

Karin Zaghi

Visual merchandising

Orientamenti e paradigmi
della comunicazione del punto vendita



Competenze

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Collana “Osservatorio Retailing”

La collana *Osservatorio Retailing* nasce da una partnership tra FrancoAngeli e l’*Osservatorio Retailing* dell’Area Marketing di SDA Bocconi, entrambi interessati a sviluppare e diffondere le conoscenze di un settore, quello del retailing, che negli ultimi due decenni del XX secolo ha vissuto una vera e propria rivoluzione.

I dati POS scanner, le carte fedeltà, il category management, lo shopping esperienziale sono soltanto alcune delle manifestazioni più significative dei fermenti innovativi nel retailing, che hanno attratto l’interesse di studiosi, operatori, mass media. Il vivace confronto fra diverse prospettive di osservazione ha stimolato un deciso rinnovamento anche sul fronte della letteratura di management. La collana testimonia la volontà dei ricercatori dell’*Osservatorio Retailing* di contribuire attivamente e con continuità al dibattito, offrendo alle imprese libri che siano tanto fonti di riflessione quanto reali strumenti di lavoro.

La collana è divisa in due sezioni:

- Competenze
- Ricerche.

La prima ospita saggi su temi di ampio respiro, rilevanti per tutti i settori del retailing: il filo conduttore comune a tutte le opere è lo sviluppo di conoscenze e competenze generali.

La seconda comprende saggi dedicati a temi specifici, rilevanti per taluni settori commerciali o per particolari tipologie di imprese. Le ricerche approfondiscono casi aziendali, realtà settoriali, specifiche formule distributive; esse riservano sempre un peso rilevante alla ricerca empirica.

I libri della collana sono rivolti a tutti gli operatori interessati al mondo del retailing: imprenditori e manager che operano nel commercio, nell’industria, nelle numerose istituzioni che offrono servizi alle imprese commerciali e industriali; consulenti, ricercatori e studenti universitari. L’intento della collana è di diffondere conoscenza, quindi il linguaggio risulta accessibile e comprensibile a un vasto pubblico, senza che tuttavia si rinunci a un rigoroso impianto metodologico.

Sandro Castaldo
Chiara Mauri

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Osservatorio
RETAILING

Competenze

Karin Zaghi

Visual merchandising

**Orientamenti e paradigmi
della comunicazione del punto vendita**

FrancoAngeli

Gli allegati on line sono reperibili all'indirizzo www.francoangeli.it
nell'Area Università – Servizi per Studenti

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Immagine di copertina: di grande forza attrattiva la comunicazione polisensoriale della bancarella della
Lavanda sul Lago, allestita per il Natale nella piazza della Chiesa a Madesimo.

2a edizione Copyright © 2014, 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in
cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e
comunicare sul sito www.francoangeli.it.*

Indice

Prefazione , di <i>Chiara Mauri</i>	pag.	15
Introduzione: quale visual merchandising?	»	17
Ringraziamenti	»	25
1. L'atmosfera del punto vendita come dimensione privilegiata dell'esperienza	»	27
1. L'emblematicità esperienziale del punto vendita	»	27
2. Le determinanti dell'atmosfera	»	29
3. Universi tematici	»	30
4. L'interazione tra atmosfera e cliente	»	38
4.1. Gli ambiti di azione	»	42
5. Un'esperienza unica	»	44
6. L'analisi costi-benefici in un approccio esperienziale	»	47
7. Il professionista delle qualità relazionali	»	48
8. I nuovi trend nella progettazione dei punti vendita	»	49
9. Un nuovo concept nel mondo delle Librerie Feltrinelli: il caso RED	»	50
9.1. RED come Read	»	52
9.2. RED come Eat	»	54
9.3. RED come Dream	»	57
9.4. RED su laeffe	»	57
2. Ambienti tecnologicamente interattivi: le nuove dimensioni della comunicazione	»	58
1. Punti vendita ipermediali	»	58
2. Verso la comunicazione digitale	»	61

2.1. Gli schermi digitali: una sfida all'ultimo centimetro	pag.	63
3. L'augmented reality	»	64
4. L'augmented retailing	»	67
5. Alcuni progetti di augmented retailing	»	70
5.1. Ralph Lauren 4D Experience	»	70
5.2. Gucci Immersive Experience	»	71
5.3. Unilever Share Happy	»	71
5.4. Kraft Next Generation Meal Planning Solution	»	71
5.5. IBM Shopping Assistant	»	72
6. Le vetrine interattive	»	72
3. Il punto vendita multisensoriale	»	76
1. Il polisensualismo	»	76
2. L'uso dei sensi durante gli acquisti	»	78
3. La comunicazione visiva	»	79
3.1. Dal lighting retail al lighting design	»	82
4. La comunicazione tattile	»	89
5. La comunicazione olfattiva	»	92
6. La comunicazione uditiva	»	96
6.1. Gli studi correlati al marketing: le ricerche comportamentali	»	97
7. La congruenza delle tracce ambientali	»	101
8. Intrattenimento, consumo e acquisto in un ambiente multisensoriale: il caso Design Supermarket – la Rinascente di Milano, piazza Duomo	»	102
8.1. la Rinascente di Milano, piazza Duomo	»	106
8.2. Design Supermarket: la democratizzazione del design	»	113
8.3. Design Supermarket: il progetto	»	115
4. La teoria del colore: contributi per il visual merchandising	»	119
di <i>Cristina Pisani</i>		
1. Il colore come scienza	»	119
2. Gli effetti cromatici	»	121
3. L'armonia	»	125
4. L'accostamento dei colori	»	129
5. Colori ed emozioni	»	133

5. Dai sistemi d'identità al visual merchandising	pag.	141
1. Il dominio del visibile	»	141
2. Dall'identità di insegna al concept di punto vendita	»	142
3. Centralità dell'immagine coordinata, pregnanza del marchio o comunicazione per sottrazione?	»	143
4. L'integrazione tra l'azienda e gli store designer	»	145
5. La progettazione dello store design	»	148
5.1. La fase preliminare	»	148
5.2. La fase di sviluppo del progetto	»	149
5.3. La fase degli appalti e della costruzione	»	149
5.4. La fase di post apertura	»	150
6. I sistemi di identità nell'implementazione su una rete di punti vendita: tra la replicabilità e la differenza	»	150
7. Dal merchandising al visual merchandising: definizioni e campi di applicazione	»	153
7.1. Il visual merchandising e la vendita assistita	»	155
8. Il visual merchandising, le intenzioni di acquisto e gli acquisti d'impulso	»	157
9. Il bilanciamento di esigenze contrastanti	»	161
10. Il profilo del visual merchandiser	»	162
11. Il visual merchandising virtuale	»	163
12. L'evoluzione del concept: il caso Salmoiraghi & Viganò di <i>Simona Macchitella e Karin Zaghi</i>	»	165
12.1. Verso la nascita di un concept	»	166
12.2. La prima revisione	»	167
12.3. 2003: la nuova identità di insegna – il nuovo concept	»	169
12.4. L'ultimo restyling: 2006-2007	»	172
12.5. L'innovazione continua: Salmoiraghi & Viganò Evolution-boutique	»	175
12.6. Un nuovo restyling per tutti i negozi: ottobre 2013	»	175
6. Nozioni di semiotica: aspetti pratico-operativi utili per il visual merchandising	»	179
di <i>Cristina Pisani</i>		
1. Semiotica e visual merchandising	»	179
2. Visual merchandising e comunicazione visiva	»	182
3. Percezione visiva e teoria del campo	»	183
4. Segni, simboli, schemi	»	186
5. I criteri di lettura di un'immagine	»	193

6.	Le regole dei codici visivi	pag.	195
7.	Il concept store: il caso KASANOVA+	»	201
	7.1. Ambiente e atmosfera del punto vendita	»	203
	7.2. Le logiche del reparto	»	204
7.	Il visual merchandising e la comunicazione esterna del punto vendita	»	211
	1. Il design dell'interfaccia	»	211
	2. L'insegna	»	218
	3. La facciata e l'ingresso	»	222
	4. La vetrina	»	228
	4.1. Le funzioni svolte	»	231
	4.2. La vetrina aperta	»	234
	4.3. La vetrina chiusa	»	236
	4.4. La vetrina semi-chiusa	»	238
	4.5. La gestione dello spazio	»	239
	4.6. L'illuminazione	»	251
	4.7. La pianificazione	»	252
	4.8. I prerequisiti per allestire una vetrina efficace	»	253
8.	Il layout: dalla mobilità fisica alla mobilità informativa	»	256
	1. Una rappresentazione teatrale	»	256
	2. Il percorso percettivo del cliente all'interno del punto vendita	»	257
	3. Le funzioni del layout	»	260
	3.1. L'affollamento	»	262
	4. La progettazione del layout delle attrezzature	»	263
	4.1. Il bilanciamento delle logiche dell'offerta e della domanda	»	265
	4.2. Un buon avvio: la zona di decompressione	»	266
	5. Le attrezzature di vendita	»	269
	6. I tipi di layout delle attrezzature	»	273
	6.1. Il layout a griglia	»	274
	6.2. Il layout a lisca di pesce	»	278
	6.3. Il layout circolare	»	278
	6.4. Il layout a isola	»	281
	6.5. Il layout a boutique	»	284
	7. Il punto vendita organizzato per specializzazioni e mestieri	»	287

8.	La progettazione del layout merceologico	pag.	291
8.1.	I criteri di aggregazione dell'offerta	»	292
8.2.	Lo zoning e l'allocazione dello spazio espositivo: alcune regole empiriche	»	300
8.3.	Il dimensionamento delle aree	»	305
9.	Il punto focale	»	306
10.	Il punto display	»	309
11.	Mobilità fisica e mobilità comunicativa: la grafica e la segnaletica	»	311
9.	Il display e l'allocazione dello spazio alle referenze	»	317
1.	L'attenzione visiva	»	317
2.	Il display	»	321
2.1.	Le modalità espositive	»	321
2.2.	Le tecniche espositive	»	324
2.3.	Le dimensioni espositive	»	337
3.	L'allocazione dello spazio alle referenze	»	340
4.	La qualità dello spazio	»	342
4.1.	La presentazione verticale dei prodotti	»	344
4.2.	La presentazione orizzontale dei prodotti	»	346
4.3.	L'esposizione a costa, a fronte e il caminetto	»	349
5.	La quantità dello spazio e la saturazione del lineare espositivo	»	352
6.	La gestione dello scaffale per massimizzare la produttività: lineari, finali e testate di gondola	»	354
7.	La disposizione incrociata	»	356
8.	La doppia esposizione	»	357
9.	L'esposizione massificata	»	359
10.	I criteri empirici di allocazione dello spazio	»	361
10.1.	La ripartizione del lineare in funzione delle vendite	»	362
10.2.	La ripartizione del lineare in funzione dell'utile lordo	»	363
11.	Il planogramma	»	365
12.	I correttivi del lineare espositivo	»	368
13.	Verso il micro visual merchandising	»	369
10.	La comunicazione Point of Purchase	»	371
1.	Verso la comunicazione integrata	»	371

2.	Strumenti e obiettivi	pag.	373
3.	Gli orientamenti	»	374
4.	La progettazione	»	375
	4.1. Le caratteristiche fisico-tecniche	»	375
	4.2. La durata	»	378
	4.3. Le caratteristiche funzionali	»	379
5.	Il montaggio, l'allestimento e la manutenzione	»	381
	5.1. Applicazione al prodotto	»	383
	5.2. Applicazione sullo scaffale	»	383
	5.3. Esposizione come unità isolata	»	384
6.	La comunicazione POP internazionale	»	389
7.	Le relazioni di canale	»	391
8.	L'efficacia della comunicazione nel punto vendita per affermare la brand awareness: il caso Nivea	»	395
	8.1. Le attività temporanee	»	395
	8.2. Le attività permanenti	»	398
11.	Il visual merchandising nelle relazioni di canale	»	400
1.	Il visual merchandising dell'industria nella distribuzione multimarca	»	400
	1.1. L'anima tecnico-formale	»	402
	1.2. L'anima valoriale	»	404
2.	L'organizzazione del visual merchandising dell'industria	»	406
	2.1. Il visual merchandising svolto dalla forza vendita	»	407
	2.2. Il visual merchandising svolto da una rete di professionisti dedicata	»	409
	2.3. Il visual merchandising svolto da un gruppo negoziale con il supporto di un'agenzia esterna	»	411
3.	L'organizzazione del visual merchandising della distribuzione	»	414
	3.1. Il visual merchandising come funzione periferica	»	414
	3.2. Il visual merchandising condiviso tra centro e periferia	»	415
	3.3. Il visual merchandising come funzione centralizzata	»	415
4.	Una difficile integrazione	»	416
12.	I clienti e i negozi favoriti. Fenomenologia dell'attaccamento agli spazi commerciali	»	418
	<i>di Stefania Borghini e Karin Zaghi</i>		

1.	La relazione tra cliente e ambiente dello spazio commerciale: il quadro concettuale di riferimento	pag.	418
2.	Dallo spazio al luogo (place): l'ambiente costruito dal cliente	»	420
3.	L'attaccamento ai luoghi	»	420
4.	L'attaccamento ai luoghi commerciali: evidenze empiriche	»	421
4.1.	La prima esperienza in un luogo commerciale: un imprinting indelebile	»	422
4.2.	I punti vendita come anello di congiunzione tra il passato e il futuro	»	422
4.3.	Punti vendita e identità degli individui co-evolvono	»	422
4.4.	I punti vendita come luoghi di evasione e di quasi-meditazione	»	423
4.5.	La vertigine della perfezione	»	423
5.	I clienti e la produzione di spazio consumato: il caso degli Epicentri Prada	»	424
6.	Alcune riflessioni conclusive	»	430
13.	La valutazione dell'efficacia dell'attività di store design in chiave esperienziale	»	431
1.	La relazione cliente-prodotto-spazio	»	431
1.1.	Lo spazio sperimentato e i gesti della presa	»	432
1.2.	Lo spazio percepito e le sollecitazioni percettive	»	433
1.3.	Lo spazio immaginato	»	434
2.	L'analisi osservazionale di <i>Giusi Scandroglio</i>	»	434
2.1.	Il punto vendita Aspesi di via Montenapoleone	»	436
2.2.	L'analisi del punto vendita	»	436
2.3.	Conclusioni	»	445
	Glossario	»	447
	Autori	»	455
	Bibliografia	»	457

Alla mia famiglia

*Il vero viaggio di ricerca non consiste nel cercare
nuove terre ma nell'aver nuovi occhi.*

Marcel Proust

Prefazione

di *Chiara Mauri*

Per la terza volta scrivo la prefazione di un libro di Karin Zaghi, collega e amica: il primo nel 2008, il secondo nel 2013, il terzo nel 2014. In sei anni il visual merchandising si è evoluto, ha ampliato la sua portata, è entrato nelle strategie di intervento delle imprese di produzione e nelle negoziazioni tra industria e distribuzione, è diventato una vera e propria disciplina di studio. E Karin Zaghi puntualmente aggiorna lo stato delle conoscenze e le mette a disposizione degli operatori e degli studiosi. *Visual Merchandising. Orientamenti e paradigmi della comunicazione del punto vendita* è un libro pregevole da diversi punti di vista, che sintetizzo in quattro aggettivi: interessante, attualissimo, dettagliato e completo.

Libro interessante. La lettura è coinvolgente perché le teorie che costituiscono i pilastri su cui si fonda il visual merchandising sono costantemente confrontate con casi reali che sperimentiamo nella nostra realtà quotidiana, così che riusciamo a comprendere le trasformazioni dei negozi e il lancio di nuovi concetti di negozio: il Design Supermarket de la Rinascente di Piazza Duomo a Milano, progettato in nome della democratizzazione del design; la proposta di Feltrinelli di un negozio per Leggere (Read), per Mangiare (Eat) e per Sognare (Dream) o quella di Magnum di un Pleasure Store per sperimentare il piacere di un gelato Magnum scelto e non solo comprato.

Libro attualissimo. Da alcuni anni la tecnologia digitale è entrata prepotentemente nel mondo del retail, stimolando gli store manager a rieditare la relazione con i clienti in diversi canali, fisici e virtuali. Karin Zaghi illustra gli “ambienti tecnologicamente interattivi” in un capitolo dedicato: i punti vendita ipermediali, la comunicazione digitale, la realtà aumentata, le vetrine interattive sono raccontati nella 4D Experience di Ralph Laurent, nell’Immersive Experience di Gucci, nella Next Generation Solution di Kraft, e in altri negozi che sperimentano l’“augmented retailing”.

Libro dettagliato. I casi sono descritti con dovizia di dettagli, mai eccessivi, che invitano il lettore a un'osservazione attenta e minuziosa della vita che si svolge nei negozi, "place" abitati da individui che sono e si sentono protagonisti dello shopping. *Retail is detail*, e sono spesso i dettagli a fare la differenza nel visual merchandising.

Libro completo. Scorrendo i tredici capitoli del libro, da "L'atmosfera nel punto vendita come dimensione privilegiata dell'esperienza" a "La valutazione dell'efficacia dell'attività di store design in chiave esperienziale" si attraversa l'ampio campo d'azione del visual merchandising, e si riesce a comprendere che al centro di tutto sta la relazione tra l'individuo e i percorsi e i luoghi dello shopping: luoghi sperimentati, percepiti, immaginati.

"Questo è tutto, per il momento", conclude l'autrice nell'Introduzione. Per il momento, appunto.

Introduzione: quale visual merchandising?

Ricordo con affetto quando, ancora studentessa universitaria, seguivo le lezioni di Luca Pellegrini, allora professore di Economia della Distribuzione Commerciale all'Università L. Bocconi di Milano.

Istante dopo istante, parola dopo parola, mi avvicinava con grande maestria al mondo della distribuzione moderna, allora ancora poco conosciuto in Italia, trasferendomi la sua passione per lo studio della relazione tra il cliente e il punto vendita.

Era il tempo in cui per molti la distribuzione rappresentava esclusivamente una delle quattro leve del marketing, gestite direttamente dall'industria per garantire ai prodotti un efficiente ed efficace sbocco sul mercato.

La gran parte dei contributi accademici riteneva che il processo decisionale di acquisto fosse *top-down*. In altri termini, si assumeva che gli acquisti venissero stimolati dall'emergere di un bisogno nella mente del consumatore cui seguiva una fase di raccolta delle informazioni, poi di valutazione delle alternative volta a giungere alla scelta finale per poi, talvolta, chiudere con una valutazione *ex post* della bontà dell'acquisto.

Un modello concettuale che ha oltremodo stimolato accademici e ricercatori di marketing a studiare con maggiore assiduità le intenzioni di acquisto e le associazioni alla marca rispetto agli aspetti percettivi del retailing.

Era il tempo in cui il visual merchandising, ben lontano dall'essere considerato una disciplina, si sostanzialmente esclusivamente in un insieme di tecniche volte a massimizzare la produttività dello spazio.

Si era agli albori degli anni Novanta del secolo scorso.

Tanto tempo è trascorso da allora.

Eppure, in me ancora riecheggiano le parole di Luca Pellegrini che andava introducendo il visual merchandising non tanto come semplice vendita visiva, quanto piuttosto come una vera e propria disciplina di marketing dove

il distributore doveva essere inteso come un soggetto attivo del canale con proprie strategie di segmentazione e posizionamento.

Oggi, le aziende più evolute sono consapevoli che almeno due terzi di tutti gli acquisti vengono influenzati dalle attività di in-store marketing. Ma, ancor più, finalmente, interpretano il punto vendita come un ambiente relazionale dove integrare tutte le leve con cui si gestisce il momento più cruciale: l'incontro tra l'offerta e il mercato. In altre parole, il focus dell'attenzione non è necessariamente l'acquirente, neppure il consumatore, per certo il cliente.

D'altro canto, in un'era in cui la visibilità dei prodotti esercita un'influenza prioritaria sul comportamento di acquisto del cliente ("vedo, dunque compro"), il processo decisionale è definitivamente da interpretare come *bottom-up* e non più come *top-down*, ovvero avulso dagli stimoli ambientali dello stesso spazio espositivo.

Oggi, le scelte razionali sono limitate.

Innanzitutto, l'influenza del processo di acquisto a tratti inconsapevole incide in modo altrettanto rilevante sul comportamento. Inoltre, occorre considerare le enormi potenzialità di tutta la comunicazione multisensoriale e, in modo particolare, di quella visiva che rappresenta la componente più importante degli stimoli esterni che influenzano il processo cognitivo nella sua parte più olistica e meno programmata.

D'altro canto, se è vero che per meglio comprendere l'efficacia dei diversi tipi di display occorre considerare, innanzitutto, l'effetto degli stimoli ambientali sulle emozioni e, dunque, sulle percezioni create dal contesto, occorrerebbe concentrare maggiormente l'attenzione sui processi percettivi inconsci rispetto a quelli razionali. Un approccio più razionale si manifesta di fronte a un prodotto nuovo, costoso o semplicemente interessante. Per contro, la maggior parte delle decisioni assunte nel punto vendita è abituale e segue un sistema percettivo automatico che richiede uno sforzo ridotto.

Intercettare il cliente è una *conditio sine qua non* per avviare un dialogo volto a inserire i prodotti nella valutazione delle alternative e, dunque, nel processo decisionale. In altre parole, la sola presenza in assortimento non è più in grado di garantire il risultato commerciale: occorre investire in modo sinergico su tutte le leve del visual merchandising per attivare e valorizzare l'offerta, così come l'intero punto vendita

Perché allora gli studi attorno a questi temi paiono ancora sottovalutati?

Soprattutto, perché mi capita ancora di visitare punti vendita in cui tutta la gestione dello spazio commerciale si fonda su logiche prettamente funzionali con l'unico obiettivo di vendere? Punti vendita dove il cliente diventa tale solo e soltanto se acquista, altrimenti rimane semplicemente un visitato-

re, tendenzialmente poco gradito, perché inteso, percepito, vissuto come una pura e semplice perdita di tempo.

Fino a quando la visita di un punto vendita può essere considerata solo funzionale con un valore squisitamente utilitaristico? Quando, invece, può assumere un valore edonistico, diventando un'attività generatrice di gratificazione emotiva, connessa solo marginalmente ai benefici derivanti dall'eventuale, ma non necessario, acquisto?

Nella manifestazione di queste due situazioni dovrebbe esistere un *continuum* tale da non renderle antitetiche.

Ecco, dunque, che quest'opera nasce e si sviluppa sul tessuto tematico del mio primo libro *Atmosfera e visual merchandising: ambienti, relazioni, esperienze*.

Rispetto a sei anni fa, la dimensione ludica, emozionale ed esperienziale degli acquisti ha assunto una valenza decisiva nella formazione dei modelli comportamentali di acquisto, sempre più frequentemente alla ricerca di momenti coinvolgenti.

Allo stesso modo, il visual merchandising è andato evolvendo rispetto al tradizionale orientamento basato sulla mera gestione commerciale del punto vendita, inteso in modo semplicistico come strumento logistico volto esclusivamente a massimizzare la produttività degli spazi espositivi.

Oggi più che mai, il visual merchandising è l'essenza stessa della comunicazione sul punto vendita: dalla definizione del concept distributivo al lancio di un nuovo prodotto.

Quest'opera rappresenta, pertanto, una risposta più consapevole in merito alle potenzialità insite in questa ricca disciplina che, lungi dall'essere solo una cornice estetica, è il presupposto di base della relazione tra il cliente e l'offerta. In un'esperienza che non necessariamente diviene di acquisto, ma certamente si fonda sul rapporto tra lo spazio percepito e quello realmente sperimentato.

A tal riguardo, nel considerare il ruolo comunicativo del punto vendita occorre distinguere tra l'identità autoconcepita mediante la progettazione della struttura commerciale e l'immagine comunicativa concretamente percepita dal cliente.

L'identità del punto vendita è, infatti, insita nel format e nel concept distributivo che derivano non solo dalle scelte di progettazione, ma anche dalle aspettative dei potenziali clienti in relazione all'offerta della concorrenza. Tale identità non è né statica, né il prodotto unilaterale della sola visione originaria dell'azienda, ma, al contrario, può essere influenzata fortemente dall'evoluzione del contesto competitivo.

L'immagine del punto vendita deriva, invece, da un processo di comuni-