



QUAL È LA GIUSTA PIAZZA ?  
IL POTENZIALE DI MERCATO

# Qual è la giusta piazza?

a cura di **Roberto Nicolò Viganò** e **Sergio Saudati** (Dgm Consulting)

Approfondimenti:  
<http://tinyurl.com/LCGeoMarketing>

I recenti fenomeni socio-economici e l'attuale fase congiunturale spingono le realtà aziendali retail ad affrontare sfide in continua evoluzione. In precedenti contesti economici, basati sul concetto di stabilità, le scelte strategiche potevano essere vagliate attraverso l'ausilio di strumenti gestionali quali forecast, business plan e analisi dei competitor, sviluppati attraverso modelli di controllo statici. In ambito retail, esempio di tale staticità erano le valutazioni collegate all'inseadimento di un nuovo punto di vendita. I driver di tale scelta potevano essere infatti basati in linea teorica sullo studio di indicatori quali l'analisi economica di location simili, il controllo dei competitor presenti sul territorio e la verifica del prestigio della location stessa. Oggi, in un contesto ben più dinamico, l'analisi statica di queste variabili non è più sufficiente. Le imprese hanno necessità di strumenti che siano in grado di cogliere tempestivamente i cambiamenti di mercato e di valutare con estrema accuratezza la bontà dell'investimento, specialmente se connesso all'apertura di un nuovo punto di vendita. La risposta a queste esigenze è offerta oggi dal progresso tecnologico, grazie al quale è possibile proporre alle imprese strumenti utili a indirizzare gli sforzi economici verso lidi più sicuri, minimizzando il rischio insito nell'investimento stesso e garantendo maggiore probabilità di successo all'operazione. L'impiego di strumenti customizzati di Geo-Marketing permette oggi alle imprese

di conoscere a fondo le variabili di territorio del punto di vendita potenziale, attraverso l'elaborazione e la consegna di informazioni essenziali al fine di una completa comprensione, e previsione, delle determinanti di successo di un posizionamento efficace. Tali metodologie permettono di verificare in maniera dinamica e accurata i tre driver in grado di influenzare il fatturato di un punto di vendita: la presenza nella stessa area geografica di competitor; la presenza di negozi della propria rete; il bacino di utenza dell'area geografica considerata.

Attraverso la ricerca "Strategie di localizzazione territoriale" (2013), **Dgm Consulting** analizza e confronta le strategie di posizionamento di alcune delle più importanti case di moda diffuse sul territorio lombardo, al fine di dimostrare come, attraverso le più recenti tecniche di geo-marketing, si possano cogliere particolarità, similitudini e differenze non facilmente identificabili in assenza di strumenti di georeferenziazione. L'impresa dovrà dunque chiedersi in primo luogo quali siano gli attuali competitor presenti all'interno dell'area geografica dove ha in

progetto di insediare il nuovo negozio. La metodologia proposta nella ricerca permette non solo di adempiere con tempestività alla richiesta – l'utilizzo di software Gis e metodologie collaudate consentono la rapida ed efficiente elaborazione dei dati geo-referenziati – ma anche di ricavare informazioni utili a comprendere quali siano i player vicino ai quali risulti più strategico insediarsi e quelli la cui lontananza sia, all'opposto, auspicabile. Non è infatti sempre un bene isolarsi, come non lo è insediarsi sempre e solo vicino ai soliti noti.

## Logiche non scontate

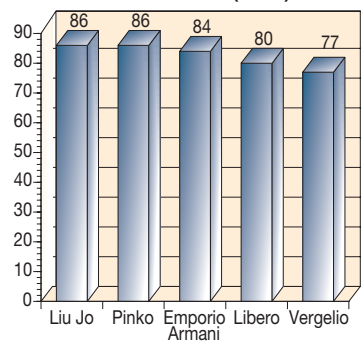
La ricerca dimostra che, nonostante un pubblico di riferimento molto simile, i brand in oggetto sembrano proporsi sul mercato lombardo secondo logiche di posizionamento non certo scontate. Le analisi effettuate provano come l'essere competitor diretti non sia sempre causa di strategie territoriali simili, così come il rivolgersi a fasce differenti di consumatori non sia sinonimo di strategie territoriali opposte. Tale constatazione dimostra come per alcuni player possa essere altamente strategico porre il proprio punto di vendita nelle vicinanze di un competitor diretto, mentre per altri risulti scelta vincente collocare i propri negozi nei paraggi di player aventi ben altro standing e per altri ancora sia vantaggioso isolarsi.

Esempio emblematico di queste eterogeneità è la rete di vendita lombarda di **Zara**. Il brand spagnolo, ponendo le basi del proprio successo non solo sul design dei capi e sul loro prezzo accessibile, ma anche

sulla capillare diffusione sul territorio, si contraddistingue per una localizzazione che spazia dai prestigiosi centri storici, ai grandi centri commerciali periferici. Tale strategia localizzativa permette a **Zara** di differenziarsi molto rispetto ai suoi principali competitor: **Benetton**, rivale storico di **Zara**, condivide solamente il 36% dei potenziali clienti del marchio. **H&M**, altro competitor del brand, ne condivide il 51%. Entrambe le percentuali, non certo elevate, testimoniano come la scelta di **Inditex** sia quella di isolare i propri store da quelli dei principali competitor e di avvicinarsi a insegne dallo standing ben più elevato. Percentuali superiori all'80% di clientela condivisa si osservano difatti confrontando la rete di vendita lombarda di **Zara** con quella di brand quali **Emporio Armani**, **Liu Jo** e **Pinko**.

La ricerca conferma dunque come una realtà affermata quale è **Zara** fondi il proprio successo anche sull'accurata ricerca delle location in cui insediare i propri negozi, distanziando le proprie scelte da quelle dei principali rivali. Non tutte le realtà vincenti seguono le medesime strategie: un'interessante esempio di insegna che, prediligendo la vicinanza con i competitor, è diventata parte integrante delle cosiddette vie della moda è quella di **Dev**. L'insegna che racchiude in sé i tre brand del gruppo **Della Valle – Hogan, Tod's e Fay** – condivide circa l'80% di clientela potenziale con alcuni di quei brand che si rivolgono al medesimo pubblico quali **Furla**, **Luisa Spagnoli** e **Brian&Barry**. Ciò che di fatto riesce a rendere unico il brand è il prodotto stesso, in grado di completare l'offerta dei player di

LA RETE DI VENDITA DI ZARA IN LOMBARDIA RISPETTO AI 5 MARCHI A MAGGIOR SOVRAPPOSIZIONE TERRITORIALE (in %)



Fonte: Dgm Consulting **Largo Consumo**

cui sopra. A riprova di ciò, la clientela condivisa con quei marchi dal pubblico molto distante, quali **Motivi** e **Piazza Italia**, si attesta su percentuali comprese tra il 26 e il 34%.

Molte delle case di moda oggetto della ricerca sembrano seguire strategie di posizionamento uniche rispetto ai brand rivali, ognuna delle quali in grado di contribuire efficacemente al successo commerciale dell'insegna stessa. Non è possibile dunque affermare quale sia la strategia "migliore" in assoluto. Attraverso l'utilizzo di strumenti customizzati si è però in grado di giudicare la bontà della politica fino a oggi seguita e testare possibili nuove strade tramite l'utilizzo di variabili geo-referenziate, riducendo in tal modo il rischio insito nell'investimento in nuove aperture. Come preannunciato, il fatturato del potenziale punto di vendita non sarà influenzato solamente dall'eventuale presenza nella medesima area geografica di player rivali, ma anche dalla struttura della porzione della rete di vendita già in essere. Allo stesso modo della variabile competitor, anche la variabile cannibalizzazione non è giudicabile in via assoluta. Le strategie localizzative seguite da Zara e H&M in terra lombarda si rivelano nuovamente di ottimo esempio. La diffusione capillare dell'insegna genera infatti livelli di cannibalizzazione molto differenti fra una location e l'altra. Il gruppo di negozi Zara sito a Milano si attesta su livelli di cannibalizzazione medio/alti, nell'ordine del 60%, percentuale che testimonia una certa vicinanza tra un punto di vendita e

l'altro, non tale tuttavia da confermare le percentuali osservate analizzando la rete milanese di H&M, i cui livelli di cannibalizzazione orbitano tra il 70 e il 90%. Il confronto tra i due brand ha rilevato nuovamente profonde differenze di impostazione in termini di sfruttamento della variabile territorio. Non si vuole in questa sede propendere per l'una o per l'altra posizione, bensì sottolineare come diversi gradi di attenzione al problema portino alla strutturazione di reti di vendita molto differenti.

Dalle analisi condotte sul segmento lombardo delle reti di vendita delle case di moda oggetto di ricerca, elevati livelli di sovrapposizione interna – vicini al 100% – si rilevano principalmente in quelle situazioni di estrema prossimità dei centri commerciali o delle vie della moda ospitanti i punti di vendita, sintomo di scelte deliberate da parte del brand di generare importanti presidi sul territorio. Esempio di tali politiche è la scelta di Piazza Italia di insediarsi sia nel centro commerciale di Assago (Mi) sia in quello di Rozzano (Mi), entrambi alle porte del capoluogo, così come nei tre centri situati nella ristretta area geografica compresa tra Sesto San Giovanni e Cinisello Bal-

samo (Mi). Strada diametralmente opposta è quella seguita da Armani con l'insegna **E.A.**, solito non insediare più di un punto di vendita per città. Che la cannibalizzazione non sia per definizione un male – malgrado il suo stesso nome possa talvolta erroneamente farlo intendere – lo testimonia il successo commerciale dei brand analizzati in questa sede, ognuno dei quali impegnato ad affrontare la sfida secondo modalità differenti, in linea tuttavia con il proprio modello di business. Guardare al problema secondo un'ottica geografica permette alle imprese di affrontare la cannibalizzazione non come un rischio, bensì come un'opportunità, opportunità che se ben sfruttata può certamente divenire parte integrante delle determinanti di successo dell'impresa stessa.

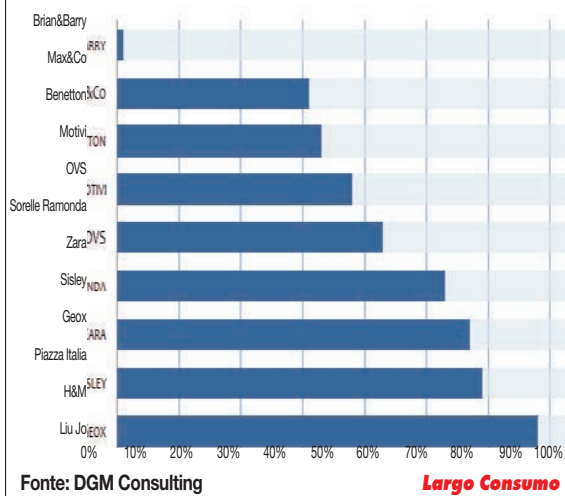
### Un territorio ideale

L'idea di focalizzare la ricerca "Strategie di localizzazione territoriale" (2013) sul territorio lombardo nasce dalla constatazione non solamente di una presenza sufficientemente diffusa dell'industria retail, ma anche di cittadini risidenti e transidenti nel territorio in misura tale da renderlo ideale per indagini in merito ai driver territoriali da considerare al fine di un corretto posizionamento. Risulta difatti essenziale valutare, al fine della minimizzazione del rischio insito nell'investimento in nuove aperture, anche i bacini di utenza delle aree geografiche dove si ipotizza di insediare il potenziale punto di vendita. Malgrado le imprese di moda di-

stribuiscono capi di abbigliamento per ogni fascia di età e per entrambi i sessi, si è scelto di restringere il bacino di analisi al solo pubblico femminile di età compresa tra i 15 e i 65 anni risidente nei pressi – nel raggio di circa 5 minuti di distanza – dei singoli punti di vendita, con l'idea di rilevare il successo dei singoli negozi in termini di clientela femminile potenziale. È difatti indubbio che se nelle vie della moda sono soliti recarsi anche cittadini non abitanti nelle vicinanze, un pdv sito in zone più periferiche accoglie principalmente consumatori residenti in prossimità dello stesso, soprattutto nel caso in cui il brand sia capillarmente diffuso sul territorio. Le indagini ci conducono ad affermare che, malgrado non si riscontrino particolari discontinuità fra una città e un'altra, in termini assoluti le vie del centro di Milano sono caratterizzate da un bacino di popolazione femminile mediamente superiore rispetto alle altre città lombarde, vuoi per la facilità nel raggiungere tali vie, vuoi per un numero maggiore di residenti nella città stessa – 59.500 donne residenti nelle vicinanze di C.so Buenos Aires, Milano, contro le 14.000 nei dintorni di V.le Italia, Brescia. L'impresa può dunque considerare la scelta di insediarsi nel centro di Milano, o in generale di una grande metropoli, con occhi nuovi, studiando i vantaggi della location stessa in termini di popolazione residente e non più unicamente come facile attrattiva per turisti o amanti dello shopping.

Passo ulteriore è l'individuazione di una proxy di bacino di clientela ideale segmentata per fasce d'età, sesso, consumatori in transito e consumatori residenti. Modelli ad hoc realizzabili attraverso un'attiva collaborazione con l'impresa cliente si propongono come soluzione a tali esigenze.

#### LA CANNIBALIZZAZIONE MEDIA POTENZIALE DELLE PRINCIPALI INSEGNE DEL PRONTO MODA





## CHI SIAMO:

DGM Consulting nasce nel 2003 per volontà dei due soci fondatori, Andrea Dossi e Gianluca Meloni, con l'obiettivo di costruire un luogo in cui convogliare e sviluppare il bagaglio di conoscenze professionali, di ricerca e didattiche maturate nel corso degli anni nell'area del Planning, Control & Performance Evaluation. Nel tempo DGM è cresciuta ampliando progressivamente le competenze chiave attraverso una continua e sistematica attività di ricerca. Grazie a questo impegno, DGM ha avviato e concluso un numero crescente di progetti che ne testimoniano la sua evoluzione anche in termini di servizi offerti e di settori presidiati. Oggi DGM, pur volendo rimanere una realtà capace di garantire un servizio customizzato e rispettoso delle esigenze dei propri clienti, si propone come community professionale nel campo della Consulenza Direzionale a tutto tondo.

## RESPONSABILE AREA Mercati

Roberto Nicolò Viganò

[roberto.vigano@dgmco.it](mailto:roberto.vigano@dgmco.it)

Tel: 380.7812935

DGM Consulting  
Via Ripamonti, 44 - 20141 Milano  
Tel. 02 45495568 - [info@dgmco.it](mailto:info@dgmco.it)  
[www.dgmco.it](http://www.dgmco.it)

