

Karin Zaghi

# In-store brand equity

Comunicare e valorizzare la marca  
nella distribuzione moderna



Competenze

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://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

## **In-store brand equity**

**Comunicare e valorizzare la marca  
nella distribuzione moderna**

**FrancoAngeli**

Isbn: 9788835164937

Foto di copertina: courtesy of ESPO & CARTOTEC

Copyright © 2024 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 comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*A Guglielmo, cuore del mio cuore, mio eterno amore.*

*Il passato non muore mai.  
Non è nemmeno passato.*  
William Faulkner



---

# Indice

**Introduzione** pag. 11

**Ringraziamenti** » 13

## **Parte prima**

### **Il visual merchandising nelle relazioni di canale**

**1. Il visual merchandising dell'industria nella distribuzione multimarca** » 17

1. Il visual merchandising nell'era omnicanale » 17

2. Il visual merchandising dell'impresa di marca » 20

2.1. L'anima tecnico-formale » 22

2.2. L'anima valoriale » 24

**2. La comunicazione Point of Purchase** » 27

1. Gli obiettivi » 27

2. L'offerta industriale: i modelli di business » 29

3. La domanda: i grandi clienti e le relazioni di fornitura » 31

4. La progettazione » 33

5. Il montaggio, l'allestimento e la manutenzione » 35

5.1. Applicazione al prodotto » 36

5.2. Applicazione sullo scaffale » 37

5.3. Esposizione come unità isolata » 38

6. Le metriche di misurazione » 40

|  |         |
|--|---------|
| 7. Sostenibilità ambientale e digitalizzazione:<br>i prossimi sentieri di sviluppo                       | pag. 41 |
| 8. La comunicazione POP internazionale   | » 42    |
| 9. Le relazioni di canale nella comunicazione POP  | » 43    |
| <b>3. Il processo di pianificazione e gestione del visual merchandising lungo il canale distributivo</b> | » 48    |
| 1. Le fasi del processo  | » 48    |
| 1.1. L'analisi della relazione cliente-prodotto-spazio   | » 50    |
| 1.2. La pianificazione   | » 55    |
| 1.3. L'attuazione  | » 57    |
| 1.4. Il controllo  | » 58    |
| <b>4. La gestione organizzativa del processo: strategie make or buy e partnership di canale</b>          | » 63    |
| 1. Gli approcci organizzativi dell'industria   | » 63    |
| 1.1. Il visual merchandising svolto dalla forza vendita  | » 64    |
| 1.2. Il visual merchandising svolto dai professionisti   | » 66    |
| 1.3. Il visual merchandising svolto da un gruppo negoziale<br>con il supporto di un'agenzia esterna      | » 68    |
| 2. Gli approcci organizzativi della distribuzione  | » 71    |
| 2.1. Il visual merchandising come funzione periferica  | » 71    |
| 2.2. Il visual merchandising condiviso tra centro<br>e periferia   | » 72    |
| 2.3. Il visual merchandising come funzione centralizzata   | » 72    |
| 3. Il cammino verso la partnership di canale   | » 73    |

## **Parte seconda**

### **In-store brand equity.**

#### **Le attività di visual merchandising e di comunicazione dell'industria di marca nella GDO, specializzata e despecializzata.**

#### **Una ricerca quantitativa**

*di Karin Zaghi e Greta Canestro*

|                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| <b>5. Introduzione alla ricerca</b> | » 77 |
| 1. Ambito di analisi e campione     | » 77 |
| 2. Definizione del questionario     | » 80 |
| 3. Elaborazione e analisi dei dati  | » 82 |

|   |         |
|---|---------|
| <b>6. Gli orientamenti di visual merchandising</b>                          | pag. 84 |
| 1. Gli approcci strategici  | » 84    |
| 2. Dall'analisi fattoriale alla clusterizzazione                            | » 94    |
| 3. Le determinanti e gli ambiti di azione delle attività                    | » 105   |
| <br>  |         |
| <b>7. La comunicazione Point of Purchase e l'in-store digital marketing</b> | » 111   |
| 1. Gli obiettivi della comunicazione POP                                    | » 111   |
| 2. I materiali POP  | » 113   |
| 3. Le strutture POP   | » 114   |
| 4. L'approccio agli investimenti nella comunicazione digitale               | » 115   |
| 5. Strumenti digitali e obiettivi   | » 116   |
| 6. I vincoli all'implementazione  | » 119   |
| <br>  |         |
| <b>8. I responsabili delle attività su punto vendita</b>                    | » 121   |
| 1. La struttura organizzativa   | » 121   |
| 2. Le attività svolte durante la visita                                     | » 124   |
| 3. Il report  | » 125   |
| <br>  |         |
| <b>9. Il trade marketing management</b>                                     | » 127   |
| 1. La funzione di Trade Marketing   | » 127   |
| 2. Gli indicatori di misurazione  | » 128   |
| 3. I progetti di category management  | » 129   |
| 4. Le indagini sul comportamento di acquisto                                | » 130   |
| <br>  |         |
| <b>10. Le relazioni di canale</b>   | » 132   |
| 1. Introduzione   | » 132   |
| 2. I produttori di materiali POP  | » 133   |
| 3. Le agenzie   | » 138   |
| 4. La distribuzione   | » 141   |
| <br>  |         |
| <b>Conclusioni</b>  | » 145   |
| <br>  |         |
| <b>Appendice: il questionario</b>   | » 149   |
| 1. Le attività di visual merchandising e di comunicazione nel punto vendita | » 149   |
| 2. La comunicazione POP   | » 155   |
| 3. Le attività di marketing digitale nel punto vendita                      | » 156   |
| 4. I progetti di category management  | » 159   |

|  |          |
|--|----------|
| 5. I responsabili delle attività sul punto vendita   | pag. 160 |
| 6. Il trade marketing management   | » 164    |
| 7. Il processo di ideazione, progettazione, allestimento<br>e controllo delle attività sul punto vendita | » 165    |
| 8. Indagini sul comportamento di acquisto  | » 171    |
| 9. Il rapporto con la distribuzione  | » 172    |
| 10. Dati personali e aziendali   | » 174    |
| <b>Bibliografia</b>  | » 175    |

---

## Introduzione

Nel processo di pianificazione e gestione dell'attività di in-store marketing l'industria di marca è impegnata in modo crescente a sviluppare azioni di visual merchandising che garantiscano visibilità e accessibilità.

Ma non solo.

Le vendite sono fortemente influenzate dalla comunicazione visiva per cui le aziende sono sempre più impegnate nell'ottenere maggiore e migliore esposizione per sedurre il potenziale acquirente, diventandone l'oggetto del desiderio.

Il visual merchandising dell'industria si fonda, pertanto, su due ambiti disciplinari. Il primo attiene all'organizzazione dello spazio e ritrova il suo contesto di sviluppo nell'orientamento alla produttività. Il secondo, di maggiore impatto espressivo, si propone di arricchire emotivamente gli oggetti in una continua dialettica fra la funzione informativa e quella suggestiva dei messaggi che si fondono sinergicamente negli orientamenti della comunicazione di prodotto e del valore della marca.

D'altro canto, in questa era omnicanale, il punto vendita rappresenta il luogo e il mezzo attraverso cui industria e distribuzione sono alla costante ricerca di un terreno comune in cui integrare in modo efficace ed efficiente investimenti volti a raggiungere una proficua collaborazione, centrata sull'esperienza del cliente, che sempre più deve essere unica, senza soluzione di continuità.

In tal senso, il visual merchandising non può essere considerato una leva di marketing di pertinenza esclusiva dell'industria o della distribuzione, rappresentando a pieno titolo un'attività di sovrapposizione e integrazione che, nel rispetto degli obiettivi dei due partner, migliora la gestione del canale inteso come sistema verticale di marketing.

Per avvalorare questa tesi di fondo, nella seconda parte dell'opera si presentano i principali risultati della terza edizione della ricerca *In-Store Brand*

*Equity* della SDA Bocconi School of Management, riguardante l'impresa di marca che pianifica e gestisce l'attività di visual merchandising e di comunicazione, con il fine di valutarne le tendenze evolutive insieme alle connesse aree di interazione con la grande distribuzione organizzata (GDO), specializzata e non.

Rispetto alle edizioni precedenti, questo nuovo studio ripropone in modo coerente il perimetro dell'analisi, andando, tuttavia, ad approfondire alcuni aspetti alla luce dell'evoluzione del contesto competitivo, anche in relazione ai recenti fattori di crisi congiunturali.

Ne emerge un quadro molto più composito dove l'operato della gran parte delle aziende non è più riconducibile a un unico orientamento.

Gli obiettivi insiti nei tre distinti approcci di produttività dello spazio, di comunicazione di prodotto e di valore della marca si fondono in una strategia omnicomprensiva, dove la crescente razionalizzazione degli investimenti conferma l'imprescindibilità della ridefinizione dei ruoli dei diversi soggetti del canale, chiamati a collaborare in modo sempre più fattivo nell'offrire un'esperienza di valore al cliente finale.

Buona lettura!

---

## Ringraziamenti

L'opera è il frutto di un lungo lavoro di ricerca che ha visto coinvolte molte persone il cui contributo è stato fondamentale.

Prima fra tutte, Greta Canestro, mia studentessa e tesista del corso di Laurea Specialistica in Management dell'Università Bocconi. A Greta devo innanzitutto lo stimolo iniziale, la motivazione giusta per riprendere il "filo" della storia. A lei va il mio più sincero ringraziamento non solo per il sapiente lavoro, ma anche per la motivazione, la passione e la pazienza con cui si è dedicata alla ricerca. Con zelo, solerzia e sollecitudine non ha mai ceduto alla fatica, dimostrando costante devozione, tenacia e gioia. Per tutto questo e molto altro ancora, a Greta dico grazie, di cuore.

Grande riconoscenza va anche ad Alessandro Recla, stimato e carissimo collega, che con passione ha dedicato tempo, attenzione ed energia nel fornire tutto il supporto necessario a impostare l'analisi, rappresentando fonte quanto mai ricca di stimoli anche nella lettura e interpretazione dei dati.

Un doveroso ringraziamento va ad Alfredo Azzi, a Marco Scantamburlo e a Giacomo Sacco di Espo & Cartotec che con grande cura e attenzione mi hanno supportata nell'aggiornamento del questionario, rimanendo un fondamentale punto di riferimento durante l'intero studio.

Allo stesso modo, mi rivolgo con sentita gratitudine a tutti i manager e imprenditori che hanno contribuito alla ricerca con il loro inestimabile apporto nella compilazione dell'impegnativo questionario, rinnovando senza esitazione la loro disponibilità anche nelle fasi successive per eventuali approfondimenti. Non potendo citarli singolarmente, mi limito a un ringraziamento comune, ma intimamente sincero, perché senza di loro nulla ci sarebbe stato.

Infine, un affettuoso grazie a Francesca Gaidella, mia sempiterna editor di FrancoAngeli, che una volta ancora mi ha dato fiducia e mi ha preziosamente affiancata in tutte le fasi di stesura e pubblicazione dell'opera.

*Karin Zaghi*  
Università Commerciale Luigi Bocconi, Milano



---

Parte prima  
Il visual merchandising  
nelle relazioni di canale



## 1. Il visual merchandising nell'era omnicanale

In un'era omnicanale, il punto vendita rimane il luogo e il mezzo attraverso cui industria e distribuzione sono alla costante ricerca di un terreno comune in cui integrare in modo efficace e produttivo investimenti ed energie alla continua ricerca di una proficua collaborazione, centrata sull'esperienza del cliente che sempre più deve essere unica, senza soluzione di continuità.

A un cliente che chiede con forza che il divario tra luoghi fisici e virtuali si riduca, fin quasi idealmente scomparire, il punto vendita non può più proporsi come un mero strumento commerciale: deve divenire un ambiente relazionale, centrato sull'esperienza, un vissuto che tesse la trama di una lunga storia fatta, innanzitutto, di comunicazione.

Un luogo dove lo spazio, i prodotti, il personale e gli stessi clienti interagiscono in un tutt'uno mediante lo scambio di messaggi verbali e non verbali.

Un luogo dove la scelta finale è mediata più o meno consapevolmente dalla fisicità del prodotto (caratteristiche funzionali, dimensionali, packaging, marca), dalla sua localizzazione (punto vendita, layout, display) e dal prezzo (di listino, promozionale): elementi esterni e interni al punto vendita che interagiscono, influenzando il processo decisionale in un modello idealmente misto che combina l'immediatezza e l'esperienza multisensoriale di un negozio fisico con l'accesso, l'interattività e la comodità di uno online (Banik, Gao, 2023; Barlow, Johnson, 2021; Hanaysha, 2020; Dissambandara, Dissanayake, 2019).

Rispetto al mondo online, il punto vendita possiede ancora un grande valore teorico, parallelamente alla sua concreta adesione alla realtà del consumo: l'ambiente è il risultato di un processo cognitivo, non è il prodotto di una realtà esistente. Le persone sono lo spazio che percepiscono: anzi, lo

producono abitandolo, in un rapporto di cosiddetta “enazione” per cui soggetto e oggetto si danno contemporaneamente, esistono solo in una perfetta sincronicità. Con la circolarità di percezione e azione tra mondo e soggetto conoscente si va costruendo una storia di accoppiamento reciproco. C’è una perfetta contemporaneità tra oggetto e soggetto implicita nella “produzione” dello spazio: uno spazio altamente massmediale, fortemente mediatizzato.

Fu Kotler (1973) a cogliere per primo l’importanza del luogo di acquisto e/o di consumo e, più specificatamente, dell’atmosfera del luogo, evidenziando la possibilità di progettare ambienti di vendita in grado di influenzare le decisioni in modo, talvolta, più efficace del prodotto stesso.

Ora come allora, la pianificazione e la gestione dell’atmosfera del punto vendita si fondano su un assunto di base incontrovertibile: lo spazio comunica, veicola, “vende” l’immagine dell’azienda; un’immagine che non dipende in maniera esclusiva dal mix di servizi offerti, ma anche dal visual merchandising che insieme vanno a influenzare le percezioni che il cliente prova quando prima vede dall’esterno e poi visita all’interno il punto vendita. Il visual merchandising va, quindi, a identificare la personalità stessa del punto vendita. Il cliente che entra e si muove nello spazio deve riconoscersi in uno stile che è fatto di ambiente, di comunicazione di valori a cui egli si ispira. Ciò che il punto vendita deve trasmettere è la possibilità di vivere l’esperienza della marca/insegna, creando un’emozione unica nel suo genere.

In questo senso, il visual merchandising può essere definito come il marketing del punto vendita, nel punto vendita, intendendo così identificare l’operare congiunto di tutte le tecniche di comunicazione visiva che ottimizzano la redditività della superficie espositiva e massimizzano, al tempo stesso, la soddisfazione del cliente (Zaghi, 2013).

Nello specifico, il visual merchandising è un’attività multifunzionale che oltre al marketing richiede competenze relative alla semiotica, al design, all’architettura, alla pittura e alla psicologia sociale. Lo scopo principale è sfruttare i diversi ambiti di azione per comunicare con specifici segmenti di clientela mediante lo spazio espositivo.

Affinché questo accada, occorre garantire una perfetta coincidenza tra i codici utilizzati dall’insegna e quelli utilizzati dal cliente: solo così il significato che il punto vendita può veicolare è perfettamente compreso dal destinatario.

Quanto finora considerato porta a una conclusione univoca e incontrovertibile: pianificare l’attività espositiva significa, innanzitutto, assumere il punto di vista del cliente per osservare, o meglio vivere, l’intera sua esperienza

di visita, valutando tutte le occasioni in cui esiste una relazione tra ambiente e comportamento.

Partendo, infatti, dal presupposto che l'ambiente è in grado di creare aspettative e influenzare il comportamento attraverso la stimolazione, il design degli spazi e l'esposizione dei prodotti possono essere deliberatamente e consciamente programmati per creare reazioni desiderate da parte del cliente (Basu *et al.*, 2022; Roopali, Orquin, 2022; Pantano *et al.*, 2018).

Il punto vendita deve, pertanto, diventare un medium in grado di stimolare emozioni e coinvolgere il cliente in un'esperienza appagante, trasformandosi da esclusivo punto di raccolta di informazioni e acquisto di beni e servizi a luogo di permanenza e intrattenimento. Un punto vendita in cui il concept non risponde più come in passato a mere scelte architettoniche, ma rappresenta un sistema negozio la cui progettazione è la realizzazione degli elementi che contraddistinguono la marca/insegna in funzione delle tendenze estetiche e comunicative emergenti o affermate (Bethan, Kent, 2022).

In sintesi, il punto vendita può e deve differenziarsi, consolidando la propria identità di insegna mediante l'attivazione e l'alimentazione di un processo di comunicazione efficace e immediato che si rivolge al cliente proprio nella fase finale del suo percorso decisionale di acquisto (Botkuljak *et al.*, 2022).

Occorre, quindi, garantire un contesto spettacolare che offra al cliente un'esperienza unica nel momento stesso in cui si determina il suo comportamento di acquisto. Ambienti coinvolgenti che stimolino l'interesse dove, pur confermando la funzionalità del prodotto come valore primario, lo scenario in cui questo è inserito rappresenta un crescente fattore critico di successo.

In altri termini, il punto vendita deve essere interpretato in chiave ricreativa, affinché il cliente tragga soddisfazione, innanzitutto, dalla visita; solo in seconda battuta dall'eventuale atto di acquisto. Un luogo dove vivere l'esperienza della marca/insegna e dove provare piacere nel trascorrervi il tempo durante la visita.

Oggi più che mai, anche in relazione al progressivo diffondersi di un approccio omnicanale, il punto vendita deve creare spettacolo a partire dall'atmosfera degli spazi che devono essere progettati non solo per vendere, ma anche per comunicare e valorizzare l'offerta, per esempio mediante l'organizzazione di eventi con cui coinvolgere il cliente, avvicinandolo all'offerta e inducendolo alla prova dei prodotti. Se è vero che sempre più spesso il cliente compra un prodotto per il connotato di unicità insito al suo interno, allora il punto vendita deve consentirgli di valutare tutto l'universo impalpabile racchiuso nei valori di quell'oggetto.

In altri termini, il punto vendita deve definitivamente diventare una piattaforma relazionale che racconta una storia da vivere e da godere a partire dall'acquisto, descrivendo i valori dell'offerta commerciale, di marca, di prodotto, in un ambiente coerente dove tutte le leve del visual merchandising e della comunicazione multisensoriale sono progettate e gestite per creare e stimolare il desiderio attraverso tecniche anche emozionali e sensoriali (Zaghi, 2023a).

## 2. Il visual merchandising dell'impresa di marca

Nel processo di pianificazione e gestione dell'attività di visual merchandising, l'industria ha nel tempo assunto un ruolo cruciale.

In particolare, nella distribuzione moderna più evoluta, l'esigenza di sviluppare un'attività di visual merchandising da parte delle imprese di produzione nasce dalla finalità di garantire alle proprie marche e ai propri prodotti un'adeguata quantità e qualità di spazio in termini di visibilità e accessibilità.

Ma non solo. Le vendite sono fortemente influenzate dalla comunicazione visiva per cui le aziende sono sempre più impegnate nell'ottenere maggiore e migliore esposizione per sedurre il potenziale acquirente, diventandone l'oggetto del desiderio.

Il visual merchandising dell'industria si fonda, pertanto, su due ambiti disciplinari.

Il primo attiene all'organizzazione dello spazio e ritrova il suo contesto di sviluppo nell'orientamento alla produttività.

Il secondo, di maggiore impatto espressivo, si propone di arricchire emotivamente gli oggetti in una costante e continua dialettica fra la funzione informativa e quella suggestiva dei messaggi che si fondono sinergicamente negli orientamenti della comunicazione di prodotto e del valore della marca.

In sintesi, gli investimenti nell'attività di visual merchandising consentono di raggiungere una molteplicità di obiettivi, riconducibili a tre distinti orientamenti strategici (Zaghi, 2023b):

1. la produttività dello spazio;
2. la comunicazione di prodotto;
3. il valore della marca.

1. La produttività dello spazio rappresenta l'orientamento tecnico-formale del visual merchandising e si pone principalmente le seguenti finalità:
  - massimizzare la rotazione del prodotto;

- occupare le aree strategiche sul punto vendita;
  - aumentare l'attrattività del prodotto;
  - difendere lo spazio espositivo;
  - migliorare la posizione a scaffale rispetto agli altri prodotti;
  - ridurre le rotture di stock;
  - ottenere posizionamenti nelle aree promozionali;
  - aumentare il numero di facings;
  - massimizzare la produttività del lineare;
  - aumentare le vendite dell'intera categoria;
  - attivare gli acquisti di impulso;
  - aumentare la visibilità della quota di mercato;
  - sviluppare le attività di cross-selling;
  - verificare l'integrità della confezione;
  - isolare la marca rispetto ai concorrenti;
  - distanziare il posizionamento rispetto al display di categoria.
2. La comunicazione di prodotto si pone, invece, come obiettivo fondante l'interazione tra cliente e prodotto, volta all'ottenimento di una serie di traguardi, quali:
- far conoscere un nuovo prodotto in occasione del lancio;
  - informare il cliente più efficacemente;
  - garantire una comunicazione integrata su tutti i canali;
  - migliorare la leggibilità della gamma prodotti;
  - stimolare la curiosità del cliente;
  - enfatizzare la presenza delle promozioni;
  - comunicare le diverse linee di prodotto;
  - comunicare ai concorrenti la presenza e l'attività della marca.
3. Il valore della marca, infine, è l'orientamento che prende avvio dagli obiettivi di comunicazione di prodotto per investire ulteriormente sul punto vendita al fine di rafforzare l'identità di marca mediante il raggiungimento dei seguenti obiettivi:
- incrementare la visibilità della marca;
  - distinguersi dalla concorrenza;
  - migliorare la brand awareness;
  - coinvolgere emotivamente il cliente;
  - consolidare il patrimonio della marca;
  - migliorare l'esperienza di acquisto;
  - investire nella formazione del personale di vendita;
  - esaltare la dimensione simbolica della marca;

- educare a un consumo responsabile;
- valorizzare la sostenibilità del ciclo di vita del materiale POP;
- migliorare l'atmosfera del punto vendita;
- sviluppare progetti di teatralizzazione digitale.

In altre parole, se da una parte l'orientamento alla produttività dello spazio sottende logiche prettamente commerciali, dall'altra la comunicazione di prodotto e il valore di marca si fondano su logiche di marketing, agendo maggiormente sull'anima valoriale del visual merchandising.

Considerando, quindi, le quattro leve che concorrono a definire l'uso dello spazio di vendita, ovvero il design, il layout, il display e l'allocazione dello spazio alle referenze, queste assumono una valenza decrescente in termini di posizionamento/valore e di comunicazione e, invece, crescente in termini di massimizzazione della produttività.

Malgrado le aziende di produzione tendano a gestire il visual merchandising e, in generale, la comunicazione su punto vendita, cercando di raggiungere obiettivi non riconducibili a un unico orientamento, si osserva, in genere, una chiara distinzione tra chi adotta un approccio maggiormente teso a massimizzare la produttività dello spazio secondo una concezione più efficientista dell'attività e chi, invece, interpreta il punto vendita in chiave valoriale, focalizzando gli investimenti sulla comunicazione e sul consolidamento dell'identità di marca.

## 2.1. *L'anima tecnico-formale*

Riguardo alla componente più tecnica di gestione del lineare e del fuori scaffale, il visual merchandising delle imprese produttive può perseguire una combinazione molto ampia di obiettivi (Mauri, Zaghi, 2020; Zaghi, 2013, 2018).

In primo luogo, le attività di comunicazione visiva e di attivazione consentono di approfondire la conoscenza della catena del valore del distributore: dalle scelte di referenziamento alla gestione dei flussi logistici e informativi. Una conoscenza che può spaziare su tutti i formati e i canali distributivi, fornendo quelle informazioni utili per massimizzare l'efficacia delle azioni progettate *ad hoc* sul punto vendita.

Da un lato, è, infatti, possibile prevedere la composizione assortimentale e le tecniche espositive più efficaci nel massimizzare i risultati di fatturato e redditività dello spazio. Tenendo conto, al contempo, della varietà in termini di formato distributivo, superficie, insegna, localizzazione e aree di attrazione.

Dall'altro, si può stimare la redditività dei prodotti per il distributore, ponderando di volta in volta la diversa importanza di fattori, quali il prezzo di vendita, il prezzo di acquisto, gli sconti, le quantità vendute, le scorte, la rotazione, le promozioni, i ristorni di fine anno, le dilazioni di pagamento ed eventuali accordi speciali di cooperazione.

Ne consegue anche il raggiungimento di un più agile controllo del rispetto degli assortimenti concordati centralmente o nei Cedi; un'attività, peraltro, resa sempre più complessa dalla diminuzione dei centri direzionali, che non solo hanno incrementato il potere negoziale della distribuzione, ma hanno anche ridotto il contatto tra produttori e interlocutori diretti (come, per esempio, il caporeparto del punto vendita). In questo senso, il visual merchandising dell'industria garantisce una più efficiente gestione fisica dei prodotti mediante l'analisi dei dati di commercializzazione sul punto vendita. In particolare, quelli relativi alla presenza, al prezzo, al lineare e alle scorte, in modo da verificare che i prodotti siano posti in vendita secondo le condizioni pattuite.

Tale controllo può essere realizzato attraverso l'operato di funzionari preposti, definiti in vario modo (field account, in-store representative, pos manager, responsabile punto vendita, sales merchandiser, sell-out specialist, shop manager, store account, trade supporter, visual merchandiser ecc.).

Numerosi sono, tuttavia, gli sforzi verso l'introduzione di innovativi sistemi informativi che consentano di meglio supportare tale attività sul campo, migliorandone l'efficienza e riducendone, al contempo, i margini di errore.

Il visual merchandising dell'industria consente anche di verificare il reale potenziale del punto vendita mediante precisi studi di allocazione dello spazio: si testano i potenziali di vendita e di redditività per tipo di negozio (in base alla superficie, alla localizzazione ecc.) per applicare a quelli al di sotto del potenziale le regole espositive che si sono dimostrate più efficaci.

È, inoltre, possibile adattare le strutture della forza vendita alle strutture della distribuzione per migliorarne la produttività e per assicurare a ogni livello di decisione del distributore la presenza di una figura di interfaccia. Un interlocutore preparato, competente, autorevole e responsabile di attività, tra cui: la definizione delle funzioni del responsabile di zona, dei rappresentanti o dei merchandiser; la programmazione e la periodicità delle visite a punto vendita; le attività da svolgere; l'identificazione dei casi di inefficiente gestione fisica dei punti vendita per implementare delle attività risolutive; la progettazione di schede di osservazione e valutazione delle attività nel punto vendita ecc.

A ciò si aggiunga che la crescente necessità da parte delle aziende di trasformare l'attività svolta dalla forza vendita da prettamente commerciale

a sempre più consulenziale porta all'introduzione, ove possibile, di nuove modalità di negoziazione fondate sugli investimenti di comunicazione sul punto vendita.

Si richiede, pertanto, l'adozione di strumenti di negoziazione chiari, oggettivi, ampiamente documentati, aggiornati e testati costantemente, capaci di portare un vantaggio argomentato al distributore. Strumenti, quali: il report di visita, il vademecum della forza vendita, i modelli di lineare, i modelli di presentazione, il visual book, i software per la programmazione, gli studi della redditività e i conti economici preventivi.

Naturalmente, tutto questo non può, e soprattutto non potrà in futuro, prescindere dalla realizzazione di studi che consentano di conoscere e di monitorare il processo di acquisto in termini di azioni, comportamenti, percezioni: dall'uso dello spazio ai comportamenti di fronte ai display; dalle motivazioni di acquisto alle incertezze nella lettura dei messaggi visivi nella classificazione ed esposizione dei prodotti; dalle reazioni di fronte alle promozioni e ai prezzi agli atteggiamenti di fronte alle confezioni, al richiamo esercitato da altri prodotti.

## *2.2. L'anima valoriale*

Quanto finora evidenziato non fa che sottolineare l'importanza della disciplina tecnico-formale che caratterizza la comunicazione su punto vendita.

Sarebbe, tuttavia, quanto mai riduttivo interpretare il visual merchandising dell'industria semplicemente alla stregua di una politica di visibilizzazione della merce e controllo del retailing mix dei distributori. Ancor più in questa fase storica.

La rilevanza recentemente assunta dal patrimonio della marca spiega come le aziende si stiano via via orientando verso una nuova concezione di marketing definita "estetica" ed "esperienziale", il cui obiettivo è quello di far vivere al consumatore sensazioni fisiche ed emotive durante l'esperienza con il prodotto e con la marca.

Se è pur vero che tali sensazioni possono essere veicolate attraverso i prodotti, così come mediante le tradizionali leve di comunicazione, nel corso degli anni più recenti è emerso in modo sempre più evidente come queste possano essere stimulate soprattutto dalle nuove connotazioni degli spazi di vendita.

Spettacolarizzazione, estetizzazione, coinvolgimento multisensoriale ed emotivo sono le parole chiave che rappresentano il nuovo universo del consumo, il mercato e lo stesso consumatore. All'interno di questa realtà i luoghi di acquisto diventano magnetici e ad alto valore simbolico, volti a coinvolge-

re e non solamente intrattenere il cliente. Più volte si è ribadito come nell'era postmoderna si assista a una profonda trasformazione dei bisogni e delle esigenze del cliente: il consumatore non vuole più acquistare semplicemente il prodotto e il suo valore d'uso, ma richiede di poter vivere esperienze globali che coinvolgano i sensi, il cuore, la mente.

Ecco, dunque, che l'evoluzione stessa del punto vendita si può leggere a partire dal cambiamento in essere nelle priorità dei consumatori.

Uno spazio che non è più semplicemente contenitore, ma luogo da vivere e sperimentare dove si attrae e si stimola il cliente attraverso l'utilizzo di tecniche, di atmosfere e di ambientazioni capaci di coinvolgerlo in un percorso multisensoriale. Un luogo in cui il visual merchandising diviene protagonista.

In altri termini, il punto vendita assume una volta per tutte una nuova centralità strategica, diventando il mezzo attraverso cui l'impresa può stabilire un vero rapporto interattivo con il consumatore per rappresentare in forma tangibile i tratti fisici e simbolici della propria identità e, soprattutto, far vivere al cliente un'esperienza di marca multisensoriale ed emotivamente coinvolgente (Borghini, Zaghi, 2007).

Naturalmente, la trasformazione del ruolo del punto vendita da sola macchina per vendere a strumento anche di comunicazione e valorizzazione dell'identità di marca comporta la necessità di ridefinirne la struttura e le modalità di gestione.

L'obiettivo principale diviene, infatti, quello di trasferire messaggi al cliente e indurre in lui sensazioni fisiche ed emotive coerenti con i valori della marca e, al contempo, tali da esaltare la componente ludica ed edonistica dell'attività di shopping. Attività ormai decisiva nella formazione dei modelli comportamentali di scelta di un consumatore alla costante ricerca di esperienze coinvolgenti e degne di essere rivissute.

Come già ampiamente evidenziato, la visita di un punto vendita può, infatti, soddisfare sia un bisogno funzionale, offrendo un valore utilitaristico legato all'acquisto di prodotti, sia un bisogno edonistico, diventando un'attività generatrice di gratificazione emotiva, connessa solo marginalmente ai benefici derivanti dall'eventuale, ma non necessario acquisto.

D'altro canto, si ribadisce nuovamente come lo sviluppo veloce e progressivo del numero e della varietà dei prodotti lanciati sul mercato comporti un più che evidente rischio di appiattimento dell'offerta commerciale che si sostanzia in assortimenti scarsamente differenziati e difficilmente distinguibili gli uni dagli altri.

In altre parole, nasce l'esigenza di far emergere ogni singola proposta dal contesto – in generale, lo scaffale – in cui il rischio di rimanere invis-

bile diventa certezza: occorre, dunque, puntare sugli attributi intrinseci del prodotto, ovvero sulle sue proprietà commerciali, per collegarli, invece, a motivazioni strettamente inerenti ad aspetti simbolici, culturali, psicologici.

Per far ciò occorre, quindi, implementare una strategia di sviluppo che non si fondi semplicemente sul singolo prodotto, ma che abbia come oggetto tutto il mondo di significati che lo caratterizza. Si tratta di agganciare i prodotti a complessi simbolici chiaramente riconoscibili e di forte impatto evocativo che, interpretando in modo logicamente coerente ed emotivamente seduttivo le loro proprietà, facciano emergere in modo intuitivo, inequivocabile e immediato il contenuto di valore che vi è associato.

In sintesi, considerando il punto vendita alla stregua di uno strumento di comunicazione, anzi l'area privilegiata del contatto fra il mondo della produzione e quello del consumo, emerge con forza la criticità della funzione di orientamento dell'impresa di marca esercitata dal visual merchandising, che si inserisce nella transazione commerciale come canale primario di comunicazione diretta fra l'assortimento e l'acquirente.

Si va, in questo modo, a consolidare l'investimento volto a valorizzare il patrimonio di marca, inserendo i prodotti in setting percettivi (non solo visivi) chiaramente percepibili, leggibili, comprensibili e capaci di suggestione. Solo così il prodotto o, meglio, i suoi attributi intrinseci possono accedere a mondi interiori più profondi, dove questi si rivestono di un'aurea semantica inconfondibile che li sottrae al rischio della banalizzazione, ancora più pressante in una fase di crisi dei consumi (Zaghi, 2023b).

### 1. Gli obiettivi

Nel corso di questi ultimi anni, l'industria di marca sta progressivamente aumentando gli investimenti di valorizzazione dell'identità aziendale e di prodotto all'interno del punto vendita mediante attività di comunicazione che utilizzano i materiali Point of Purchase (POP).

In termini definitivi, la comunicazione POP è intesa come la progettazione e gestione del materiale di ausilio all'esposizione e alla vendita volto a garantire uno spazio privilegiato, riconoscibile ed esclusivo al prodotto, alla famiglia merceologica e/o alla marca di cui si vuole enfatizzare la presenza all'interno del punto vendita (Zaghi, 2013).

D'altro canto, come già ampiamente evidenziato, non solo le intenzioni di acquisto non si tramutano sempre in un effettivo acquisto, a causa di fattori situazionali, come le rotture di stock e/o promozioni su prodotti alternativi, ma l'ambiente commerciale può ulteriormente influenzare le scelte, agevolando la ricerca e stimolando nuovi acquisti.

Non deve, quindi, stupire se la distribuzione non solo accoglie sempre più favorevolmente le proposte dell'industria, ma si fa a sua volta promotrice di questa modalità comunicativa, consapevole che i materiali POP, ben lungi dal solo supportare i prodotti, possono contribuire a consolidare l'immagine del punto vendita, stimolando emozioni dove l'ambiente diviene parte fondante dell'esperienza del cliente.

In altri termini, come verrà confermato dalla ricerca, la comunicazione POP rappresenta un momento sinergico di congiunzione degli sforzi derivanti dagli investimenti commerciali e di marketing, finalizzati al raggiungimento di obiettivi estremamente integrati, quali:

- garantire la visibilità nel punto vendita;
- promuovere il lancio di nuovi prodotti;
- supportare l'attività promozionale;
- ottenere extra-visibilità;
- migliorare la brand awareness;
- veicolare i messaggi della marca;
- coinvolgere emotivamente il cliente;
- garantire una comunicazione integrata su tutti i canali;
- comunicare l'identità di marca attraverso materiali e finiture;
- occupare le aree strategiche sul punto vendita;
- massimizzare la produttività dello spazio;
- incrementare la redditività dello spazio;
- migliorare l'atmosfera del punto vendita;
- isolare la marca rispetto ai concorrenti;
- comunicare ai concorrenti la presenza e l'attività della marca.

Naturalmente, la comunicazione POP ottiene la massima efficacia quando raggiunge in modo sinergico una perfetta sintonia con tutti gli investimenti realizzati nel medesimo periodo sui vari media, secondo un approccio di comunicazione integrata della marca e del suo portafoglio prodotti. Si è, infatti, dimostrato che l'azione congiunta di pubblicità e comunicazione POP conduce a un incremento delle vendite di oltre il 100% rispetto al solo investimento in comunicazione esterna al punto vendita. Allo stesso modo la combinazione di comunicazione POP e taglio prezzo raggiunge un effetto di gran lunga superiore rispetto alla proposta di una sola delle due leve. A ciò si aggiunga che gli acquirenti sono fortemente stimolati dai rimandi visivi che giungono loro dalla scansione dei prodotti, a partire dalla confezione (Law *et al.*, 2012).

Occorre, pertanto, garantire al prodotto non solo l'effettiva disponibilità a scaffale, ma anche ampia visibilità e facile rintracciabilità all'interno del punto vendita mediante materiale visivo che non solo lo supporti, ma contribuisca anche a rendere più accattivante lo stesso punto vendita.

Detto questo, il materiale POP non deve sovrastare l'offerta: non è un'opera d'arte. Deve essere coerente con il posizionamento della marca, oltre che funzionale all'esposizione del prodotto.

In altri termini, partendo dal presupposto che gestire l'immagine nel punto vendita è *conditio sine qua non* per competere nel mercato, risultando essenziale per mantenere l'essenza valoriale della marca, le aziende che più di altre riescono a ottimizzarne la percezione riusciranno non solo a incrementare le vendite e a stimolare la ripetizione dell'acquisto, ma anche a soddisfare le aspettative stesse del cliente (Srivastava, 2009).

## 2. L'offerta industriale: i modelli di business

Il modello di impresa dei produttori di materiale POP è riconducibile a due distinti orientamenti strategici (Ferrucci *et al.*, 2022), basati alternativamente su:

1. la specializzazione, con o senza capacità manifatturiera;
2. la diversificazione, con sinergie di costo, di capacità creativa e progettuali e/o di relazione commerciale.

1. La *specializzazione* nel settore del POP prevede l'internalizzazione di una o più delle tre fasi di ideazione/design, progettazione tecnica e produzione manifatturiera dei materiali.

In specie, l'esternalizzazione della fase produttiva offre più ampi margini di flessibilità operativa nell'ideare prodotti fortemente personalizzati e differenziati per caratteristiche funzionali e di design, grazie a distintive competenze tecniche e informatiche.

Per contro, la mancata produzione interna potrebbe nel medio-lungo periodo limitare fortemente la capacità innovativa a causa dell'assenza di competenze manifatturiere necessarie a sperimentare nuove soluzioni a partire dai materiali. Proprio per ovviare a tale limite, le imprese che hanno esternalizzato la produzione tendono a stabilire relazioni consolidate con i fornitori terzi specializzati nei differenti materiali, in una logica di co-progettazione delle soluzioni più innovative, garantendosi comunque quella flessibilità tecnico-organizzativa tipica dell'esternalizzazione della fase produttiva.

2. La *diversificazione* prevede la contestuale attività in mercati più o meno correlati, come per esempio il packaging per le aziende cartotecniche.

In specie, la diversificazione può derivare dalla volontà di raggiungere economie di scopo nella produzione manifatturiera mediante la realizzazione di prodotti che sfruttano gli stessi materiali e/o le stesse tecnologie di produzione.

Può, altresì, essere promossa dalla presenza di capacità creative e di progettazione che possono trovare sbocchi in altri mercati, com'è il caso delle agenzie di pubblicità, promozione e corporate image che possono sfruttare le loro competenze di marketing e commerciali nel settore dei materiali POP.

Infine, può essere strategicamente vantaggiosa per consolidare la relazione con clienti commerciali chiave, cui offrire un pacchetto completo di

prodotti, in termini di materiali e servizi secondo un approccio integrato, per esempio nell'impostazione di una campagna pubblicitaria, nella realizzazione del packaging, del materiale POP e di una teatralizzazione della presenza sulle piattaforme digitali.

La diffusione di modelli di business fondati sulla terzizzazione della produzione promuove lo sviluppo di due ulteriori realtà competitive:

1. i broker internazionali per progetti di grandi dimensioni;
  2. le imprese locali extra-settoriali per mercati contingenti e di nicchia.
3. I *broker internazionali* interagiscono con le multinazionali di produzione e distribuzione, in qualità di intermediari nell'offerta di un pacchetto completo di materiali e servizi estremamente competitivo, grazie all'assegnazione delle singole fasi a imprese differenti per specializzazione e/o area geografica.

Se, da un punto di vista di efficienza, la presenza di un soggetto terzo può agevolare il processo, da un punto di vista di efficacia operativa, tale presenza potrebbe essere fonte di situazioni critiche di disservizio sul piano dei flussi informativi e dei meccanismi di interazione progettuale, poiché di fatto allontana il cliente finale (industria o distribuzione) dall'impresa operante nel settore POP.

In generale, i broker lavorano su due tipi di tender:

- la produzione di materiali POP già ideati e progettati, secondo una logica mirata al raggiungimento di economie di apprendimento e di scala per garantire l'efficienza produttiva che va a promuovere una certa aggressività della leva prezzo;
- l'ideazione e progettazione di materiali innovativi, la cui produzione potrà essere assegnata anche solo in parte all'impresa che si è assicurata la commessa, allocando la parte restante a produttori low cost.

Purtroppo, i volumi produttivi di norma richiesti da un tender tendono a eccedere le medie capacità produttive delle aziende italiane operanti nel settore, che, pertanto, spesso non riescono a parteciparvi, se non nelle fasi ideative e progettuali.

4. Le *imprese locali* di piccole dimensioni e dotate di capacità manifatturiera o artigianale possono cogliere delle opportunità contingenti, spesso derivanti da piccole e medie imprese dell'industria di marca e/o della distribuzione, per produrre solo temporaneamente materiali POP e poi tornare ai propri settori di competenza (per esempio, gli arredi di negozi).