attenzione dei consumatori si decide di far leva sulle modalità espositive delle merci, si parla di **visual merchandising**.

Esso può essere inteso, perciò, (Castaldo e Mauri 2010) come l'insieme delle operazioni di esposizione delle referenze all'interno di un punto vendita che tengono conto della grafica, dell'ambientazione, dell'illuminazione e di altri aspetti che mirano alla stimolazione sensoriale del visitatore; è una tematica che va oltre la semplice disposizione dei prodotti nelle varie tipologie di scaffalature presenti in negozio in quanto esso rende i prodotti ed il punto vendita in cui essi sono contenuti strumenti attivi di comunicazione, finalizzati ad attrarre i clienti e ad orientarne il comportamento in modo da determinare l'incremento dei volumi di vendita.

¹² La normativa italiana di riferimento per l'accessibilità alle persone diversamente abili nei locali commerciali comprende: la legge quadro n. 13/1989 ed il suo decreto attuativo (D.M. n. 236/1989), la legge n.104/1992, il D.P.R. 503/96 ed il D.P.R. 380/2001 (artt. 77-82).

Il visual merchandising non si basa solamente su competenze di marketing, ma anche di design, di psicologia sociale, di semiotica e di architettura. In particolar modo, per quanto riguarda l'ambito psicologico, viene tipicamente studiato il modo per trasmettere i messaggi desiderati nel modo corretto, al momento e nel luogo giusto e alla clientela predeterminata, in modo da ampliare e favorire gli acquisti da parte dei consumatori. Esso si pone gli obiettivi principali di attirare all'interno del negozio la propria clientela target, stimolare la visita dell'intero PdV in modo da favorire gli acquisti d'impulso ed ottimizzare la redditività della superficie di vendita, creando al contempo valore per il cliente in modo da differenziarsi dalla concorrenza e stimolare la fedeltà all'insegna.

Esso si fonda su degli elementi specifici: **il layout delle attrezzature espositive, le scelte di display e di allocazione dello spazio e quelle di architettura commerciale.**

Il **layout** riguarda la configurazione e l'organizzazione degli spazi espositivi. A seconda della scelta delle attrezzature espositive e della loro localizzazione, è possibile individuare tre tipologie generali di layout dei PdV: a griglia, ad anello e a forma libera (o a boutique) (Levy e Weitz 2003).

Il layout a griglia è quello tipico del supermercato, o comunque della grande superficie di vendita de-specializzata caratterizzata da vendita non assistita, dove, quindi, il consumatore sceglie e mette nel carrello in autonomia i prodotti da acquistare; è organizzato in corridoi con alte scaffalature ai lati e con le casse all'uscita. A seconda del livello espositivo in cui sono esposti, i diversi prodotti impattano in modo differente sull'esperienza sensoriale del consumatore; essi, infatti, hanno maggiore visibilità se si trovano a livello occhi e mani, mentre ne hanno meno se si trovano a quello testa o suolo. Le categorie a cui i prodotti appartengono determinano spesso la loro modalità espositiva.

Questo tipo di layout facilita l'acquisto perché consente al consumatore di memorizzare la localizzazione dei prodotti abituali; valorizza, inoltre, lo spazio di vendita poiché scaffalature alte significano più prodotti disponibili in assortimento e quindi maggior produttività e rotazione degli stessi.

Il layout ad anello caratterizza, invece, i department store, in cui sono venduti prodotti appartenenti a categorie merceologiche anche molto diverse. In questi particolari PdV lo spazio è organizzato in funzione della gerarchia degli acquisti: il consumatore è praticamente costretto a camminare in tutti i reparti del negozio fino ad arrivare alla parte centrale dove sono esposti i prodotti più costosi; tale organizzazione degli spazi induce all'esplorazione del punto vendita e agevola gli acquisti di impulso, poiché in questi luoghi le persone si recano anche solo come passatempo e non necessariamente per porre in essere un acquisto.

L'ultima tipologia di configurazione degli ambienti commerciali è il cosiddetto layout a forma libera o a boutique, organizzato in una cassa centrale, scaffalature alle pareti e isole espositive con le merci in vendita. A seconda del posizionamento del punto vendita, le modalità espositive risultano essere differenti; ad esempio, in una boutique l'assortimento è più ristretto rispetto ai negozi con prezzi inferiori e quindi gli espositori saranno minori in numero e distribuiti all'interno dello spazio in modo maggiormente distanziato. Un altro esempio può essere rappresentato dal fatto che nei PdV più "a buon mercato" le merci in offerta sono solitamente poste all'ingresso del negozio per attrarre i clienti e spingerli ad entrare, strategia di vendita che in nessun caso verrebbe mai utilizzata in un punto vendita dell'alta moda poiché ridurrebbe il prestigio del retailer e ne danneggerebbe l'immagine.

Una volta che il layout del PdV è stato scelto, gli sforzi del visual merchandising si concentrano sul **display** e sull'**allocazione dello spazio**, i quali dipendono dalle dimensioni fisiche del negozio e dall'ampiezza e profondità strategicamente scelte per l'assortimento, di cui si tratterà nel capitolo seguente.

Quando si compone un assortimento, bisogna tener in considerazione che la merce presente nel punto vendita ne influenza l'immagine e quindi deve essere coerente con il posizionamento prescelto; bisogna inoltre considerare che il modo in cui i prodotti sono esposti e sistemati stimola o scoraggia l'acquisto da parte dei consumatori potenziali. Il margine e la rotazione dei prodotti sono delle variabili fondamentali da tener presenti, insieme al fatto che la natura del prodotto ne determina le modalità di presentazione mentre il suo packaging ne influenza l'esposizione.

Un'esposizione è considerata efficace nel momento in cui presenta in modo adeguato l'assortimento e mette in evidenza la complementarità tra prodotti appartenenti ad una stessa categoria merceologica, esaltandone così il valore commerciale e dando al cliente nuovi spunti per il loro utilizzo. Il display ha come finalità quella di informare il cliente, creare una cultura di prodotto e semplificare il processo d'acquisto. Un buon display non può essere ridotto esclusivamente alla funzione di attirare i clienti che vi passano dinanzi, ma deve convincerli a fermarsi e a prendere in considerazione per l'acquisto la merce esposta.

Per quanto riguarda il display, le scelte di visual merchandising concernono essenzialmente tre dimensioni dell'esposizione: il piano espositivo frontale (ossia lo spazio più prossimo al flusso di clienti potenziali che transitano nel punto vendita), la fascia espositiva centrale ed il fondale espositivo (costituito dalla parete di fondo del negozio). Nel primo piano vengono solitamente utilizzati espositori bassi, in quello centrale sono di dimensione media mentre in quello di fondo si trovano le strutture espositive più alte in modo da rendere visibili da tutti i punti del negozio

i prodotti che lo caratterizzano e che possono attirare maggiormente l'attenzione dei consumatori.

Le modalità con cui i prodotti possono presentati all'interno dei nei negozi sono svariate.

- Per linee di prezzo. In tal caso il criterio alla base del raggruppamento delle merci è il loro valore di mercato; per i prodotti alimentari la lettura dello scaffale avviene da destra verso sinistra, mentre nel settore del fashion e dell'abbigliamento le scaffalature sono già distinte per prezzo.
- Esposizione verticale. Gli articoli vengono disposti verticalmente sugli espositori, sfruttando le cosiddette "*testate di gondola*" degli stessi, dividendo la merce sulla base dei marchi; i brand nazionali sono solitamente posizionati in alto, mentre le marche commerciali nella parte più bassa.
- Presentazione frontale. Questa modalità colpisce il cliente per la grande quantità di merci diverse posizionate sui vari ripiani delle scaffalature.
- Esposizione in stile "*bazar*". In questa tipologia di presentazione vi è un'abbondanza di prodotti, tendenzialmente a basso prezzo.
- Nella presentazione per stile o per prodotto referenze simili occupano uno spazio simile all'interno del PdV.
- Esposizione per colore. La varietà dell'offerta viene organizzata per colore, con chiazze di colori a scacchiera; questa modalità espositiva è utilizzata prevalentemente nei casi in cui non è possibile operare una distinzione dei prodotti sulla base delle marche.

I livelli espositivi ai quali la merce può essere presentata negli scaffali (Castaldo e Mauri 2010) sono i livelli testa (2.1 m -1.8 m), occhi (1.8 m- 1.2 m), mani (1.2 m- 0.6 m) e suolo (0.6 m - terra). Questa distinzione vale essenzialmente per la space allocation nel settore grocery, quindi alimentare, ma i principi su cui si fonda vengono utilizzati anche nei punti vendita di altre categorie merceologiche.

Un altro elemento rilevante dell'esposizione è il cosiddetto facing, inteso come il numero di prodotti con lo stesso codice a barre, visibili al consumatore sullo scaffale o sull'espositore. È sempre necessario sfruttare gli spazi nel modo più efficiente possibile, lasciandone in quantità maggiore ai prodotti ad elevata rotazione in modo da evitare situazioni di rottura di stock, ossia casi in cui le scaffalature rimangono vuote.

Infine, le funzioni di visual merchandising arrivano ad ampliarsi, andando aldilà della gestione delle leve più tradizionali, per arrivare ad occuparsi dell'**architettura commerciale**, delle **insegne del punto vendita**, delle **vetrine** e dell'**ingresso nel negozio**.

Insieme alla facciata, l'insegna commerciale tende a comunicare immediatamente a chi la osserva il tipo di prodotti commercializzati e il segmento di consumatori ai quali si rivolge il PdV. La vetrina ha, invece, la finalità di attirare l'attenzione di chi transita davanti o in prossimità del negozio, stimolandone la curiosità; essa può essere “*aperta*” e mostrare l'interno del negozio, o “*chiusa*” nel caso in cui miri ad esaltare il prodotto ed il design.

In ultima istanza, è perciò possibile affermare, sempre considerando la visione di Kotler (1973), che alcuni punti vendita risultano essere maggiormente attrattivi di altri proprio per loro specifiche caratteristiche di allestimento e ciò è una delle variabili che può determinare l'aumento delle quantità di prodotti venduti e del sell out del negozio stesso.

5.3 IL LAYOUT DEI GOLDENPOINT

Il visual merchandising è una specifica funzione aziendale che all'interno della Golden Lady Company si occupa di tutto ciò che concerne la progettazione del layout dello spazio espositivo di ciascun punto vendita, sia esso un Goldenpoint oppure un Outlet, in termini di modalità di presentazione ai clienti delle referenze presenti in negozio.

Per fare in modo che i singoli PdV rispettino le direttive provenienti da tale ufficio, l'Azienda fa loro pervenire dei file contenenti rappresentazioni e corredi fotografici di come la presentazione deve in ultima istanza apparire, in modo da dare ai diversi store la possibilità di ricreare tale organizzazione degli spazi. Il controllo dei lavori svolti è realizzato attraverso fotografie che i punti vendita devono trasmettere direttamente al responsabile del visual merchandising.

Una delle sue prime concrete mansioni è quella della pianificazione delle vetrine per quanto riguarda il posizionamento degli elementi espositivi caratteristici di questi punti vendita, quali gambe, busti, cubi, eccetera; tale funzione aziendale si occupa inoltre della definizione degli articoli da esporre in PdV sulla base delle tendenze moda, tenendo conto della stagionalità e dando priorità agli articoli caratterizzati da maggiori livelli di vendite. Un ulteriore incarico consiste nella pianificazione delle attività promozionali da attuare all'interno dei negozi.

Per lo svolgimento di questa specifica funzione, la Golden Lady Company subordina le proprie decisioni ad un controllo che viene puntualmente svolto sui dati di vendita. Tali scelte si basano, inoltre, sulle specifiche strategie commerciali dell'Azienda, che è sempre alla ricerca di nuove proposte che possano apportare un miglioramento all'immagine dei punti vendita o che possano ottimizzare la visibilità dei prodotti in essi contenuti.

Gli obiettivi che il Gruppo vuole conseguire con una precisa configurazione di visual merchandising sono vari; prima di tutto, vi è la volontà di aumentare il flusso di visitatori che entrano e transitano all'interno del singolo punto vendita per fare in modo che questi incrementino il sell out del negozio; inoltre, la Golden Lady mira a creare degli spazi che agevolino e razionalizzino la navigabilità dello store e che svolgano anche la funzione di supportare le attività di self service dei clienti.

Per quanto riguarda la vera e propria organizzazione delle superfici di vendita, il layout dei punti vendita deve rispettare il concept aziendale ed è, quindi, unico per tutti i PdV della catena distributiva, per fare in modo che il cliente si senta a proprio agio avendo familiarità con gli ambienti se si è già trovato in passato nella situazione di frequentarli; all'interno dei negozi, la ripartizione merceologica viene razionalizzata studiando le prossimità dei prodotti e dando priorità visiva agli articoli stagionali.

La regole generali di configurazione degli spazi interni sono tendenzialmente le medesime anche per i punti vendita situati in Paesi stranieri.

Nelle immagini sottostanti è possibile vedere concretamente, attraverso delle rappresentazioni computerizzate, come sono in linea di massima strutturati gli spazi espositivi all'interno dei Goldenpoint.





6. L'ASSORTIMENTO DEI NEGOZI

L'assortimento è l'insieme di beni o servizi, definiti anche come referenze (o SKU), che vengono messi in vendita da un operatore commerciale al fine del soddisfacimento delle esigenze della sua clientela; proprio per questo motivo viene considerata come una leva molto importante del retailing mix, che deve essere necessariamente gestita in modo congiunto con le altre (ricordiamo che le altre leve sono il prezzo, la location, la comunicazione col cliente, lo store design ed il customer service) in modo da non creare disorientamento agli occhi del cliente.

Esso viene misurato sulla base di due dimensioni, l'ampiezza e la profondità, dove la prima indica il numero di bisogni soddisfatti da un determinato assortimento (ossia il numero delle differenti alternative d'offerta considerate rilevanti nella soddisfazione dei vari bisogni), mentre con la seconda si intende il numero di referenze che soddisfano un bisogno specifico (cioè il numero di varianti disponibili per ciascuna alternativa).

La particolarità di questa leva commerciale risiede nel fatto che essa risulta essere fondamentale ma non è considerata come un buon elemento di differenziazione poiché, essendo facilmente imitabile dai competitor, è difficile mantenere un vantaggio competitivo sostenibile basandolo solamente su di essa. L'assortimento garantisce un vantaggio competitivo solamente nei casi in cui le merci di cui dispone un certo retailer siano dei prodotti in esclusiva o delle private label, cioè articoli che nessun altro dettagliante può distribuire; è possibile, quindi, affermare che l'assortimento rappresenti per la Golden Lady Company un importante elemento di differenziazione in quanto nei Goldenpoint sono distribuiti esclusivamente prodotti appartenenti ai brand facenti parte del portafoglio aziendale.

Ad oggi, l'approccio prevalentemente utilizzato nella gestione dell'assortimento dei punti vendita è il cosiddetto "*category management*", nel quale le categorie vengono gestite come unità strategiche di business con l'obiettivo di aumentare il fatturato attraverso una maggiore soddisfazione dei clienti.

Esso consiste, concretamente, nell'organizzazione della leva assortimentale sulla base delle esigenze dei consumatori, differenziandola da negozio a negozio, al fine della massimizzazione dei risultati delle categorie dei vari prodotti presenti all'interno dei PdV, dove per categorie si intende l'insieme di beni che soddisfano uno stesso bisogno e che quindi il consumatore percepisce come relativamente omogenei.

Occorre, però, prendere atto che la nozione di categoria non è altro che una finzione analitica giustificata in funzione degli obiettivi assunti e che non esistono dei criteri puramente oggettivi per la suddivisione dei prodotti in categorie merceologiche.

L'approccio "category" considera anche di fondamentale importanza gestire le categorie in modo congiunto, non solo a livello di punto vendita ma anche tra industria e distribuzione, per aggiungere all'obiettivo della massimizzazione anche quelli dell'eliminazione delle ridondanze ed del potenziamento delle alternative d'offerta per il consumatore, poiché eliminando prodotti in surplus è possibile dare al cliente una scelta più ampia, considerando il fatto che lo spazio espositivo nel PdV è limitato e che per inserire un nuovo prodotto in assortimento è necessario rimuoverne un altro.

6.1 I COMPORTAMENTI DEI CONSUMATORI E LA SEGMENTAZIONE DELLA CLIENTELA

Per quanto riguarda il comportamento dei consumatori, sulla base del quale si fonda l'approccio category, essi tendono a porre in essere l'acquisto di un bene quando sentono dentro di loro un bisogno insoddisfatto ed è proprio quando i beni sono inseriti in processi di consumo che soddisfano bisogni complessi che essi assumono un valore per il consumatore (Pellegrini 1997). I bisogni possono essere razionali (quando soddisfano necessità concrete, come il nutrirsi o l'abbigliarsi), emotivi (legati ad appartenenze sociali) e molteplici e confliggenti (nel caso in cui un consumatore rientrerebbe in una segmentazione ma fa acquisti in PdV non in linea con il suo status sociale).

L'analisi della domanda è fondamentale affinché l'azienda commerciale sia in grado di progettare un assortimento che non sia solamente un insieme di beni offerti, ma anche una modalità comunicativa con la clientela attraverso il quale trasmettere a quest'ultima un messaggio. Il compito del distributore risulta, quindi, quello di comprendere qual è il criterio attraverso il quale il cliente individua delle alternative di scelta.

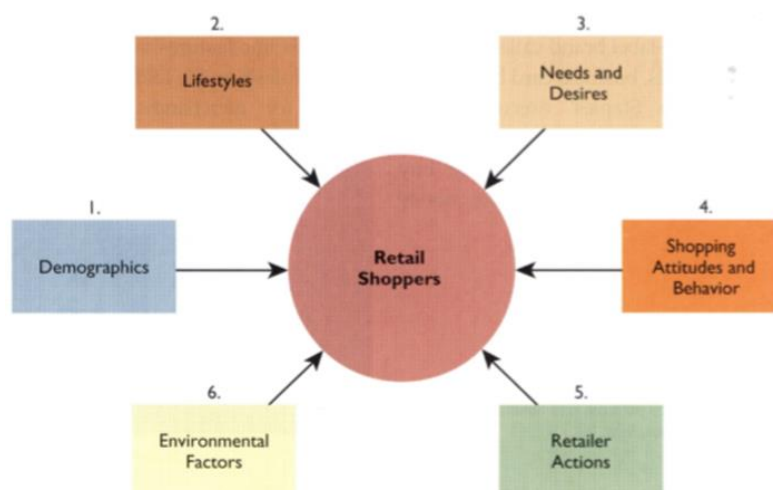
Le decisioni di acquisto che spingono le persone a comprare possono essere distinte sulla base dei beni acquistati: **abituali, di natura limitata e di natura complessa**. Le decisioni d'acquisto abituali sono quelle per l'acquisto di beni di prima necessità, definiti "*convenience goods*", come gli alimenti, i prodotti per la cura dell'igiene personale e della casa, e via discorrendo. Vengono tendenzialmente ripetute sempre nello stesso modo, sulla base di precedenti esperienze d'acquisto consolidate, con la finalità della minimizzazione del tempo d'acquisto nonché di quello che si spenderebbe per un'eventuale ricerca di alternative valide.

Quelle di natura limitata riguardano i cosiddetti "*shopping goods*", ossia quei prodotti che vengono comprati non troppo spesso, come l'abbigliamento, le calzature e l'ottica; per questo tipo di beni, il potenziale acquirente svolge solitamente una valutazione preventiva tra alcune alternative, senza dilatare eccessivamente il tempo d'acquisto. È in questa tipologia di beni che

è possibile accludere gran parte dei prodotti della Golden Lady Company, nonostante via siano anche referenze che possono essere considerate come “*convenience goods*” in quanto finalizzate al soddisfacimento di un bisogno umano fondamentale, ossia l’abbigliarsi.

Infine, le decisioni di natura complessa stanno alla base delle scelte sui prodotti denotati anche come “*speciality goods*”, il cui acquisto avviene a cadenza pluriennale e per i quali i consumatori spendono la maggior quantità di tempo per raccogliere informazioni e confrontare alternative, poiché essi hanno un costo elevato e verranno utilizzati per un periodo di tempo maggiore rispetto agli altri beni; devono, quindi, soddisfare in maniera ottimale il bisogno cui sono preposti. Esempi di questi beni possono essere individuati nell’acquisto di un’automobile, del mobilio per un’abitazione e via dicendo.

Infine, i principali aspetti dai quali i consumatori sono influenzati durante il loro processo d’acquisto sono graficamente rappresentati nell’immagine sottostante (*What Makes Retail Shoppers Tick*, Berman e Evans 2013).



Il primo è l’**aspetto demografico**, fondato su elementi oggettivi dei consumatori, quali l’età, il sesso, il reddito, l’occupazione, la lingua madre, il tasso di crescita della popolazione, l’aspettativa di vita, eccetera.

Lo **stile di vita** della popolazione è un aspetto basato sul modo in cui le persone e le famiglie vivono e spendono il loro tempo ed il loro denaro. Essa si fonda su caratteristiche come la cultura, la classe sociale, le opinioni, le attività praticate nel tempo non dedicato al lavoro, e via discorrendo.

I **bisogni e i desideri** sono altri importanti elementi che influenzano i consumatori, connessi con i primi due aspetti, così come le **abitudini di consumo e i conseguenti comportamenti**. Le persone, infatti, acquistano sulla base delle proprie esigenze ma anche delle proprie possibilità, nonostante cerchino di soddisfare anche i propri desideri, sempre considerando il budget che hanno a disposizione per le loro differenti shopping expeditions.

Anche le **azioni dei dettaglianti** vanno ad influire sulle decisioni d'acquisto, poiché se un retailer si rivolge esclusivamente ad un dato segmento della popolazione gli altri sottoinsiemi tenderanno a recarsi in altri PdV maggiormente adatti a loro.

Infine, bisogna considerare che anche **elementi ambientali** (come la situazione economica, il tasso d'inflazione, la guerra dei prezzi tra i retailers, l'evoluzione delle norme e dei valori preponderanti nella società, eccetera) giocano un ruolo importante nello spingere o meno l'insieme dei consumatori ad acquistare un bene.

Oltre questi sei fattori d'influenza, è necessario evidenziare come esistano altri quattro elementi che il retailer deve analizzare per andare ad organizzare correttamente le singole categorie (Busacca e Castaldo 2000).

Per prima cosa, il **coinvolgimento psicologico del cliente nei confronti di una categoria**. Questa rappresenta una dimensione molto soggettiva e quindi difficilmente generalizzabile, che dipende da diversi fattori, tra cui l'importanza attribuita alla categoria, la visibilità sociale dei processi di acquisto e di consumo ed il livello di rischiosità percepito.

Un secondo aspetto è rappresentato dai **criteri utilizzati dai consumatori per la determinazione delle loro decisioni d'acquisto**. Talune categorie di prodotti vengono valutate in modo razionale, privilegiando le caratteristiche oggettive degli stessi anche per effettuare confronti tra diverse referenze; pensiamo, ad esempio, alla comparazione effettuata tra due prodotti tecnologici che si basa sulle loro specifiche tecniche e quindi su loro proprie caratteristiche intrinseche. Per altre categorie, come ad esempio per i capi d'abbigliamento, le valutazioni si basano su caratteristiche astratte che vanno al di là delle proprietà fisiche dell'oggetto.

Il distributore deve, inoltre, preoccuparsi della **comprensione delle procedure valutative che i soggetti pongono in essere nel processo di scelta** al fine di orientare la sua attività di rifornimento merci. Queste procedure possono essere basate sull'oggetto della scelta o sui suoi attributi; nel primo caso, il consumatore tende a valutare il prodotto sulla base del marchio che lo ha realizzato, mentre nel secondo caso egli si basa sull'analisi delle specifiche maggiormente rilevanti, quali il prezzo, il colore, le taglie, i formati, e via discorrendo.

Infine, il quarto elemento di cui tener conto sono due effetti, conosciuti con i nomi di **“effetto attrazione”** ed **“effetto compromesso”**, la cui analisi mette in evidenza come alcuni prodotti vengano mantenuti in assortimento poiché aiutano la gestione della categoria, nonostante ottengano scarsi risultati in termini di vendite. Nel momento in cui ad un consumatore viene proposta un'alternativa che va ad aggiungersi ad altre due precedentemente disponibili, molto differenti tra di loro, egli tenderà a scegliere l'alternativa disponibile già in precedenza che è maggiormente simile a quella nuova, come conseguenza del fatto che spesso i clienti hanno

difficoltà a definire le proprie preferenze e ad identificare il valore delle diverse offerte in base alle loro caratteristiche oggettive. Questo è l'effetto attrazione. L'effetto compromesso, invece, si verifica quando i consumatori effettuano scelte di compromesso poiché si trovano in condizioni di incertezza a causa della mancata conoscenza della categoria a cui il prodotto appartiene.

Una volta compresi i principali elementi che vanno ad influenzare i consumatori durante le loro shop expeditions, il retailer deve operare una segmentazione del mercato, ossia compiere una suddivisione dello stesso in una serie di sottoinsiemi di consumatori che hanno lo stesso profilo di bisogno e che, quindi, si comportano nella stessa maniera.

Per poter essere sfruttato con successo, un segmento deve rispondere ai seguenti requisiti (Blythe 2006).

In primis, deve essere misurabile o comunque definibile in maniera precisa, in modo da consentire al retailer di determinarne l'ampiezza, di identificarne i membri e di calcolarne il numero. Esso deve, inoltre, avere una dimensione tale da poter sostenere un unico retailing mix nonché essere stabile (in quanto natura e composizione del segmento devono essere ragionevolmente durature) ed omogeneo (composto, perciò, da membri con le medesime esigenze).

Infine, ciascun segmento deve essere accessibile, ossia dev'essere possibile comunicare con esso come gruppo in modo da far pervenire il prodotto ad un insieme di consumatori riconosciuti come omogenei; risiede, poi, nell'abilità del dettagliante la capacità di individuare la più opportuna combinazione delle leve del retailing mix al fine di attrarre il maggior numero possibile di consumatori del segmento.

La segmentazione può essere realizzata in diversi termini. Quella geografica è basata sul luogo in cui i consumatori risiedono e vivono, il quale possiede proprie specifiche caratteristiche in termini climatici ed ambientali; essa può essere adottata per diverse ragioni, tra cui le difficoltà di trasporto di determinate merci o il fatto che la natura di un prodotto può renderlo adatto esclusivamente agli abitanti di una determinata area geografica.

La segmentazione demografica, invece, è fondata su età, reddito e soprattutto formazione scolastica delle persone e, al fine di un'ideale risposta alle esigenze della clientela, viene impiegata frequentemente; frequentemente è utilizzata anche quella basata sui differenti stili di vita delle persone, che influenzano le attività che queste svolgono nel loro tempo libero, le loro opinioni nonché la loro struttura dei consumi e le loro abitudini d'acquisto.

Infine, dalla combinazione di segmentazione geografica e demografica è possibile crearne un'ulteriore tipologia, identificata come geo-demografica, la quale incorpora elementi di entrambe le discipline.

6.2 LA GESTIONE DELLA LEVA ASSORTIMENTALE CON L'APPROCCIO "CATEGORY"

Dopo aver segmentato i consumatori ed aver individuato qual è il suo target, il distributore deve per prima cosa **decidere quante e quali categorie** di prodotti inserire all'interno dell'assortimento, tenendo conto dello spazio disponibile nel punto vendita e della clientela dalla quale questo è abitualmente frequentato, con le sue specificità ed esigenze.

In questa fase le categorie sono viste come un albero con tante ramificazioni ed è proprio in questo processo che avviene la delineazione della macrostruttura dell'assortimento, partendo dall'identificazione delle esigenze dei consumatori alle quali si vuole dare soddisfacimento attraverso questa leva commerciale al fine di delineare un sistema d'offerta compreso ed apprezzato dal proprio mercato obiettivo.

Se l'assortimento venisse organizzato come in passato, aggregando i prodotti in base ad omogeneità merceologica e localizzando poi le categorie, prescindendo dai comportamenti di consumo e d'uso dei consumatori, si perderebbero delle consistenti opportunità.

Successivamente, al retailer spetta il compito di **delineare i confini di ciascuna categoria**, scegliendo i beni sulla base dei diversi segmenti di consumo che si è deciso di trattare all'interno del punto vendita e sugli obiettivi che ci si pone; viene quindi, indirettamente, identificato il tipo ed il livello di servizio da offrire al cliente.

I confini delle categorie merceologiche possono essere definiti attraverso l'intersezione di un numero più o meno ampio di insiemi di prodotti, omogenei rispetto ad un certo carattere; maggiore è il numero di caratteri scelti per l'aggregazione, minore sarà il numero di prodotti ed che andranno a comporre la categoria, che risulterà quindi tanto più omogenea al suo interno.

Spetta al distributore il compito di riconciliare la richiesta di varietà da parte del consumatore con la differenziazione dell'offerta industriale che è sempre eccessiva rispetto alla differenziazione della domanda, individuando la miglior combinazione tra rotazione e prezzo al consumo. Nel caso in cui il retailer decida di ridurre il numero di marche (o segmenti) trattati, avrà luogo una diminuzione del tasso di rotazione, che a sua volta andrà a determinare l'aumento dei costi di distribuzione e quindi anche dei prezzi finali per i consumatori in quanto è diminuita la competizione tra i diversi brand all'interno della categoria; esiste, perciò, un trade

off tra varietà e convenienza ed è al distributore che spettano le decisioni in merito alla combinazione di tali elementi.

I confini prescelti per la categoria merceologica vanno, perciò, a definire l'ampiezza e la profondità dell'assortimento e le sub-categorie rappresentano le ramificazioni dell'albero a cui si accennava in precedenza.

Nel decidere quali merci inserire oppure no all'interno del proprio negozio, il dettagliante deve tener sempre presente che lo spazio espositivo all'interno del punto vendita è limitato (non è, perciò, possibile avere un assortimento illimitato) e che la merce che detiene in negozio è un investimento e le scorte devono, quindi, essere gestite nel modo corretto.

Solitamente, quindi, un distributore non tratta tutti i segmenti di consumo di ciascuna categoria per diversi motivi. Prima di tutto, alcuni segmenti risultano essere troppo esigui per giustificare la copertura; se il numero di marche è minore rispetto al numero di scaffali, non è possibile organizzare le merci applicando il display orizzontale o verticale; dato il limite di spazio che i retailers si trovano a dover fronteggiare, è opportuno trattare segmenti con un elevato livello di consumo potenziale, al fine di poter massimizzare la performance; infine, talvolta si sceglie di non trattare determinati articoli per non sovrapporre la propria offerta commerciale a quella di competitors che si trovano nella stessa area.

La scelta di un retailer di puntare sull'ampiezza o sulla profondità dell'assortimento delle merci presenti all'interno del proprio PdV è una strategia commerciale che può essere dettata da diverse motivazioni, poiché le varie combinazioni di questi due fattori comportano per lui sia aspetti positivi che negativi. È, quindi, possibile identificare **4 tipologie di strategie assortimentali** (Alon e Jaffe, con Vianelli 2013).

L'**assortimento** può essere, in prima istanza, **ampio e profondo**; in un negozio che adotta questo tipo di strategia è possibile trovare una grande quantità di categorie di beni e servizi, con un vasto assortimento di prodotti in ognuna di esse.

Accanto a vantaggi come la possibilità di ottenere un vasto bacino di clienti e di soddisfare numerose esigenze, vi sono anche elementi svantaggiosi, come il fatto di dover fare un investimento maggiormente oneroso e di dover tenere in punto vendita prodotti particolari con una bassa rotazione e che rischiano di divenire obsoleti o di non essere più di moda con il trascorrere del tempo.

Nel caso di un **assortimento ampio e poco profondo**, le categorie presenti in PdV sono numerose, ma il numero di referenze di ciascuna risulta essere piuttosto limitato. Questi negozi possono, quindi, non creare alta fedeltà nei consumatori proprio per l'assenza di varietà di prodotti, ma incorrono in costi minori e hanno la possibilità di avere un mercato più ampio poiché vendono merci non eccessivamente specifiche.

Nell'**assortimento ristretto e profondo**, il numero di referenze per categoria è piuttosto ampio, ma ad essere limitata è la quantità delle categorie proposte nel punto vendita. Negozi che adottano questo tipo di strategia possono proporsi al mercato come degli specialisti e stimolare, quindi, la loyalty della loro clientela, ma limitano i segmenti di potenziali acquirenti che vi faranno acquisti e si privano della possibilità di cambiare la tipologia di merce in assortimento. Infine, la tipologia assortimentale caratterizzata da un **assortimento ristretto e poco profondo** è quella che si può identificare come la più specialistica e la meno costosa tra le quattro proposte; si caratterizza per un limitato numero di categorie e di referenze in ognuna di queste ed ha tendenzialmente un'elevata rotazione delle merci. I principali svantaggi sono insiti nell'esiguo numero di prodotti presenti in negozio e nel fatto che il bacino di utenti a cui il PdV si può rivolgere è molto ristretto.

Ciascuna categoria di prodotti presenti all'interno di un punto vendita può essere organizzata anche sulla base delle **occasioni di consumo** e delle **funzioni d'uso**, elementi, questi, che acquistano importanza per il marketing distributivo solo nel momento in cui si procede all'aggregazione dei prodotti sul piano espositivo. Per "*occasione di consumo*" s'intende comunemente il processo con cui singoli beni complementari vengono combinati tra di loro per la soddisfazione di specifici bisogni comuni a gran parte della clientela; si pensi, ad esempio, in un ambito che va al di là del caso studio in questione, ai prodotti specifici per i diversi pasti della giornata, o i prodotti per l'infanzia, per gli animali, eccetera. Con "*funzione d'uso*", invece, si vuole indicare l'insieme di beni sostituibili nella soddisfazione di un'esigenza di specifici segmenti di clientela, come i prodotti biologici, quelli poveri di grassi o di sodio, e via discorrendo.

Quindi, segmentare l'assortimento ed organizzare il layout sulla base delle occasioni di consumo e delle funzioni d'uso significa andare a costruire un legame tra comportamento di consumo e comportamento d'acquisto ed è essenziale per prendere decisioni in merito all'aggregazione o alla dispersione espositiva dei prodotti e per valutare la convenienza di un'eventuale doppia esposizione all'interno del punto vendita. L'affiancamento di prodotti complementari per quanto riguarda l'utilizzo è utile per stimolare gli acquisti d'impulso, per migliorare la leggibilità dell'assortimento e la visibilità dei prodotti sugli scaffali, nonché per dare un incremento qualitativo al servizio offerto dal distributore.

Nella definizione dell'assortimento con l'approccio category è fondamentale, inoltre, **attribuire i ruoli strategici alle singole categorie** per la loro ottimale gestione, in modo da definire lo spazio da dedicare a ciascuna di essa in funzione dell'importanza con le quali vengono considerate dal distributore e in base all'obiettivo che si vuole con esse conseguire.

Assegnare un ruolo strategico significa, infatti, declinare a livello di categoria gli obiettivi dell'impresa commerciale.

È possibile attribuire i ruoli alle differenti categorie in due modi principali (Berman e Evans 2013). Il primo consiste nella misurazione delle vendite e della redditività di ciascuna categoria per poi tracciare una matrice sulla quale posizzarle. In funzione delle quantità di prodotti venduti per categoria e del reddito generato da ognuna di essa, le categorie vengono distinte in quattro tipi: “*winner*”, caratterizzate da elevate vendite e redditività, alle quali deve quindi essere lasciato spazio all'interno del PdV; “*sleepers*”, contraddistinte per basse vendite ed elevata redditività e proprio per queste caratteristiche potrebbero essere localizzate, all'interno del negozio, in prossimità delle categorie che fungono da generatori di traffico (“*traffic builders*”), caratterizzate invece da elevate vendite e bassa redditività, al fine di aumentarne le quantità vendute. Infine, l'ultima tipologia è denominata “*dogs*” poiché carente sia in termini di redditività che di vendite.

Il secondo modo con cui è possibile attribuire un ruolo alle categorie è con un'ulteriore matrice, denominata “*matrice dei ruoli*”, nella quale gli elementi utilizzati per la valutazione sono la differenziabilità dell'offerta unita alla redditività ed il peso nei consumi. In questo modo è possibile distinguere tra categorie generalmente denominate “*bastione*”, “*nicchia*”, “*nicchia in sviluppo*”, “*convenienza*” e “*servizio*”.

I bastioni sono quelle categorie di prodotti molto importanti, caratterizzate da un assortimento ampio e profondo, da un prezzo competitivo e con le quali un retailer mira essenzialmente al guadagno, alla differenziazione e alla fidelizzazione. Le nicchie sono rappresentate da un insieme di merci acquistate da pochi consumatori, alle quali viene assegnato poco spazio all'interno del punto vendita; si caratterizzano per promozioni mirate e per prezzi poco reattivi rispetto alla concorrenza e si differenziano rispetto alle nicchie in sviluppo poiché quest'ultime sono categorie con un grande potenziale e con vendite in crescita, non essendo però ancora prodotti di massa. Le nicchie in sviluppo possono essere i bastioni del domani e l'offerta commerciale punta su promozioni e su prezzi aggressivi, nonché su un assortimento piuttosto ampio e diversificato.

Le categorie denominate convenienza sono composte da prodotti a bassa redditività ma con vendite elevate e per questo motivo devono essere localizzate in punti strategici all'interno del negozio al fine di generare traffico.

Infine, i prodotti di servizio sono quelli che i consumatori ritengono debbano necessariamente essere presenti in PdV poiché per loro fondamentali, ma rispetto ai quali hanno scarso interesse; tali categorie si caratterizzano, infatti, per un esiguo numero di referenze e per il conseguente poco spazio dedicato loro all'interno del sito espositivo.

Dopo aver concretizzato l'assortimento ed aver posto in vendita le merci, il retailer deve necessariamente **valutare la performance di ciascuna categoria** per comprendere se la leva assortimentale è stata declinata nel modo corretto o se invece è necessario apportarvi delle modifiche per incrementare la redditività del punto vendita.

Gli elementi per la valutazione della performance sono diversi (Alon e Jaffe, con Vianelli 2013). Per prima cosa è necessario comprendere quali sono state le **vendite al metro lineare**, per le merci appartenenti alla categoria food in quanto in questo caso la risorsa scarsa da gestire è lo scaffale, **o al metro quadrato (mq)**, valutazione utilizzata, ad esempio, per i punti vendita del fashion (e quindi anche dalla Golden Lady Company), di articoli per la casa, di bricolage, eccetera.

Successivamente, si considera il **marginale sulle vendite**, calcolato come differenza tra il prezzo a cui il consumatore ha acquistato i prodotti e quello pagato dal retailer per procurarsi quella stessa merce dal suo fornitore, tenendo in considerazione le vendite al metro lineare o al metro quadro ed i costi.

Si guarda poi la cosiddetta "**direct product profitability**" (o **DPP**), ricavata dall'operazione di sottrazione tra il margine lordo ed i costi diretti. Questo metodo di valutazione viene calcolato nel caso in cui ad un determinato prodotto siano connessi rilevanti costi diretti di mantenimento (pensiamo, ad esempio, in ambito alimentare ai costi legati alla conservazione di prodotti surgelati da freezer rispetto a quelli che non necessitano di una particolare refrigerazione e possono essere esposti sulle scaffalature, alla normale temperatura ambientale del punto vendita). È possibile calcolare anche il semplice **costo delle merci vendute**, dato dalla somma tra costo d'acquisto e rimanenze iniziali, al cui risultato vengono sottratte le rimanenze finali.

In seguito si esamina la **rotazione** dei beni sugli espositori del negozio, voce molto importante considerando che lo spazio espositivo è una risorsa scarsa e deve essere sfruttata nel miglior modo possibile; questa viene calcolata con degli indici, come l'inventary turnover ed il sales-to-stock, il primo calcolato come costo del venduto venduto/scorte al retail, mentre il secondo come costo del venduto/scorte al costo. Durante il calcolo di questi indici è importante tener presente il settore merceologico dei prodotti oggetto dell'osservazione, poiché alcuni di essi sono caratterizzati da stagionalità e quindi la loro rotazione varia in funzione del periodo dell'anno in cui ci si trova.

Infine, viene calcolato il **GMROI** (simile al return on investment, ROI), che tiene conto sia della rotazione che delle scorte valutate al costo. Esso indica, concretamente, quanto rende il capitale investito in stock e si ottiene dividendo il margine lordo per le scorte medie o moltiplicando la marginalità per la rotazione.

Anche se una categoria ha un GMROI piuttosto basso, questa non necessariamente viene eliminata dall'assortimento del PdV poiché può fungere da attrattore per la clientela verso altri tipi di merci con un indice più elevato: al retailer, infatti, interessa il GMROI complessivo derivante dalla gestione congiunta di un portafoglio diversificato di categorie.

6.3 LA FIGURA DEL CATEGORY MANAGER

Il **category manager** è la figura professionale che, all'interno di un punto vendita, è responsabile di tutte le attività connesse alla gestione di una o più categorie, dalla negoziazione con i fornitori a monte alla gestione delle leve del retailing mix a valle. Quindi, con l'utilizzo dell'approccio category per la gestione dell'assortimento viene meno la tradizionale organizzazione nella quale è possibile identificare figure diverse per la gestione delle differenti aree aziendali, come acquisti, vendite, controllo delle scorte di magazzino e via discorrendo.

Tale importante figura è un esperto di marketing che concretamente si occupa di diverse mansioni: monitorare i mercati e verificare il posizionamento di marche e prodotti, per comprendere l'atteggiamento e la posizione dei consumatori nei confronti della categoria di prodotti di sua competenza; predisporre un category plan per ciascuna delle categorie che gli sono affidate nel quale vengono indicati gli obiettivi economici da raggiungere, le risorse da impiegare e le leve da manovrare; gestire i rapporti con i fornitori al fine di sottoscrivere contratti di fornitura; infine, egli si occupa anche di manovrare le differenti leve del retailing mix in funzione degli obiettivi da conseguire e in base alle azioni dei competitors, informando i settori della logistica e delle vendite delle azioni che devono essere poste in essere nel corso del tempo.

Le principali responsabilità affidate al category manager riguardano il miglioramento dei margini complessivi delle categorie da lui gestite, l'ottenimento degli obiettivi e dei risultati di categoria preposti ed il ottimizzazione del servizio logistico in relazione ai criteri di rifornimento concordati con la funzione logistica.

Egli è coadiuvato, nello svolgimento delle sue mansioni, dall'utilizzo dei moderni strumenti informatici e di software specifici¹³.

¹³ I principali software per il category management sono forniti, a titolo esemplificativo, da Oracle (www.oracle.com) e da JDA (www.jda.com).

6.4 LA GESTIONE DELL'ASSORTIMENTO ALL'INTERNO DEI GOLDENPOINT

L'approccio di category management viene utilizzato dalla Golden Lady Company per l'organizzazione e la gestione dell'assortimento dei punti vendita al dettaglio.

All'interno dell'Azienda, l'ufficio category è l'area funzionale che si occupa della gestione delle categorie di prodotto presenti all'interno dei negozi, per quanto riguarda sia l'ampiezza che la profondità dell'assortimento, ponendo un'attenzione particolare agli spazi fisici a disposizione e alla specifica redditività di ciascuno dei punti vendita della catena.

L'obiettivo ultimo dell'attività di tale ufficio è quello della massimizzazione delle vendite e conseguentemente dei profitti, soddisfacendo nel miglior modo possibile i bisogni dei consumatori.

L'Azienda sottolinea il fatto che tutte le azioni di marketing poste in essere dalla Compagnia, e quindi anche le attività di category management, sono influenzate dal e coerenti con il posizionamento della catena dei Goldenpoint e quindi con la posizione che si vuole occupare agli occhi dei consumatori.

Le categorie di prodotti disponibili nei negozi sono molteplici e per la corretta gestione di ciascuna di esse, in funzione delle esigenze e dei bisogni dei consumatori, l'Azienda deve necessariamente analizzare: le caratteristiche della domanda, non solo attuale ma anche potenziale, il mercato di riferimento e le sue canalizzazioni ed, infine, anche l'arena competitiva nella quale il Gruppo si trova ad operare. Per lo svolgimento di queste azioni, la Golden Lady Company si avvale della collaborazione dei principali istituti di ricerca a livello nazionale (come Nielsen, IRI, Doxa, eccetera), dai quali riceve costantemente un flusso informativo molto rilevante su tutti gli aspetti precedentemente evidenziati, ma in particolar modo sulle tipologie di acquisto e sulle abitudini di consumo della clientela.

È, oltretutto, attivo un sistema di customer relationship management (CRM, di cui si tratterà in seguito) volto alla raccolta dei dati provenienti da ognuno dei punti vendita della catena Goldenpoint.

La segmentazione della domanda viene considerata dalla Golden Lady come un elemento fondamentale al fine della costruzione dell'albero delle categorie, soprattutto perché aiuta a delineare il confine di ogni categoria, aggregando prodotti e linee di prodotti in cluster omogenei al loro interno; di conseguenza, la segmentazione è utile anche per tracciare il confine di ciascuna delle azioni di marketing poste in essere per la gestione e la promozione di ogni

raggruppamento di referenze che soddisfano lo stesso bisogno e che sono quindi percepite come omogenee.

Le variabili di segmentazione utilizzate dalla Compagnia sono numerose; tra queste le principali sono rappresentate dalla funzione d'uso e dall'occasione di consumo.

Per l'organizzazione e la gestione di tutte queste attività, la Golden Lady parte dall'assunto che le esigenze dei consumatori non sono statiche, bensì dinamiche e caratterizzate da evoluzioni e cambiamenti nel corso del tempo, anche di carattere repentino; proprio per questo motivo anche le categorie, e più in generale la definizione dell'albero delle categorie, non hanno un carattere dogmatico ma mutevole nel tempo. L'albero delle categorie, in particolare, si compone di macro-categorie, alcune delle quali considerate centrali mentre altre viste come periferiche o di servizio; ciascuna macro-categoria si articola a sua volta in categorie ed in sub-categorie, distinte sulla base degli specifici benefici ricercati dal cliente nei prodotti che egli va ad acquistare. Alle categorie che hanno un ruolo strategico di eccellenza viene attribuita una profondità ed un'ampiezza d'assortimento maggiore rispetto alle categorie occasionali o di servizio, alle quali viene dato meno spazio e meno importanza all'interno dei punti vendita.

Per l'organizzazione dell'assortimento si considerano, inoltre, la complementarità nell'ambito dei processi di acquisto e di consumo al fine di fornire al cliente un servizio maggiore ed aiutarlo ad indirizzarsi verso i suoi bisogni e le sue necessità.

Infine, è interessante sottolineare come parte degli articoli che escono dall'assortimento dei Goldenpoint vengano destinati ai punti vendita outlet dell'Azienda, in quantità idonee alla vendita attraverso questo specifico canale.

7. LA COMUNICAZIONE AZIENDALE

Contrariamente a quanto avviene nell'industria, la quale può entrare in contatto con la propria clientela in pratica solamente attraverso attività di comunicazione diffuse tramite i mass media, la distribuzione commerciale è in grado di instaurare con i consumatori una relazione diretta nel momento in cui questi si recano all'interno di un punto vendita, grazie all'utilizzo di linguaggi verbali e non.

In passato, la comunicazione realizzata dai negozi era praticata esclusivamente all'esterno ed era basata essenzialmente sul portare a conoscenza dei clienti le categorie merceologiche trattate dal punto vendita ed i prezzi in esso praticati, al fine di attrarre il consumatore al suo interno.

Nel momento in cui la GDO si impone nel mercato, i contenuti della comunicazione iniziano a diventare più complessi e tendono a valorizzare e comunicare non più solo l'assortimento ed il prezzo, ma anche altri attributi del negozio in grado di attribuirgli uno specifico posizionamento. È così che iniziano ad assumere una grande rilevanza aspetti interni al punto vendita che il cliente può sperimentare nel momento in cui varca la soglia fisica dello store, quali: il rapporto con il personale addetto alla vendita, la velocità del servizio fornito nonché l'offerta di servizi aggiuntivi rispetto ad altri negozi, la facilità di reperimento dei beni e tutti gli altri elementi che concorrono a definire l'esperienza d'acquisto.

Per i retailers, quindi, risulta essere di particolare rilevanza modo in cui ci si relaziona e si comunica con la clientela, poiché questa variabile concorre alla determinazione delle performance dei negozi.

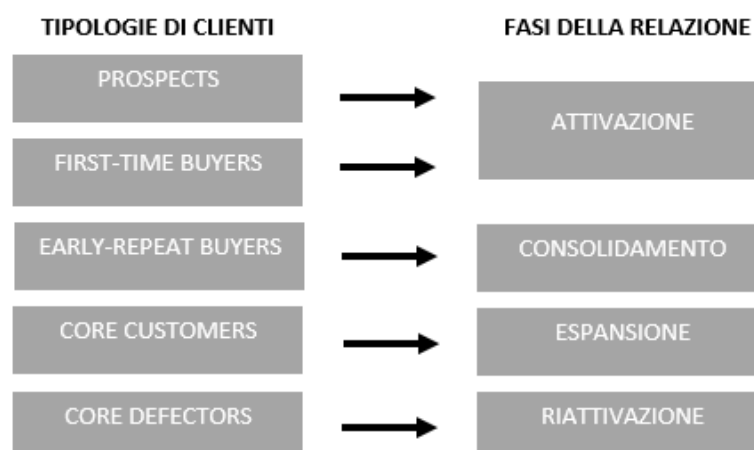
La gestione di un PdV inteso come "*piattaforma relazionale*" (Castaldo e Mauri 2010), fondato quindi sulla continua relazione tra distributore e consumatore e non percepito in modo riduttivo come solamente un luogo di scambio fisico di merci, è piuttosto complessa in quanto presuppone il mantenimento di flussi comunicativi frequenti ed articolati; necessita, inoltre, di giungere ad una piena comprensione dei bisogni dei clienti. Qualora si decida di gestire un punto vendita con questo tipo di approccio comunicativo, le relazioni tra le due parti diventano necessariamente il fulcro della strategia di marketing del negozio, che viene quindi intesa (Grönroos 1994) come l'insieme delle attività volte a stabilire, mantenere e potenziare tale relazione con i clienti.

La comunicazione che viene posta in essere all'interno del punto vendita viene denominata di tipo "*store-based*", proprio perché include tutta una serie di attività che vengono concretizzate all'interno del negozio al fine di comunicare con i clienti; ad esempio, vanno annoverate in questa categoria azioni come l'interazione tra personale e potenziali acquirenti per incentivare

gli acquisti e la presentazione dei prodotti ai visitatori. Esiste anche un'ulteriore tipologia comunicativa denominata “*market-based*”, la quale prevede attività promozionali realizzate all'esterno del PdV per avvicinare i clienti all'offerta commerciale ancora prima che questi varchino la soglia fisica del negozio; esempi di questo tipo di comunicazione sono le promozioni delle vendite, la pubblicità, le sponsorizzazioni ed il design esterno del punto vendita.

Le relazioni che un punto vendita ha con la sua clientela non sono tutte uguali: esse sono plurime, profondamente differenti tra loro quanto a contenuti e a tratti caratteristici ed, inoltre, evolvono nel corso del tempo¹⁴. Tale differenza può essere ricondotta principalmente alla **tipologia di clienti** con i quali il negozio si trova a dover instaurare una relazione.

È possibile distinguere i clienti in 5 tipologie (Blattberg, Getz e Thomas 2001) a cui corrispondono 4 fondamentali stadi della dinamica relazionale (Castaldo 2002), che si possono osservare nella tabella sottostante. Ogni particolare tipo di clientela necessita di approcci manageriali e strumenti di marketing differenti.



I **prospects** sono i clienti potenziali che devono ancora subire la fase di attivazione, di cui si parlerà in seguito; i **first-time buyers** sono coloro che hanno acquistato per la prima volta un prodotto o un servizio offerto dal punto vendita e che possono o meno diventare potenziali clienti in futuro; gli **early-repeat buyers** sono i consumatori che hanno comprato più di una volta ma sono ancora sensibili alle proposte della concorrenza, poiché ancora alla ricerca di conferme sull'offerta del negozio in cui hanno acquistato; i **core customers** sono i clienti fedeli all'insegna commerciale, la cui soddisfazione nei confronti dell'offerta deve, però, essere mantenuta viva, nonostante si ritengano da questa soddisfatti; infine, i **core defectors** sono i

¹⁴ Classificazione delle relazioni store-cliente con un approccio dinamico, in funzione del loro stadio evolutivo. Blattberg, Getz e Thomas 2001.

consumatori che stanno decidendo o hanno deciso di svolgere acquisti presso un punto vendita alternativo.

La prima fase della relazione store-cliente è quella dell'**attivazione**, in cui il punto vendita deve impegnarsi nel costruire nuovi rapporti con la clientela potenziale, cercando di convincerla della validità dell'offerta e tentando, inoltre, di creare soddisfazione sia durante che dopo l'acquisto in modo da trasformare i prospects in first-time buyers. La comunicazione, in questa fase, deve essere sufficientemente articolata e può includere l'utilizzo di promozioni sia market che store-based, le prime veicolate sotto forma di messaggio pubblicitario e le seconde declinate per stimolare l'acquisto direttamente all'interno del punto vendita.

Nella fase del **consolidamento**, che caratterizza le relazioni con i consumatori che hanno già effettuato più acquisti (ossia gli early-repeat buyers), è importante creare un legame sempre più forte con i clienti in modo da spingerli a non rivolgersi alla concorrenza. In questo caso, la comunicazione dovrebbe agire soprattutto sulla dimensione affettiva, in modo da costruire una buona immagine per il negozio; le principali attività comunicative poste in essere in questa fase risultano essere di tipo market-based, mirate al rafforzamento della fedeltà della clientela nei confronti del negozio attraverso la trasmissione dei tratti distintivi del punto vendita.

Lo stadio dell'**espansione** è quello in cui il PdV gode di fiducia da parte della clientela fedele (i cosiddetti core customers), fiducia derivante dalla loro piena soddisfazione; è in questa fase che lo store si impegna nell'arricchire la relazione di ulteriori dimensioni, non basate più solamente sullo scambio di beni e servizi ma orientate allo sviluppo di meccanismi di fedeltà di tipo cognitivo. La comunicazione, in questa fase, è di tipo informativo e d'immagine ed è realizzata all'esterno del negozio. Infine, lo stadio di **riattivazione** è il momento in cui il punto vendita deve necessariamente porre in essere azioni per cercare di recuperare e riattivare la relazione con quei clienti che stanno valutando di acquistare in altri negozi (i core defectors), scelta determinata da un calo della soddisfazione dell'offerta commerciale a cui consegue il calo della fiducia nell'insegna. Tale fase può rivelarsi particolarmente onerosa, dal punto di vista degli investimenti in comunicazione, in quanto è necessario modificare gli atteggiamenti dei clienti agendo direttamente a livello del loro sistema percettivo; la comunicazione è, anche in questo caso, prevalentemente di tipo market-based e ad alto contenuto d'immagine e informativo.

Un altro elemento importante che determina la differenza delle relazioni che un PdV ha con la sua clientela attiene allo **stadio del ciclo di vita in cui il negozio si trova**.

In ogni momento della propria esistenza, un negozio deve affrontare relazioni differenti che evolvono nel corso del tempo con clienti diversi tra di loro; in generale, ogni punto vendita interagisce, o dovrebbe interagire, con una domanda nella quale si possono riscontrare tutte le

varie tipologie di clientela sopra descritte. Alcuni tipi di relazioni si riscontrano con maggiore frequenza rispetto agli altri e grazie a ciò è possibile realizzare specifiche strategie di marketing e di comunicazione.

Al momento dell'apertura, il punto vendita ha come domanda di riferimento principale una clientela che non ha ancora subito il processo di attivazione (prospects), ma tale domanda può anche essere composta da coloro che potranno diventare in futuro clienti, avendo acquistato già una volta (first-time buyers); questi ultimi sono i principali acquirenti anche della fase di crescita del negozio, così come coloro che hanno già fatto acquisti presso il PdV pur essendo ancora sensibili alla concorrenza (early-repeat buyers).

La fase di maturità è anch'essa prevalentemente caratterizzata da relazioni con gli early-repeat buyers, nonché con i core customers, ossia i clienti fedeli. Nella fase del declino il negozio ha ancora relazioni con questi ultimi ma anche con coloro che stanno valutando alternative d'acquisto (core defectors).

In ognuno di questi stadi non si esclude il fatto che il PdV abbia o possa avere relazioni anche con gli altri tipi di clienti, ma le tipologie di clientela evidenziate e descritte sono quelle caratterizzate da maggiori criticità per ciascuna delle fasi del ciclo di vita dello store.

Il management, per la gestione ottimale di un punto vendita, dovrebbe prima di tutto cercare di individuare la composizione della clientela per tipologia, in modo da delineare e pianificare, di conseguenza, le modalità comunicative più consone alla specifica situazione; successivamente, esso dovrebbe pianificare l'evoluzione nel tempo degli obiettivi primari del negozio e degli strumenti di comunicazione da utilizzare per permettere la transizione della clientela nelle più coinvolgenti ed avanzate fasi della dinamica relazionale al fine di creare un sentimento di fedeltà.

7.1 LA FEDELTA' DEI CLIENTI NEI CONFRONTI DELL'INSEGNA COMMERCIALE

Come si è detto, una delle principali finalità delle attività di comunicazione aziendale è quella di instaurare e gestire con la clientela un rapporto sempre più profondo per fare in modo che questa diventi sempre più fedele all'insegna commerciale. Il successo di un punto vendita è, infatti, principalmente basato sulle sue capacità di sviluppare, mantenere e gestire relazioni di fiducia e di fedeltà con i consumatori.

La **fedeltà** della clientela deriva dalla **fiducia** che il cliente ripone nel retailer, che a sua volta è determinata dalla **soddisfazione** derivante dagli acquisti (Costabile 2001).

La customer satisfaction è il frutto di una valutazione post-acquisto ad esito positivo da parte dei clienti e dipende dalla capacità del punto vendita di erogare un servizio percepito come coerente dalla domanda, sulla base delle sue aspettative; essa rappresenta il primo passo nello sviluppo di una progressiva dedizione della clientela nei confronti dello store che la spinge a riacquistare e a sviluppare con questo una forma di relazione. L'evidenza empirica (Busacca, Casati e Costabile 1993) ha evidenziato come le azioni di imprese e retailers finalizzate all'incremento della soddisfazione del cliente si basino essenzialmente sulle variabili di marketing connesse al core product, ai servizi a questo collegato e alla componente organizzativa.

La fiducia si fonda, invece, sull'accumulo di una precedente serie di soddisfazioni che generano una crescente convinzione nel cliente circa le capacità dell'impresa di rispondere alle sue esigenze e di appagare le sue aspettative; essa si sviluppa grazie ad azioni quali: la comunicazione, da parte del punto vendita, di sincerità, onestà e trasparenza, investimenti specifici nella relazione con i consumatori e una comunicazione differenziata e personalizzata, che metta in mostra l'interesse del negozio per ogni singolo cliente e lo spinga, quindi, a ritornare nello store.

La fedeltà, infine, esprime un impegno del consumatore a mantenere nel corso tempo una relazione con il negozio; la fedeltà può essere spronata dallo store in diversi modi, tra cui possiamo identificare il fornire un piacevole e soddisfacente ambiente di shopping per i clienti, il mantenere un comportamento conforme alle loro aspettative in caso di controversie e il garantire un certo standard di servizi accessori, nonché un determinato livello di assortimento merce.

La fedeltà si distingue a sua volta dalla **lealtà** poiché quest'ultima si fonda su un processo cognitivo riguardante le aspettative del consumatore circa il proprio comportamento futuro in presenza di altri retailers attrattivi; non riguarda, quindi, attese sulle azioni della controparte.

La loyalty, e in questa sede con questo termine si vuole intendere non solo la lealtà ma anche la fedeltà, deve essere gestita nel modo corretto poiché costituisce un vero e proprio vantaggio competitivo che può portare a vincere sulla concorrenza.

È possibile identificare 4 tipi di loyalty (Berman e Evans 2013) nei quali si riscontra una crescita progressiva dell'attaccamento del cliente all'azienda o all'insegna commerciale. Questi sono la **loyalty inerziale**, quella **mercenaria**, la **vera loyalty** e la **cult loyalty**.

Nella prima tipologia, il cliente si reca sempre nello stesso punto vendita solamente per motivi di prossimità geografica, quindi senza che egli provi nei confronti di questo particolari sentimenti. Nella loyalty mercenaria, i soggetti sono, invece, spronati a fare acquisti presso lo stesso negozio da programmi di fidelizzazione ad adesione formale che danno loro varie

tipologie di premi in funzione dell'ammontare di denaro speso all'interno del singolo PdV o di altri partner del medesimo programma promozionale; questi programmi fedeltà hanno un costo elevato per i retailers e non sempre funzionano (poiché i clienti sono tendenzialmente “*infedeli*” o “*multi-fedeli*”), ma vengono posti in essere perché danno all'insegna commerciale la possibilità di differenziarsi dai competitors trattando la clientela in modo diverso dagli altri, oltre al fatto che spingono i clienti ad incrementare la frequenza e la dimensione degli acquisti. La vera loyalty è quella che si instaura tra retailer e cliente quando quest'ultimo crede davvero che un PdV sia qualitativamente migliore di un altro concorrente e vi si reca proprio per questo motivo. Infine, si ha cult loyalty nel momento in cui non solo la persona ritiene che un negozio sia meglio di un altro, ma si crea tra le parti un vera e propria relazione basata su aspetti emotivi ed emozionali.

Un importante e potente strumento utilizzato oggi dai punti vendita, molto utile ai fini della misurazione e della comprensione della percezione della clientela nei confronti del negozio, è il cosiddetto “*Store Relationship Management*” (abbreviato in *SRM*) (Winers 2001). È un programma che investe tutte le componenti di un PdV, viene guidato e controllato essenzialmente dallo store manager e si avvale dell'utilizzo delle tecnologie informatiche.

Il processo di SRM si compone di tre fasi principali. La prima è costituita dalla raccolta, dall'immagazzinamento, dall'estrazione e dall'interpretazione dei dati relativi ai clienti e al loro comportamento durante la visita al negozio, funzionali alla definizione del target e delle conseguenti azioni di marketing da attuare. In base ai dati ottenuti i consumatori vengono segmentati in funzione delle loro caratteristiche e ciò dà agli operatori commerciali la possibilità di porre in essere attività personalizzate rivolte allo sviluppo di una relazione sempre più profonda che generi un elevato livello di fedeltà all'insegna commerciale.

La seconda fase è rappresentata dalla gestione delle relazioni e si concretizza nell'attuazione dei programmi fedeltà, in modo da consolidare le relazioni con i clienti. Infine, nella terza fase, vengono analizzati e valutati i risultati di tali attività di marketing per evidenziarne punti di forza e di debolezza ed apportare successivamente le opportune modifiche.

Inoltre, negli ultimi anni si è imposta una nuova strategia di business per la relazione con i clienti, definita come “*Customer Relationship Management*” (abbreviata in *CRM*) (Clerici 2014), legata al concetto di fidelizzazione e utilizzata come fonte di vantaggio competitivo.

Il CRM si avvale di strumenti informatici ed automatizzati ed è un approccio strategico strettamente legato alla comunicazione, all'integrazione tra i processi aziendali, alle persone e alla loro cultura, che pone al centro la figura del cliente con i suoi propri bisogni e desideri al fine di creare con questo una relazione sempre più profonda e durevole nel corso del tempo. Le finalità del Customer Relationship Management sono quelle di acquisire nuovi clienti, di

umentare le relazioni con gli acquirenti nei quali risiede maggiore potenziale per il futuro, di fidelizzare nel modo più longevo possibile i clienti che hanno maggiori rapporti con l'impresa e di fare in modo che gli attuali consumatori fungano da attrattori, per l'azienda, di altri consumatori.

È possibile identificare tre diverse tipologie di CRM: quello operativo, quello analitico e quello collaborativo. Il primo è basato sull'identificazione di soluzioni tecnologiche e metodologiche orientate all'automatizzazione dei processi di business che prevedono il contatto diretto dell'azienda con la clientela; il secondo indica la fase di raccolta e analisi dei dati derivanti dal CRM operativo che permette di utilizzare la conoscenza sui clienti come supporto per le decisioni di management; infine, quello collaborativo si basa su metodologie e tecnologie integrate con strumenti comunicativi (quali telefono, e-mail, pagine web, eccetera) che vengono utilizzati per instaurare e gestire un contatto diretto e personalizzato con il singolo cliente.

7.2 LA PUBBLICITÀ

La **pubblicità** è una modalità di relazione e comunicazione tra l'offerta commerciale ed i suoi potenziali consumatori utilizzata in modo profittevole anche dal canale retail per svariate motivazioni, la principale individuabile nella volontà di attrarre un maggior quantitativo di visitatori all'interno dello store in modo da incrementare le vendite. La sua forza comunicativa ed il suo valore dipendono dal destinatario: la pubblicità deve essere pensata appositamente per lui, deve rivolgergli direttamente e deve attirare la sua attenzione; più si conosce il consumatore e più si comprendono le sue caratteristiche ed esigenze, maggiore sarà la probabilità di indirizzarsi a lui con successo.

Essa svolge un ruolo rilevante non solo nella strategia comunicativa market-based, con le tradizionali campagne pubblicitarie realizzati da punti vendita indipendenti o appartenenti ad una catena con cui ognuno di noi entra quotidianamente in contatto grazie ai mass-media, ma anche in quella store-based, poiché pubblicità e promozione può essere posta in essere direttamente dagli addetti alle vendite una volta che i clienti sono entrati nel negozio. In particolar modo, per quanto riguarda la pubblicità realizzata all'interno degli store, essa viene definita come particolarmente efficace (Castaldo 1994) in quanto è facilmente controllabile dall'operatore commerciale; inoltre, è realizzata nel momento in cui il cliente si trova in una situazione di elevata attenzione ai flussi comunicativi che riceve dall'esterno e che possono avere un effetto rilevante sulle sue percezioni e sui suoi conseguenti comportamenti.

Esistono diverse tipologie di comunicazione pubblicitaria, comuni sia alla pubblicità market-based che a quella store-based; nonostante questa distinzione, ogni singola pubblicità può

comunque presentare caratteristiche proprie degli altri tipi. Essa può essere **di natura informativa, d'immagine e promozionale** (Lambin 2012).

Quella informativa ha come scopo quello di fornire ai consumatori informazioni su uno o più punti vendita, quali, ad esempio, l'ubicazione, gli orari di apertura, le caratteristiche dell'offerta e via discorrendo; la pubblicità d'immagine mira, invece, a costruire particolari associazioni mentali nei clienti relativamente al negozio e alla sua offerta commerciale; questa tipologia di pubblicità viene poco utilizzata all'interno del punto vendita, essendo prevalente del modello market-based. Infine, quella di natura promozionale ha l'obiettivo di influenzare il comportamento d'acquisto o gli atteggiamenti della domanda, attraverso la comunicazione dell'esistenza di specifiche attività di promozione delle vendite all'interno del negozio stesso e, quindi, di un vantaggio economico per i consumatori.

Un'altra tipologia di pubblicità che è possibile evidenziare è quella definita "*cooperativa*", ossia realizzata congiuntamente tra produttori o fornitori e punto vendita.

Sempre considerando la prospettiva relazionale, è possibile affermare come gli obiettivi generali dell'insieme delle attività pubblicitarie realizzate da un punto vendita siano svariati (Lambin 2012).

Il primo scopo che si vuole conseguire realizzando una pubblicità è quello di attirare nuovi clienti all'interno del negozio, per indurli poi a fare acquisti; si vuole, inoltre, fare in modo che i clienti che abitualmente frequentano già il punto vendita aumentino la spesa media per scontrino ed incrementino ulteriormente la loro fedeltà all'insegna commerciale. La pubblicità viene utilizzata altresì per costruire non solo l'immagine dello store ma anche la sua notorietà, per fare quindi in modo che esso entri a far parte delle alternative prese in considerazione dalla clientela potenziale quando questa si trova a dover decidere il luogo in cui fare acquisti.

Nel momento in cui si vuole concretamente andare a creare una campagna pubblicitaria, per fare in modo che questa sia efficace e raggiunga gli obiettivi che sono alla base della sua creazione, è necessario (Fabris 1997) prima di tutto individuarne i destinatari principali, ossia i soggetti che sono potenzialmente più influenzabili dalla comunicazione; bisogna poi decidere il mezzo di comunicazione attraverso il quale si vuole che la pubblicità arrivi al target identificato, selezionare il messaggio che si vuole trasmettere ed il modo in cui si vuole farlo, tenendo presente che le modalità di comunicazione influenzano la percezione del prodotto nei consumatori.

Nelle fasi di pianificazione e creazione della pubblicità è particolarmente importante essere creativi ed originali, in modo da attirare l'attenzione di chi entrerà in contatto con il messaggio e da differenziarsi da quella della concorrenza.

7.3 LA PROMOZIONE DELLE VENDITE

La **promozione delle vendite** è un'attività di marketing posta in essere da un punto vendita (o da più negozi appartenenti alla medesima catena) fondata sull'utilizzo di diverse tecniche e di vari mezzi di comunicazione allo scopo di suscitare nel target prescelto la nascita o l'evoluzione di un comportamento d'acquisto o di consumo tramite l'**offerta temporanea** di un vantaggio supplementare, denominato **incentivo**. Tale attività è finalizzata all'ottenimento di risultati di breve periodo, ma non è totalmente incompatibile con obiettivi a più lungo termine, per ottenere una stabilizzazione del comportamento della clientela e per generare fedeltà all'insegna commerciale.

L'attività di promozione si trova in stretto contatto, sia nella fase di pianificazione che in quella di concreta realizzazione, con gli strumenti della pubblicità e del merchandising; spesso i confini tra queste diverse attività di marketing sono di difficile identificazione. La pubblicità, infatti, è di competenza quasi esclusiva di produttori e di distributori e sono rari i casi nei quali gli obiettivi delle due parti vengono integrati tra loro; il merchandising, invece, poiché riguarda il punto vendita, è di competenza del distributore nonostante venga spesso coinvolto anche il fornitore; infine, la promozione al consumo è l'area nella quale vi sono maggiori possibilità di convergenza tra produttori e retailers poiché si trova in una posizione intermedia rispetto alle altre due.

Le tecniche di promozione delle vendite differiscono per la natura dell'incentivo, la durata, la frequenza, il mezzo di comunicazione utilizzato per la diffusione dell'offerta e il periodo di propagazione degli effetti. Risultano essere vantaggiose essenzialmente perché permettono di differenziarsi dalla concorrenza e di accrescere la loyalty dei consumatori e perché tendono a stimolare gli acquisti d'impulso; un altro aspetto rilevante che può spronare all'acquisto è che spesso tali promozioni conferiscono al cliente un vero e proprio valore, come dei coupon o dei prodotti omaggio.

Accanto a questi principali vantaggi, è possibile individuare anche aspetti svantaggiosi connessi a tale tipo di attività; ad esempio, può essere difficile individuare la corretta promozione da attuare e l'immagine del retailer potrebbe uscirne danneggiata in caso di errori; inoltre, molti tipi di promozioni producono risultati solamente nel breve periodo o devono essere affiancate ad altre modalità promozionali per sortire effetti concreti.

Le tecniche promozionali presenti all'interno dei punti vendita e realizzate a beneficio dei clienti possono essere raggruppate in otto grandi macro-gruppi (Mauri 1995).

1. Le **promozioni convenienza** offrono al cliente un immediato vantaggio attraverso la riduzione del prezzo a cui egli può acquistare la merce all'interno del negozio e sono tendenzialmente sfruttate da coloro che sono sensibili al prezzo. Esempi di questo tipo di promozioni sono i coupon, i tagli prezzo, le offerte speciali, la super-valutazione di un prodotto usato. Non vengono utilizzate da tutti i tipi di punti vendita, ma solamente da quelli che applicano una certa strategia di prezzo connessa al loro specifico target di clientela.

Anche gli sconti fanno parte di questa categoria di promozioni e vengono utilizzati dai retailers essenzialmente per generare cassa, per liberarsi di merce difficile da vendere (perché obsoleta o perché esposta ad un prezzo non consono) e per incrementare le vendite segmentando i clienti sulla base della loro disponibilità a pagare. Essi sono da utilizzare con attenzione poiché determinano una modificazione nei comportamenti d'acquisto dei clienti.

Per quanto riguarda i saldi, anche questa parte delle promozioni convenienza, sono vendite a carattere temporaneo di articoli al termine di una determinata stagione dell'anno. Anch'essi devono essere gestiti in modo cauto poiché potrebbero danneggiare l'immagine e il livello di servizio standard solitamente garantito dal punto vendita.

2. I **regali immediati certi** sono quei prodotti, come i campioni omaggio, che i clienti ottengono di per certo al momento dell'acquisto.
3. I **regali differiti certi** sono anch'essi prodotti che gli acquirenti ottengono con certezza ma in un tempo successivo rispetto all'atto d'acquisto. Talvolta, tali prodotti si ottengono a seguito del pagamento di una piccola somma di denaro.

Questa tecnica di promozione, così come quella citata nel punto precedente, è tipica del settore grocery.

4. Le **confezioni promozionali** sono particolari composizioni di package che offrono un'eccezionale quantità di prodotto, differente da quella abitualmente commercializzata. Ci si riferisce, ad esempio, a confezioni multi pack (quindi più unità di prodotti identici all'interno dello stesso imballaggio), al price bundling (inteso come la vendita congiunta di prodotti accoppiati in un pacchetto ad un prezzo unico) e agli sconti quantità, dove le confezioni sono di dimensioni maggiori rispetto a quelle tradizionali.
5. I **programmi continuativi** rappresentano una modalità di fidelizzazione della clientela in quanto danno la possibilità di ottenere determinati premi corrispondenti a precisi livelli di spesa all'interno del singolo punto vendita, di altri della medesima catena o di

ulteriori negozi affiliati al programma reward. Questi programmi sono destinati a clienti non occasionali e sono orientati a ricompensare con specifici benefici il mantenimento nel tempo della relazione con l'azienda e con lo store.

6. I **regali incerti** sono i premi che i clienti possono ottenere per fortuna o per abilità. Sono, quindi, tendenzialmente legati al caso e perciò ad esito incerto. Di questa categoria fanno parte, a titolo esemplificativo, le lotterie, i concorsi ad estrazione, le gare ed i concorsi a premi.
7. Gli **eventi promozionali** sono particolari tipi di promozioni legate ad eventi specifici, a ricorrenze, a dimostrazioni, a degustazioni ed assaggi di prodotti in vendita; essi rappresentano delle forme di intrattenimento che contribuiscono ad animare il punto vendita.
8. Infine, si distingue un'ulteriore classe denominata "**altre tecniche promozionali**" che include tutto ciò che non può essere raggruppato nelle precedenti categorie, come, ad esempio, il programma "*soddisfatti o rimborsati*".

Accanto a questi tipi di promozioni, è possibile individuarne ulteriori due (Ingold 1995), i quali riguardano maggiormente il rapporto tra produttore o fornitore e retailer ma hanno comunque anche un effetto di tipo indiretto sulla clientela. La **promozione alla rete** può essere concretizzata sia dal produttore o dal fornitore che dal punto vendita e si basa sull'incitamento di tutto il personale connesso alle vendite ad un particolare impegno da approfondire per la promozione di un dato prodotto o servizio.

La **promozione al distributore** è posta in essere dal produttore o dal fornitore e mira ad offrire condizioni vantaggiose agli operatori commerciali al fine di spingerli a rifornirsi di uno specifico prodotto e di proporlo alla propria clientela.

7.4 LE PUBBLICHE RELAZIONI

Le **pubbliche relazioni** accludono tutte le attività comunicative realizzate dall'operatore commerciale al fine di sviluppare un'immagine positiva e favorevole del punto vendita non solo nella mente dei clienti attuali e potenziali, ma anche in quella di tutti gli stakeholders i cui comportamenti possono avere un qualche effetto sulla performance del negozio; esempi di questi attori sociali ed economici portatori di interessi possono essere individuati nell'opinione pubblica, negli opinion leader, nella stampa, nelle autorità pubbliche, nei dipendenti e nei sindacati di categoria.

Per un punto vendita, il ricorso alle pubbliche relazioni offre una serie di vantaggi; ad esempio, sponsorizzando un evento ad elevato impatto mediatico esso ha la possibilità di farsi conoscere, così come sostenendo un qualche tipo di impegno umanitario può migliorare la propria immagine.

L'efficacia di questa tipologia di comunicazione dovrebbe essere valutata nel medio o lungo periodo, poiché essa non si pone come obiettivo primario quello della stimolazione dei comportamenti d'acquisto della clientela.

7.5 L'UFFICIO MARKETING E COMUNICAZIONE DELLA GOLDEN LADY COMPANY

L'ufficio marketing e comunicazione è la funzione aziendale che all'interno della Golden Lady Company si occupa del coordinamento e della gestione di tutte le attività di comunicazione per quanto concerne il canale distributivo al dettaglio aziendale (Goldenpoint in particolar modo ma anche Outlet), sia in termini di prodotto che di brand identity, al fine della creazione di valore per il cliente finale e della stimolazione di sentimenti di fedeltà, da parte della clientela, nei confronti della Compagnia.

Questo ufficio è responsabile di tutto ciò che concerne il management dei differenti brand aziendali, in funzione del mercato in cui questi sono distribuiti e commercializzati. Esso si occupa, infatti, dello studio dei mercati e dell'analisi dei competitor in essi presenti, della realizzazione e della presentazione dei piani di marketing da adottare e della definizione delle strategie aziendali di promozione e vendita dei prodotti appartenenti ai vari marchi.

Una sua ulteriore mansione è quella della gestione delle attività connesse al prodotto; l'insieme di queste attività comprende: l'analisi delle tendenze evolutive del mercato, la definizione delle diverse collezioni stagionali di prodotti da proporre ai mercati target, l'analisi delle performance di vendita delle referenze presenti in assortimento, nonché dei costi e delle marginalità connesse alla distribuzione dei prodotti attraverso il canale retail. Tale ufficio si occupa anche della redazione di analisi swot specifiche per argomento che siano in grado di far emergere punti di forza ed opportunità, punti deboli e minacce delle diverse attività legate ai prodotti.

È suo compito anche quello della gestione delle attività connesse al trade e quindi alla commercializzazione in generale nonché la gestione delle azioni indirizzate alla realizzazione dei materiali comunicativi utilizzati dall'Azienda al fine della promozione del proprio assortimento, delle proprie caratteristiche e peculiarità.

L'ufficio si occupa quindi, in generale, di coordinare tutto ciò che concerne le relazioni con i media di qualsiasi tipologia, cartacei, televisivi, informatici, radiofonici eccetera, in modo da

creare una brand identity uniforme ed immediatamente identificabile dai consumatori presenti nel mercato.

Infine, un ulteriore incarico dell'ufficio marketing e comunicazione, al quale l'Azienda attribuisce una particolare rilevanza, è quello dello studio, dell'esplorazione e del monitoraggio dei mercati (non solo di quelli nei quali la Golden Lady è già presente ma anche in quelli che rappresentano una potenzialità per il futuro) nonché dei competitors, ai fini di un rinnovamento periodico dei prodotti, dei servizi o della comunicazione per mantenere o innalzare il proprio livello di competitività.

Le mansioni di cui è responsabile tale ufficio, che opera sia a livello nazionale che estero, tendono ad essere le stesse indipendentemente dal Paese in cui si trova ad agire; delle differenziazioni esistono per quanto riguarda la scelta ed i pesi adottati nelle strategie di media mix.

La Golden Lady Company non ha una porzione fissa di fatturato che viene stabilmente destinata alla funzione marketing e comunicazione, ma essa risulta variabile a seconda degli obiettivi di crescita che l'Azienda si prefissa di conseguire ad ogni inizio anno per l'esercizio immediatamente successivo ed in base alle strategie che si decidono di adottare in un determinato Paese.

È, inoltre, interessante sottolineare come l'Azienda non si avvalga di particolari tipologie di programmi per la fidelizzazione del cliente, poiché mira a sviluppare una solida relazione con quest'ultimo attraverso la qualità dei suoi prodotti. Per il canale Goldenpoint è stato creato un programma denominato "*Goldenpoint Club*" con il quale, dopo la registrazione, la clientela può venire a conoscenza di nuovi prodotti o collezioni attraverso la ricezione di e-mail; questo strumento dà all'Azienda la possibilità di attirare i consumatori in PdV e di tracciare le abitudini di consumo in modo da comporre l'assortimento in un'ottica maggiormente efficiente, orientata al cliente.

La pubblicità posta in essere dalla Compagnia risulta essere sia market-based che store-based. Della prima tipologia fanno parte tutte le campagne pubblicitarie del Gruppo che è possibile trovare sui mass media e sulla cartellonistica affissa nei centri urbani o sulle vetrine dei punti vendita, che hanno spesso come protagoniste femminili volti noti a livello internazionale (pensiamo, ad esempio, alla recente campagna pubblicitaria per i nuovi collant senza cuciture dove la protagonista è la cantante americana Miley Cyrus); per quanto riguarda, invece, quella di tipo store-based, in essa è possibile accludere le attività di incentivazione agli acquisti proposte alla clientela dagli addetti alle vendite presenti all'interno dei Goldenpoint, come la

comunicazione di promozioni, di nuove collezioni o di nuovi articoli, ma anche l'offerta di prodotti complementari a quelli che il cliente ha già deciso di acquistare.

Per quanto riguarda le promozioni alle vendite, la Golden Lady Company, al fine di attrarre un maggior numero di clienti ed incrementare il sell-out dei negozi, realizza frequentemente offerte, sconti ed eventi promozionali legati a particolari ricorrenze dell'anno (pensiamo, ad esempio, al Natale, a San Valentino o alla festa della mamma per le quali l'Azienda propone collezioni di prodotti tematizzati); delle attività di promozione fanno parte anche confezioni particolari composte da più unità della medesima referenza o da prodotti complementari venduti abbinati ad un medesimo prezzo.

Per lo svolgimento di tutte queste mansioni connesse alla comunicazione con il mercato, la Golden Lady si avvale anche della collaborazione di esperti e consulenti esterni, con investimenti finalizzati all'ottimizzazione dei costi interni e del conseguimento dei migliori risultati possibili in termini di efficienza ed efficacia. Infatti, frequentemente i dipendenti impiegati in tale area aziendale si trovano a lavorare in team con specialisti appartenenti, ad esempio, ad agenzie creative e di comunicazione, conseguentemente alla stipula di accordi per lo svolgimento di attività di co-marketing.

8. LE RISORSE UMANE

8.1 LE HR: CARATTERISTICHE E FUNZIONI

L'espressione "*risorse umane*" (tecnicamente nota anche come HR, ossia human resources) è utilizzata nel contesto economico per designare i dipendenti che lavorano all'interno di una determinata azienda, sia in ambito produttivo che distributivo, quest'ultimo maggiormente rilevante in tale sede. Essa ha la funzione di evidenziare il valore insito nel personale stesso che viene considerato come un vero e proprio investimento, essendo anche grazie alle competenze dei lavoratori che un'azienda è in grado di progredire.

L'organizzazione e la complessità del settore delle risorse umane variano in funzione della dimensione aziendale e lo stesso dicasi anche per le altre attività nelle quali un'organizzazione economica si struttura.

Di risorse umane si è iniziato a parlare a partire dalla metà degli anni '60 (Miles 1965), con il cambiamento del rapporto tra lavoratore e datore di lavoro e con l'introduzione di nuove teorie organizzative; le HR hanno, infatti, iniziato ad essere considerate come le altre risorse dell'impresa (tecnologie, macchinari, immobili e via discorrendo) e su di esse si è cominciato ad investire con l'obiettivo di incrementarne ed ottimizzarne la performance per ottenere risultati maggiormente soddisfacenti.

Dal punto di vista relazionale, si è da allora diffusa e sviluppata una maggiore attenzione agli aspetti motivazionali e psicologici dei lavoratori, nonché alla loro salute psicofisica, poiché se una persona si trova inserita in un ambiente lavorativo favorevole risulterà più efficiente e quindi maggiormente produttiva.

Ad oggi, le risorse umane hanno assunto un valore centrale per qualsiasi realtà aziendale, anche da un punto di vista strategico. Esse sono gestite dal cosiddetto "*sistema di gestione e sviluppo delle risorse umane*", che si occupa di pianificazione, reclutamento, selezione ed inserimento in azienda, formazione, valutazione delle performance, gestione delle carriere e delle relazioni sindacali. Per quanto riguarda, invece, gli aspetti routinari di tipo retributivo, fiscale e contributivo, questi ultimi vengono gestiti dall'ufficio amministrazione.

C'è da sottolineare come, nella moderna gestione delle HR, un ruolo di grande rilievo sia occupato dalle nuove tecnologie dell'informazione e comunicazione, le cosiddette "*Information and Communications Technology*" o ICT (Clerici 2014), costituite dall'insieme dei metodi e delle tecnologie che pongono in essere i sistemi di trasmissione, ricezione ed elaborazione delle informazioni, prevalentemente a carattere digitale. I sistemi informativi per la gestione del personale sono, quindi, andati via via evolvendosi nel corso del tempo e sono stati creati

importanti applicativi, come l'HRMS (Human Resource Management System, chiamato anche HRIS, ossia Human Resource Information System) che non è altro che un software di supporto decisionale per le risorse umane, costituito da un database e una serie di algoritmi creatori di indicazioni utili in materia¹⁵.

È, inoltre, rilevante che il personale di un'azienda sia motivato dalla stessa poiché, in tal caso, questo tenderà a profondere maggiore impegno per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione; al contrario, l'assenza di motivazione potrebbe avere effetti negativi per l'azienda stessa, in quanto potrebbe determinare una performance peggiore, un maggior turnover a cui sono connesse spese cospicue, nonché effetti negativi sul morale del gruppo di lavoro (Jobber e Lee 1994).

Le risorse umane, le loro conoscenze e competenze e la loro formazione, sono importanti anche nel canale retail, utilizzato dalle aziende per offrire i propri prodotti al mercato della domanda. All'interno del processo di vendita, il ruolo degli addetti è fondamentale: relazionarsi con i clienti in modo efficace. È importante come questi siano adeguatamente formati al fine di creare relazioni di lungo termine in grado di influire sulle percezioni degli acquirenti e di incidere, quindi, sulla loro volontà di proseguire o meno il rapporto con il distributore (Biong e Selnes 1996).

L'adozione di una prospettiva relazionale all'interno del PdV (Castaldo e Mauri 2010) determina un cambiamento fondamentale negli atteggiamenti richiesti ai venditori, poiché questi non si trovano più a dover semplicemente far incontrare la domanda e l'offerta commerciale, ma devono, in primis, aiutare i clienti a scoprire i loro stessi bisogni e predisporre, poi, un'offerta personalizzata combinando le diverse leve del marketing mix a loro disposizione. Ad essi è richiesto, quindi, di avere delle capacità relazionali che vadano al di là di semplici conoscenze tecniche.

L'obiettivo della soddisfazione della clientela necessita dell'azione dell'intera organizzazione distributiva e non solo di quella del singolo venditore, nonostante questo rappresenti una sorta di partner commerciale agli occhi del cliente.

Per fare in modo che il personale addetto alle vendite riesca a raggiungere questi scopi, è necessario che venga accuratamente selezionato e formato.

¹⁵ Per approfondimenti sul software si rimanda al sito www.hrpayrollsystems.net.

8.2 LA SELEZIONE

La **selezione** rappresenta il momento in cui si concretizza l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro; chiunque è in grado di comprenderne la rilevanza e la difficoltà, poiché se condotta in modo errato può comportare perdite economiche per l'intera impresa.

È interesse di entrambe le parti cercare di instaurare relazioni in linea con le proprie aspettative e con la controparte appropriata. In una prospettiva strategica, è, quindi, fondamentale che il selezionatore scelga persone che non abbiano solamente le competenze tecniche richieste dalla mansione per la quale si stanno cercando profili, ma che siano anche potenzialmente compatibili con l'organizzazione nel suo complesso.

I candidati a mansioni all'interno di punti vendita devono avere buone capacità relazionali, oltre che intellettuali per essere in grado di elaborare informazioni e di risolvere problemi dopo aver analizzato la situazione; a queste si aggiungono capacità come l'autonomia nella definizione della più idonea soluzione per i clienti in base alle loro esigenze, nonché la creatività e l'intraprendenza.

Le modalità di selezione più utilizzate all'interno dei negozi sono 4 (Castaldo e Mauri 2010), utilizzate congiuntamente e in massima parte comuni a quelle generalmente adottate dalle aziende per assumere dipendenti.

Prima di tutto vi è la fase della **raccolta di curriculum**. Essa rappresenta la prima forma di relazione tra offerta e domanda di lavoro ed è quindi il biglietto da visita con cui un potenziale lavoratore si presenta alla controparte evidenziando le sue caratteristiche personali, scolastiche e lavorative. I dati ricavati dall'analisi di questi documenti sono utili ai selezionatori per effettuare una prima scrematura dei candidati, in funzione dei loro percorsi formativi, delle loro conoscenze, delle competenze acquisite e delle esperienze lavorative precedenti.

I **test di selezione**, poi, rappresentano uno strumento efficace con cui realizzare un'analisi specifica e maggiormente approfondita delle competenze e delle attitudini delle persone, al fine di far emergere se il candidato ha o meno le capacità utili richieste dall'azienda. Vengono somministrati test psicologici prevalentemente appartenenti a due tipologie, "*test di valutazione della personalità e degli interessi*" e "*test attitudinali e di efficienza intellettuale*", i primi finalizzati a valutare i tratti e le caratteristiche personali dei candidati ed i secondi a far emergere il possesso o meno di capacità intellettive specifiche.

L'utilizzo di questi particolari strumenti, soprattutto quelli che mirano a far affiorare i tratti psicologici del candidato, implicano un certo impegno economico, in quanto i test devono essere redatti, somministrati ed analizzati da persone competenti in materia; per questo motivo

non vengono sempre adoperati, soprattutto dai punti vendita di più esigue dimensioni, nonostante la conoscenza degli importanti risultati che con essi è possibile conseguire.

Successivamente vengono posti in essere i **colloqui**, i quali rappresentano i primi momenti in cui si instaurano relazioni fisiche tra i selezionatori ed i candidati; tali incontri sono strutturati da parte dei selezionatori in modo da trarre il maggior numero di informazioni rilevanti per determinare se le persone sono compatibili o meno con l'organizzazione e le sue richieste e possono essere svolti in gruppo o singolarmente.

In questa sede vengono solitamente approfondite le informazioni presenti nei curricula e si cercano di mettere in evidenza le capacità nonché i tratti distintivi di coloro che sono sottoposti ai colloqui.

Le **referenze**, infine, consistono nella raccolta di informazioni sui candidati presso i precedenti datori di lavoro, al fine di ottenere informazioni concrete e credibili sulle capacità e sul comportamento delle persone all'interno degli ambienti lavorativi.

8.3 LA FORMAZIONE

Dopo la fase della selezione, vi è quella della **formazione** del personale che è stato scelto per entrare a far parte dell'organizzazione e viene strutturata sulla base della specifica mansione che questo andrà a ricoprire.

Anche questa attività riveste un ruolo rilevante poiché concorre allo sviluppo delle competenze e delle conoscenze di base necessarie allo svolgimento del lavoro.

Nell'ambito di una prospettiva relazionale, la formazione dei dipendenti di punti vendita con questa tipologia di orientamento è, come si è detto, più complessa rispetto a quella di coloro che lavorano in negozi con un altro tipo di struttura organizzativa. Essa risulta essere maggiormente efficiente quando ad attività meramente didattiche se ne affiancano altre svolte direttamente sul campo, poiché in particolar modo queste ultime esperienze permettono di trasmettere i contenuti di impronta relazionale; entrando, infatti, in contatto con le problematiche e le sfide reali e quotidiane legate ad una determinata attività, è possibile ricevere una formazione molto più efficace e completa (Weitz e Bradford 1999).

La formazione all'interno del punto vendita viene svolta dallo store manager (o da chi per lui) sulla base di un piano formativo fondato sul fabbisogno educativo della persona, funzione del ruolo per cui essa è stata assunta. Anche lo stesso responsabile del punto vendita viene istruito secondo le stesse modalità, con aspetti contenutistici chiaramente improntati alla sua futura mansione.

Al termine del periodo di formazione, le attività che un venditore deve essere in grado di svolgere sono molteplici e differenti.

Innanzitutto, deve essere in grado di relazionarsi in modo adeguato con la clientela che si presenta in PdV, preoccupandosi primariamente di instaurare con questa una relazione in grado di creare il giusto clima cooperativo e di fiducia. Deve, poi, fornire gli adeguati servizi pre-vendita, assistendo il cliente durante la fase che precede l'acquisto, fornendo tutte le indicazioni necessarie e cercando di orientarlo su ciò che è maggiormente in grado di soddisfare i suoi bisogni e di rispondere alle sue esigenze. Per fare ciò è necessario che egli sia perfettamente informato dell'offerta commerciale del business in cui opera.

Successivamente al perfezionamento dell'acquisto, l'addetto deve, inoltre, garantire in modo adeguato i servizi post-vendita, come il reso ed il cambio merce, l'assistenza tecnica e via discorrendo.

Diversi studi condotti nel corso degli anni hanno dimostrato che personale adeguatamente formato e, quindi, in grado di relazionarsi in modo efficace con la clientela ne influenza le probabilità di realizzare un acquisto in maniera rilevante (Naylor e Frank 2000); ulteriori ricerche hanno evidenziato come la volontà e la tempestività da parte degli addetti alle vendite nello svolgimento delle proprie mansioni impatti positivamente sul valore percepito da parte dei clienti (Bitner, Booms e Tetreault 1990), nonché che l'umore del personale del punto vendita influisca sulla qualità della shop experience sperimentata nel negozio (Swinyard 2003). Ma le funzioni del venditore non si limitano solamente a quanto enunciato, vanno ben oltre. Egli, infatti, deve cercare di comprendere le tendenze del mercato, le attività della concorrenza, i gusti della clientela e la sua redditività; sulla base della relazioni con questa deve, poi, comunicare tutte le informazioni raccolte agli store manager e supportarli nell'individuazione dell'evoluzione della domanda e delle opportunità di sviluppo per nuovi prodotti o servizi. Deve essere anche in grado di coordinarsi con i propri colleghi in modo da poter creare un team il più possibile affiatato e coeso, che dia una buona immagine dell'intera organizzazione.

8.4 LA FIGURA DELLO STORE MANAGER

Fin ora si è parlato prevalentemente del semplice addetto alle vendite e delle sue principali mansioni. I venditori all'interno del punto vendita sono coordinati tra loro da un'ulteriore figura professionale, ossia dallo **store manager**, che è colui che si occupa della gestione del negozio ed è responsabile di tutto ciò che in esso avviene.

Lo store manager si occupa prima di tutto dell'analisi della redditività del PdV e della clientela, dovendo valutare i risultati economici del negozio ed eventualmente individuare possibili

margini di miglioramento; in questa sua mansione è coadiuvato anche dagli addetti alle vendite e dalle informazioni che gli vengono da questi trasmesse.

Un altro importante compito di questa figura professionale è quello della definizione della combinazione delle leve del marketing mix in base alle esigenze della clientela che abitualmente si reca nel negozio per fare acquisti; egli si occupa, inoltre, della gestione del merchandising e del visual merchandising per fare in modo che la merce sia correttamente disposta all'interno del punto vendita.

Infine, un'ulteriore responsabilità dello store manager è quella dell'efficace gestione delle risorse umane che lavorano nel negozio. È suo compito, infatti, quello di stimare il fabbisogno di nuovi collaboratori, di partecipare alla selezione e di formare i selezionati, nonché di assegnare mansioni e responsabilità ai singoli dipendenti.

Le principali caratteristiche che una persona deve possedere per svolgere questa mansione sono quindi: conoscenze approfondite in ambito economico e finanziario, nonché in materia di management delle risorse umane; capacità gestionali, organizzative, di marketing, di programmazione e controllo; abilità relazionali e di leadership.

8.5 LE RISORSE UMANE PER LA GOLDEN LADY COMPANY E NEI GOLDENPOINT

L'ufficio selezione e formazione della Golden Lady Company si occupa della gestione delle assunzioni e della formazione dei nuovi dipendenti dell'Azienda.

Le attività concretamente svolte da questo ufficio possono essere raggruppate in due principali e generali mansioni.

Innanzitutto, è suo compito quello di progettare un sistema di selezione e successiva formazione del personale assunto, realizzato attraverso la collaborazione con i responsabili delle differenti aree aziendali nelle quali la Golden Lady si articola, al fine di soddisfare i fabbisogni di lavoratori espressi dai diversi settori di attività.

L'ufficio selezione e formazione si occupa anche della pianificazione e dell'attuazione di azioni di marketing che la Compagnia definisce di "*employer branding*", dove con questa espressione si vuole indicare la reputazione che un'azienda si costruisce come datore di lavoro. Con le attività di employer branding, infatti, un'impresa definisce e comunica ai potenziali collaboratori del futuro le caratteristiche strumentali e simboliche per le quali si distinguono i posti di lavoro che essa offre al mercato, mirando ad assumere i candidati con maggior talento ed a consolidare quelli già acquisiti posizionando il proprio brand tra i migliori sotto il profilo

occupazionale. Essa rappresenta, quindi, un modo per instaurare un dialogo tra le differenti divisioni di risorse umane, marketing e comunicazione operanti all'interno dell'azienda.

Per quanto riguarda la figura dello store manager, ossia del responsabile dei punti vendita al dettaglio, la Golden Lady Company pone in essere delle misure di selezione e formazione orientate alla scelta del candidato che risponda nel miglior modo possibile a ciò che l'azienda richiede per lo svolgimento di questa specifica ed importante mansione.

Gran parte delle persone che svolgono questo ruolo all'interno dell'Azienda sono di genere femminile; ciò è dovuto al fatto che i principali acquirenti ed utilizzatori dei prodotti Golden Lady sono le donne e quindi uno store manager dello stesso sesso è maggiormente in grado di comprendere le esigenze della clientela target.

Innanzitutto, è necessario che l'aspirante responsabile del negozio abbia un'esperienza pregressa in tale mansione; in alternativa deve aver lavorato per svariati anni come addetto alle vendite. L'esperienza dovrebbe preferibilmente essere stata fatta in negozi che commercializzano prodotti di abbigliamento, di intimo o di accessori e caratterizzati da vendita assistita al cliente.

Un atteggiamento cordiale e disponibile e la capacità di gestire un team in modo armonico sono gli elementi fondamentali che la Golden Lady ricerca in uno store manager.

Una volta che una persona è stata selezionata per questo ruolo, è necessario che essa intraprenda un periodo di formazione al fine di acquisire le competenze necessarie a svolgerlo nel migliore dei modi. Questa preparazione viene realizzata nei diversi punti vendita dislocati sul territorio italiano, in funzione delle specifiche esigenze aziendali del momento.

Oltre all'affiancamento ad altri responsabili già in carica, i nuovi store manager vengono istruiti durante il loro percorso formativo anche dai district ed area manager, al fine di essere supportati maggiormente durante i primi passi all'interno del canale retail dell'Azienda. Il sostegno fornito riguarda l'aspetto pratico dell'attività lavorativa (e quindi tutto ciò che concerne la gestione materiale del punto vendita, del software di cassa e la conoscenza dell'allestimento del negozio), ma anche quello teorico (concernente le tecniche di vendita e la conoscenza del prodotto).

Un ulteriore supporto disponibile per tutti i responsabili di PdV, quindi non solo per coloro che hanno appena iniziato a ricoprire questo incarico, è quello di una piattaforma di e-learning che tratta argomenti ritenuti fondamentali dalla Compagnia, come le tecniche di vendita e le collezioni moda. Inoltre, periodicamente vengono effettuati corsi di formazione itineranti su tutto il territorio italiano, destinati anche agli addetti alle vendite dei negozi, in cui le tematiche

principalmente trattate sono le medesime disponibili sulla piattaforma di e-learning citata in precedenza.

Oltre che della formazione degli store manager dei punti vendita a gestione diretta, la Golden Lady si occupa anche di formare coloro che ricoprono lo stesso ruolo in negozi operanti con la formula del franchising.

Corsi di formazione sui prodotti moda vengono programmati ogni anno per tutti i dipendenti e questi ultimi hanno anche a disposizione un corso ed un manuale online con le specifiche di ognuno dei prodotti presenti in assortimento, da consultare in caso di necessità.

9. IL CUSTOMER SERVICE

9.1 IL SERVIZIO RESO ALLA CLIENTELA

Parlando di **customer service** nell'ambito della distribuzione commerciale al dettaglio si vogliono indicare l'insieme dei servizi erogati nei confronti della clientela prima, durante e dopo l'acquisto di un bene o di un servizio (Finch 2008).

La finalità principale del servizio clienti di una azienda è quella del raggiungimento della massima customer satisfaction possibile, per fare in modo che il cliente rimanga soddisfatto dalla propria shop expedition, per generare un vantaggio competitivo ed per aumentare, quindi, le possibilità che in futuro egli ritorni presso il punto vendita per perpetrare un ulteriore acquisto. È fondamentale, anche nell'ambito del servizio clienti, fare in modo che tra lo store ed il cliente si sviluppi una solida relazione, la quale si fonda in questo caso sulla capacità dell'impresa di predisporre strumenti idonei a rispondere con prontezza ed efficacia ai bisogni che emergono nella clientela.

La tipologia di assistenza fornita ai clienti, nonché la sua importanza, varia in funzione del prodotto commercializzato, dell'industria in cui l'azienda si trova inserita e del tipo di clientela alla quale il prodotto viene venduto.

I servizi inclusi nel concetto di customer service si distinguono in **servizi pre-vendita**, **servizi posti in essere durante il processo d'acquisto** e **servizi post-vendita**.

I primi sono costituiti da tutte quelle attività di assistenza che vengono fornite da un'impresa o da un negozio al potenziale cliente prima che questo concretizzi l'acquisto e prima ancora che egli si sia recato all'interno di un PdV fisico; in questa categoria di servizi possono, ad esempio, essere incluse consulenze per la realizzazione di impianti di vario genere, ma anche le informazioni dettagliate dei prodotti commercializzati presenti sui siti web delle aziende o dei retailers, nonché l'estensione e la profondità dell'assortimento scelte dal distributore (in quanto anche trovare la merce giusta in negozio rappresenta un servizio reso alla clientela).

I servizi forniti durante il processo di vendita sono, invece, quelli posti in essere nel momento in cui una persona si trova a comprare un determinato bene o servizio; un esempio può essere rappresentato dall'assistenza fornita dai responsabili presenti in punto vendita.

Infine, i servizi post-vendita includono tutto ciò che il venditore si offre di svolgere per l'acquirente dopo che quest'ultimo ha acquistato presso di lui; pensiamo, ad esempio, a servizi di montaggio o di assistenza tecnica, resi, cambio merce e via discorrendo.

Gli strumenti di customer care includono non solo i service point presenti negli store come spazi specificamente destinati al servizio ai clienti, ma anche strutture a distanza quali i call center o

gli on-line service point dei quali i consumatori possono usufruire anche una volta usciti dal punto vendita (Castaldo e Mauri 2010).

Ad oggi, uno strumento importante utilizzato dalle imprese per l'assistenza alla propria clientela è rappresentato dalle nuove tecnologie connesse all'utilizzo di internet, ossia le ICT.

9.2 LA GOLDEN LADY COMPANY ED IL SUO CUSTOMER SERVICE

All'interno della Golden Lady Company, l'attività dell'ufficio customer service ha come obiettivo ultimo quello del raggiungimento del massimo livello di customer satisfaction possibile, al fine di creare un rapporto sempre più stretto e profondo con la clientela per fare in modo che quest'ultima sviluppi un sentimento di fedeltà nei confronti dei brand facenti parte del Gruppo.

Per il conseguimento di tali risultati è fondamentale che l'Azienda risolva i problemi ed evada le richieste che le vengono presentate nel minor tempo possibile, in modo preciso ed efficiente. Concretamente, il servizio clienti si occupa di diverse mansioni, poste in essere sia sul territorio nazionale che in ambito estero.

Innanzitutto, è suo compito fornire assistenza telefonica ai negozi, siano essi gestiti con la formula del franchising o a gestione diretta da parte dell'Azienda, ed al personale che in esso lavora; è, quindi, una funzione aziendale che non si rivolge esclusivamente al cliente-consumatore finale, ma anche ai punti vendita della rete, per fornir loro assistenza ogni qual volta che questi ne manifestino l'esigenza.

Deve occuparsi, poi, di tutto ciò che concerne la ricezione, l'inserimento, la gestione, la manutenzione e la spedizione degli ordini che pervengono all'Azienda sia dai punti vendita che dai clienti che acquistano prodotti tramite le piattaforme di e-commerce, in modo da assicurare l'ottimale gestione logistica della merce. Tale funzione aziendale si occupa anche della restituzione delle merci acquistate online.

Un'ulteriore mansione di tale ufficio è quella della creazione e della modifica dei listini dei prodotti disponibili per l'assortimento e delle specifiche schede dei singoli articoli, consultabili dai consumatori sul sito web dei Goldenpoint; sua competenza è anche quella di fornire supporto per i meeting aziendali e per le presentazioni delle nuove collezioni.

Infine, è suo compito altresì quello di inviare e ricevere comunicazioni a e dai clienti, negozi e responsabili delle diverse zone, in prevalenza attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche connesse all'impiego di internet.

La tipologia di assistenza posta in essere dalla Golden Lady Company rimane invariata al variare del canale distributivo utilizzato per la commercializzazione dei prodotti aziendali; l'unico mutamento si può riscontrare nel canale estero poiché in tale contesto le esigenze risultano essere differenti. Infatti, non essendo ancora stata sviluppata una capillare rete di distribuzione al dettaglio come in Italia, il customer service per i consumatori stranieri che acquistano prodotti del Gruppo viene tendenzialmente gestito in modo tradizionale mediante un rapporto one to one con il cliente che richiede una qualche forma di assistenza da parte dell'Azienda.

L'assistenza fornita dalla Golden Lady Company ai clienti-consumatori finali non si limita alle attività svolte in sede centrale, precedentemente elencate e descritte. È importante sottolineare come l'Azienda si impegni nella formazione dei dipendenti addetti alle vendite all'interno dei Goldenpoint per fare in modo che questi siano in grado di fornire un'assistenza competente e completa a ciascun cliente che si rechi in negozio, al fine di aiutarlo a perpetrare un acquisto conforme alle sue aspettative che generi in lui un certo livello di soddisfazione che lo spronerà a ritornare presso i punti vendita della catena per acquistare ulteriori articoli della Compagnia.

CONCLUSIONI

Con la stesura del presente elaborato sono riuscita a comprendere come operi e in che modo avvenga la distribuzione commerciale al dettaglio della Golden Lady Company.

Grazie alle informazioni fornitemi dall'Azienda, sono stata in grado di analizzare il modo in cui la Golden Lady gestisce le variabili che, sulla base del modello d'analisi da me utilizzato, vanno ad influire sul successo o sull'insuccesso della performance dei singoli punti vendita.

Innanzitutto, la location scelta per i negozi. La Golden Lady Company ritiene che il luogo dove un Goldenpoint è localizzato sia particolarmente importante ai fini della sua performance in quanto va ad influire sulla visibilità dello store e sull'accessibilità da parte della clientela; le location predilette dall'Azienda sono rappresentate dai centri storici delle più importanti città e dai centri commerciali ad elevato flusso di visitatori, in quanto in queste localizzazioni sono insite maggiori opportunità per il negozio.

Per quanto riguarda l'interno dei punti vendita, questi sono organizzati in modo pressoché uguale per tutti gli store della catena, in modo da dare priorità visiva ai prodotti stagionali e a quelli caratterizzati da maggiori livelli di vendita. Le scelte di visual merchandising vengono adottate conseguentemente ad un attento controllo dei dati che provengono dai diversi Goldenpoint al fine di creare un ambiente piacevole che invogli i consumatori alla visita e all'acquisto e che sia coerente con l'immagine e con il posizionamento dei negozi.

L'assortimento è organizzato sulla base dei clienti e delle loro diverse esigenze e preferenze, in modo da massimizzare il fatturato. Le categorie di prodotti presenti negli store sono molteplici e create segmentando la clientela; per la gestione di queste categorie l'Azienda si basa sull'analisi della domanda, del mercato e dei competitors, avvalendosi anche della collaborazione di istituti nazionali di ricerca.

Anche le attività di comunicazione rivestono una grande importanza all'interno della Golden Lady Company in quanto danno all'Azienda la possibilità di relazionarsi con il mercato, attirando i consumatori all'interno dei negozi e trasmettendo loro specifici messaggi, con la finalità di creare sentimenti di fiducia e fedeltà nei confronti dell'insegna commerciale.

Grande rilevanza viene attribuita dall'Azienda anche ai dipendenti che lavorano all'interno dei punti vendita al dettaglio Goldenpoint; questi vengono attentamente selezionati e successivamente formati avendo cura di fornir loro un'impronta relazionale: gli addetti alle vendite e i responsabili degli store devono, infatti, essere in grado di rapportarsi con i clienti in modo competente e cordiale, per instaurare con essi una solida relazione che incoraggi e favorisca future visite all'interno dei negozi.

Infine, per il raggiungimento di un elevato livello di customer satisfaction e per generare fedeltà all'Azienda, la Golden Lady si occupa di fornire assistenza ai clienti qualora questi ne esprimano l'esigenza, prima, durante o dopo aver perfezionato l'acquisto di prodotti della Compagnia. Assistenza è fornita dalla Golden Lady Company anche ai negozi e a coloro che vi lavorano, siano i punti vendita gestiti direttamente dall'Azienda o in franchising, in ogni situazione in cui questi ne manifestino il bisogno.

In conclusione mi è possibile affermare come l'Azienda orienti tutto il proprio agire in funzione della creazione di valore per la domanda e per la realizzazione della massima soddisfazione possibile della propria clientela, al fine di sviluppare in quest ultima sentimenti di fedeltà nei confronti della Compagnia.

In base a quanto emerso da un recente sondaggio condotto dall'Istituto Tedesco Qualità e Finanza, la Golden Lady Company è risultata tra le principali società in grado di generare un elevato livello di customer satisfaction nei consumatori italiani; secondo la mia opinione, ciò testimonia il fatto che l'Azienda sta agendo nel modo corretto.

A mio parere la Compagnia dovrebbe continuare ad impegnarsi per incrementare l'efficienza delle attività che si trova a svolgere e per sviluppare con i clienti delle relazioni sempre più profonde e radicate, in modo da essere in grado di contrastare con successo la pesante concorrenza che è stata costretta ad affrontare negli ultimi anni.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ALON I. e JAFFE E., with VIANELLI D., 2013. *Global marketing, contemporary theory, practice, and cases*. New York: McGraw-Hill.
- ARNOLD M.J. e REYNOLDS K.E., 2003. Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, vol. 79, pp. 77-95.
- BAKER J., GREWAL D. e PARASURAMAN A., 1994. The influence of store environment on quality inferences and store image. *Journal of the Academy of Marketing Science*. vol. 22, pp. 328-339.
- BERMAN B. e EVANS J.R., 2013. *Retail management: a strategic approach*. Harlow: Pearson.
- BERRUTI G., 1992. *Il merchandising*. Milano: Franco Angeli edizioni.
- BIONG H. e SELNES F., 1996. *The strategic role of salesperson in established buyer-seller relationships*. Working Paper Report n. 96-118, Cambridge MA Usa: Marketing Science Institute.
- BITNER M.J., 1992. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 57-71.
- BITNER M.J., BOOMS B.H. e M.S. TETREAULT., 1990. The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 71-84.
- BLATTBERG R.C., GETZ G. e THOMAS J.S., 2001. *Customer Equity*. Harvard: Business School Press.
- BLYTHE J., 2006. *Fondamenti di marketing*. Milano: Pearson.
- BOOMS BH. e BITNER MJ., 1981. Marketing strategies and organisation structures for service firms. In: Donnelly J. e George WR. *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association.
- BRUNETTI G., MARELLI M. e VISCONTI F., 2000. *Euro e distretti industriali. Una ricerca nella realtà lombarda*. Milano: Franco Angeli edizioni.
- BUSACCA B. e CASTALDO S., 2000. L'analisi del consumatore per il category management. In: Castaldo S. e Bertozzi P. *Category Management. Creare valore per il consumatore*. Milano: McGraw-Hill.
- BUSACCA B., CASATI C. e COSTABILE M., 1993. L'orientamento delle imprese italiane alla customer satisfaction: un'indagine esplorativa. *Economia & Management*, vol. 1, pp. 50-69.

- CASTALDO S. e BERTOZZI P., 2000. *Category Management. Creare valore per il consumatore*. Milano: McGraw-Hill.
- CASTALDO S. e BOTTI S., 1999. La dimensione emozionale dello shopping. *Economia & Management*, vol. 5, pp. 17-37.
- CASTALDO S. e MAURI C., a cura di., 2010. *Store Management: il punto vendita come piattaforma relazionale*. Milano: Franco Angeli edizioni.
- CASTALDO S., 1994. La comunicazione della distribuzione commerciale. In: Fiocca R., 1994, *La comunicazione integrata nelle aziende*. Milano: Egea.
- CASTALDO S., 2001. *Retailing e innovazione*. Milano: Egea.
- CASTALDO S., 2002. *Fiducia e relazioni di mercato*. Bologna: Il Mulino.
- CASTALDO S., 2010. *Go to market*. Bologna: Il Mulino.
- CHIESA F., 2015. Mercato Clienti soddisfatti: ecco le società da scudetto. *Corriere Economia*, vol. 37, pp. 32-35.
- CLERICI A., 2014. *Manuale di informatica per l'economia*. Milano: Egea.
- COSTABILE M., 2001. *Il capitale relazionale*. Milano: McGraw-Hill.
- COX K., 1964. The responsiveness of food sales of shelf space changes in supermarkets. *Journal of Marketing Research*, vol. 1, pp. 63-67.
- COZZI S., 2006. *La distribuzione commerciale in Italia: caratteristiche strutturali e tendenze evolutive*. Direzione centrale dati e archivi amministrativi e registri statistici ISTAT.
- DAFT R.L., 2014. *Manuale di organizzazione aziendale*. Milano: Apogeo.
- DAVIES M. e CLARK I., 1994. A framework for network planning. *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 22, pp. 6-10.
- DE COSMO L. M., 2010. L'innovazione dei format distributivi attraverso gli spazi di consumo temporanei. *Esperienze d'Impresa*, Rivista del Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali, Facoltà di Economia dell'Università di Salerno, Reg. Tribunale Salerno n. 875 del 3/11/1993. N. 2, secondo semestre 2010.
- EAST R., 2013. *Comportamento del consumatore*. Milano: Apogeo.
- FABRIS G., 1997. *La pubblicità. Teoria e prassi*. Milano: Franco Angeli edizioni.
- FINCH L., 2008. *Il responsabile del customer service: un manuale per ricoprire con successo la posizione più dinamica e delicata della funzione commerciale*. Milano: Franco Angeli edizioni.
- FORNARI E., 2007. *Economia della marca commerciale*. Milano: Egea.

- GOLINELLI G., 2000. *L'approccio sistematico al governo dell'impresa, vol. I. L'impresa sistema vitale*. Padova: Cedam.
- GRÖNROOS C., 1994. Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 347-360.
- INGOLD P., 1995. *Promotion des ventes et action commercial*. Paris: Vuibert.
- JOBBER, D. e LEE R., 1994. A comparison of the perceptions of sales management and salespeople towards salesforce motivation and demotivation. *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 325-332.
- JOY A. e SHERRY J.F., 2003. Speaking of art as embodied imagination: a multisensory approach to understanding aesthetic experience. *Journal of Consumer Research*, vol. 30, pp. 259-282.
- KOTLER P., 1971. *Marketing decision making: a model-building approach*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- KOTLER P., 1973. Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, vol. 49.
- KOTLER P., KELLER K.L., ANCARANI F. e COSTABILE M., 2012. *Marketing management*. Milano: Pearson.
- LAMBIN J.J., 2012. *Marketing strategico e operativo*. Milano: McGraw-Hill.
- LEVY M. e WEITZ B.A., 2003. *Retailing management*. New York: McGraw-Hill.
- LUGLI G. e CRISTINI G., 2001. *Category management: come creare sintonia tra il marketing industriale e commerciale*. Milano: Il sole-24 ore.
- LUGLI G. e PELLEGRINI L., 2005. *Marketing Distributivo, la creazione di valore nella distribuzione despecializzata*. Torino: Utet.
- LUGLI G., 1993. *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*. Torino: Utet.
- MATTILA A.S. e WIRTZ J., 2001. Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behavior. *Journal of Retailing*, vol. 77, pp. 273-289.
- MAURI C., 1995. Promozione delle vendite. In: Valdani E., *Enciclopedia di marketing*. Torino: Utet.
- MILES R.E., 1965. Human relations or human resources?. *Harvard Business Review*, vol. 4, pp. 148-163.
- MILLIMAN R.E., 1986. The influence of background music on the behaviour of restaurant patrons. *Journal of Consumer Research*, vol. 13, pp. 286-289.
- NAYLOR G. e FRANK K.E., 2000. The impact of retail sales force responsiveness on consumers' perceptions of value. *Journal of Services Marketing*, vol. 14, pp. 310-322.

- PALLAVICINI G., 1959. Banche e ricerche di mercato. In: “*L’Economia*”. Roma: Libera Università Internazionale degli Studi Sociali.
- PARKER H. R., 1962. Suburban shopping facilities in Liverpool. *Town Planning Review*, vol. 33, pp. 127-133.
- PASTORE A., PELLEGRINI L. e RAVAZZONI R., 2001. La dimensione settoriale dell’innovazione: la distribuzione commerciale”. *Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche*, n. 55, maggio-agosto.
- PELLEGRINI L., 1997. Category management e marketing del distributore. *Notizie FAID*, vol. 122, pp. 2-7.
- PELLEGRINI L., 2001. *Il commercio in Italia. Dalla bottega all’ipermercato*. Bologna: Il Mulino.
- PELLEGRINI L., BERTOZZI P. e SABBADIN E., 1993. *Il merchandising*. Milano: Egea.
- PETER J.P., DONNELLY J.H. Jr. e PRATESI C.A., 2013. *Marketing*. Milano: McGraw-Hill.
- S.N.. *Category management. Il modello operativo per il Sistema Italia*. Manuale online redatto dall’Istituto per le imprese di beni di consumo (INDICOD-ECR) di Milano, con la collaborazione di Achieve Global.
- SHARMA A. e LEVY M., 2003. Salespeople’s affect toward customers. Why should it be important for retailers?. *Journal of Business Research*, vol. 56, pp. 523-528.
- SWINYARD W.R., 2003. The effects of salesperson mood, shopper behaviour, and store type on customer service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 10, pp. 323-333.
- TESTA A., 2007. *La pubblicità*. Bologna: Il Mulino.
- THOMPSON K.E. e CHEN Y.L., 1998. Retail store image: a means-end approach. *Journal of Marketing Practice*, vol. 4, pp. 161-173.
- WEITZ B.A. e BRADFORD K.D., 1999. Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, pp 241-254.
- WINER R.S., 2001. A framework for customer relationship management. *California Management Review*, vol. 43, pp. 89-105.
- YOO C., PARK J. e MACINNIS D.J., 1998. Effects of store characteristics and in-store emotional experience on store attitude. *Journal of Business Research*, vol. 42, pp. 253-263.

SITOGRAFIA

- www.attivitaproduttive.regione.lombardia.it
- www.centroservizicalza.it
- www.clustermanager.wordpress.com
- www.consodata.it
- www.crmpartners.it
- www.disabili.com
- www.distretti.org
- www.employerbranding.it
- www.eur-lex.europa.eu
- www.federdistribuzione.it
- www.filodoro.com
- www.goldenlady.com
- www.goldenladycompany.com
- www.goldenpoint.com
- www.google.com/analytics/
- www.hrpayrollsystems.net
- www.ice.gov.it
- www.impresaoggi.com
- www.indicod-ecr.it
- www.insidemarketing.it
- www.jda.com
- www.kaiser-roth.com
- www.manageconsulting.it
- www.mantovanotizie.com
- www.marketing.pmiservizi.it
- www.nielsen.com
- www.nononsense.com
- www.omsa.com
- www.oracle.com
- www.osservatori.net
- www.osservatoriodistretti.org

- www.parlamento.it
- www.philippemaignon.it
- www.retailslang.com
- www.risorseumanehr.com
- www.sisi.com
- www.tetrad.com
- www.treccani.it
- www.webmarketing-online.it
- www3.istat.it