
Cristina Ravazzi

Visual
merchandising

per sviluppare la vendita visiva
nei punti di vendita
di ogni tipo e dimensione

Isdi/Distribuzione commerciale/34

FRANCOANGELI

Isdi/Distribuzione commerciale

Nel 1983 nasceva la collana Isdi / Distribuzione commerciale, diretta da **Giancarlo Ravazzi**: la prima collana in Italia ad affrontare, con un approccio sia strategico che operativo, i diversi temi legati alle problematiche delle aziende commerciali e allo sviluppo dei rapporti fra industria e commercio.

L'evoluzione dello scenario commerciale e delle problematiche distributivo commerciali, nonché l'attività di consulenza e sviluppo professionale svolta in questi anni, ci hanno convinti della necessità di portare nuovamente alla ribalta questi temi.

Anche in questa nuova veste, l'intento rimane quello di indirizzarsi sia alle aziende commerciali che alle aziende di produzione, contribuendo a svilupparne e ad aggiornarne le competenze utili per poter conseguire sostanziali guadagni di funzionalità e di produttività commerciale.

Cristina Ravazzi

Visual merchandising

per sviluppare la vendita visiva
nei punti di vendita
di ogni tipo e dimensione

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2011 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

Indice

1. Perché puntare sul visual merchandising	pag. 9
1.1. L'interesse del consumatore	» 9
1.2. L'importanza per l'azienda commerciale	» 10
1.3. L'importanza per l'azienda di produzione	» 11
2. L'essenziale contributo della vendita visiva alla realizzazione di sostanziali guadagni di funzionalità e di produttività commerciale	» 12
2.1. "Scoperta" e sviluppo della vendita visiva	» 12
2.2. La vendita assistita	» 13
2.3. La vendita visiva (che non è soltanto libero servizio)	» 15
2.4. Vendita assistita + vendita visiva	» 17
3. "Prodotto" e "produzione" dell'azienda commerciale	» 21
3.1. Anche l'azienda commerciale "produce"	» 22
3.2. Il punto di vendita come "stabilimento di produzione commerciale"	» 23
4. Il punto di vendita come "macchina per vendere"	» 25
5. Il sostanziale contributo del visual merchandising allo sviluppo di moderne "macchine per vendere"	» 27
6. I tre momenti essenziali del visual merchandising	» 31
7. Il visual merchandising interessa punti di vendita di ogni tipo e dimensione	» 34
8. Il visual merchandising interessa anche le aziende di pro-	

duzione	pag. 36
9. L'offerta merceologica del punto di vendita	» 39
9.1. Un'offerta merceologica più precisamente funzionale alle esigenze e alle problematiche di acquisto della clientela-obiettivo del punto di vendita, più che un assortimento di prodotti	» 39
9.2. Aggregazioni merceologiche che risolvono problemi di acquisto	» 44
9.3. Aggregazioni merceologiche che comunicano	» 44
9.4. Aggregazioni funzionali dell'offerta merceologica	» 45
9.5. Innanzitutto: classificare l'offerta merceologica del punto di vendita	» 46
9.6. Come sviluppare quindi efficaci aggregazioni merceologiche	» 48
10. Organizzazione razionale dello spazio di vendita (<i>layout</i>)	» 54
10.1. Lo spazio di vendita è una risorsa scarsa, preziosa e strutturalmente complessa che va organizzata e gestita in maniera pianificata	» 54
10.2. Layout: obiettivi e momenti fondamentali	» 55
10.3. Rendere fruibile tutto il punto di vendita	» 58
10.4. Sequenza delle aggregazioni merceologiche nello spazio di vendita (<i>layout merceologico</i>)	» 62
10.5. I punti di focali: utile mezzo di comunicazione e animazione del punto di vendita	» 74
10.6. I punti display: vere e proprie "vetrine" interne del punto di vendita	» 78
10.7. Gli spazi promozionali e di animazione commerciale	» 81
10.8. Disposizione sistematica delle attrezzature nello spazio di vendita (<i>layout delle attrezzature</i>)	» 82
10.9. Le tre dimensioni dell'area espositiva	» 89
10.10. La (eventuale) segnaletica di punto di vendita	» 93
11. Esposizione comunicativa e attraente dei prodotti (<i>display</i>)	» 95
11.1. Far parlare i prodotti e rendere "leggibile" l'offerta merceologica	» 95
11.2. Tipi di display	» 99
11.3. Modalità espositive	» 101
11.4. Criteri espositivi	» 102
11.5. Assegnazione degli spazi espositivi	» 105

11.6. Esposizione verticale e esposizione orizzontale	pag.110
11.7. Livelli espositivi	» 114
11.8. Punti espositivi preferenziali	» 118
11.9. Vivacizzare l'esposizione	» 119
12.Promozione-vendite	» 123
12.1. Il sistema di comunicazione commerciale nel punto di vendita	» 123
12.2. La promozione-vendite	» 124
12.3. Strumenti di promozione-vendite	» 126
12.4. Concertazione e pianificazione delle iniziative promozionali	» 128
13.Vetrine più interessanti e attraenti grazie alle moderne tecniche di visual merchandising	» 130
13.1. La vetrina come "esposizione" e immagine del "prodotto" punto di vendita	» 130
13.2. Sette requisiti fondamentali	» 133
13.3. Tre tipi strutturali di vetrine	» 136
13.4. La vetrina come momento essenziale di comunicazione commerciale	» 138
13.5. Organizzazione dello spazio ed esposizione dei prodotti in vetrina	» 139
13.6. Organizzazione e pianificazione delle vetrine	» 143
14.Nuovi sviluppi della vendita visiva grazie alla vendita assistita (e viceversa)	» 145
14.1. Riscoperta, rinnovamento e rilancio della vendita assistita	» 145
14.2. La vendita visiva fa guadagnare professionalità e produttività alla vendita assistita	» 146
14.3. Una vendita assistita modernamente professionale fa guadagnare funzionalità e produttività al visual merchandising	» 148

1. Perché puntare sul visual merchandising

Dopo tanti anni, le motivazioni che ci indussero a puntare sul visual merchandising non si sono minimamente attenuate. Anzi, sono state via via rafforzate dal consenso degli operatori commerciali e industriali; così come dalla constatazione di quanto il visual merchandising sia stato loro utile per realizzare sostanziali guadagni di funzionalità e di produttività commerciale.

Oggi che il sistema distributivo-commerciale è fortemente sollecitato a un grosso salto di qualità funzionale e di efficienza economica, queste motivazioni si sono fatte ancora più forti. E perciò abbiamo dedicato al visual merchandising questo libro. Utile a sviluppare ulteriormente la consapevolezza di quanto sia importante puntare su di esso: sia da parte del commercio, sia da parte della produzione. Essendo innegabile l'interesse che nutre attualmente nei suoi confronti il consumatore; che ne ha determinato lo sviluppo e ne giustifica il rilievo per il commercio moderno e per il marketing dei produttori orientati al mercato.

1.1. L'interesse del consumatore

Infatti, i motivi per i quali bisogna puntare sul visual merchandising provengono innanzitutto *dal consumatore*.

- Perché oggi, per il consumatore, la vendita visiva è un *servizio in più* che gli presta il commercio modernamente funzionale.
- Perché un visual merchandising ben organizzato lo aiuta a reperire più facilmente ciò di cui ha bisogno,

- gli fa risparmiare tempo nella scelta dei beni correnti di acquisto corrente e abituale
- e gli fa notare meglio i prodotti di acquisto meno usuale e più problematico: mettendo in particolare evidenza le loro caratteristiche peculiari e le loro complementarità.
- Perché un punto di vendita efficacemente strutturato e sistematicamente gestito grazie al visual merchandising è più facilmente comunicativo e “leggibile”, e quindi consente di comprendere immediatamente se è proprio quello di cui si ha bisogno,
- è di più agevole fruizione,
- mette più a suo agio la clientela
- ed è quindi più interessante e accogliente.

1.2. L'importanza per l'azienda commerciale

Naturalmente, la necessità di puntare sul visual merchandising è particolarmente forte e impellente *per l'azienda commerciale*.

- Perché grazie al visual merchandising si può dare più precisa risposta alle nuove esigenze della clientela (come vedremo al capitolo 2).
- Perché un'efficace organizzazione della vendita visiva accresce la comunicazione con la clientela; facendo “parlare” i prodotti e le loro aggregazioni e rendendoli più e meglio visibili e attraenti: all'interno (ai capitoli 9 e 11) e anche in vetrina (cap. 13).
- Comunicazione che si aggiunge a quella effettuata attraverso la vendita assistita: alla quale il visual merchandising fa guadagnare ulteriore rilievo e professionalità (cap. 14).
- Perché, rendendo più attraente e interessante il punto di vendita, il visual merchandising lo rende meglio fruibile e lo valorizza consistentemente in ogni sua parte (cap. 10).
- Perché il visual merchandising accresce la funzionalità del punto di vendita (cap. 3),
- al quale fa realizzare sostanziali guadagni di produttività commerciale (cap. 4 e 5).
- Perché la “scoperta” del visual merchandising stimola gli operatori commerciali a migliorare la funzionalità del proprio punto di

vendita e quindi a differenziarlo dai concorrenti e a caratterizzarlo più precisamente sul mercato (cap. 7).

- Perché la pratica della vendita visiva fa sviluppare aggregazioni merceologiche più comunicative, e questo comporta un'utile integrazione dei compratori nelle strategie di visual merchandising (cap. 9).
- Perché il visual merchandising valorizza il ruolo di comunicazione commerciale svolto dal punto di vendita: offrendo ulteriori interessanti opportunità di collaborazione con le aziende di produzione (cap. 8 e 12).

1.3. L'importanza per l'azienda di produzione

Dell'importanza di puntare sul visual merchandising si è sempre più consapevole anche *a livello di azienda di produzione*.

- Perché il visual merchandising, facendo “parlare” i prodotti direttamente con la clientela finale, valorizza quelli con migliori capacità comunicazionali: sui quali il marketing dei produttori ha quindi buone carte da giocare.
- Perché a ciò si aggiungono gli effetti comunicazionali che, nel punto di vendita, il visual merchandising realizza attraverso aggregazioni merceologiche più precisamente funzionali.
- Si sviluppano così le opportunità di comunicazione al pubblico attraverso un'efficace integrazione tra il visual merchandising delle aziende di produzione e quello dei punti di vendita clienti;
- e questo induce ad integrare meglio il proprio visual merchandising con gli altri strumenti di comunicazione commerciale (pubblicità, promozione-vendite).
- Perché la “scoperta” delle particolari potenzialità di marketing insite nel visual merchandising sviluppa le opportunità del trade marketing.
- E perché, inevitabilmente, la “scoperta” della vendita visiva induce ad integrare il lavoro di vendita con quello di visual merchandising; che rappresentano oramai due momenti di una stessa azione commerciale.

2. L'essenziale contributo della vendita visiva alla realizzazione di sostanziali guadagni di funzionalità e di produttività commerciale

2.1. "Scoperta" e sviluppo della vendita visiva

C'è stato un tempo in cui la vendita visiva era sinonimo di libero servizio e cioè di *self service*. E voleva dire industrializzazione commerciale a scapito del servizio alla clientela. Con poche considerazioni positive relative soprattutto ai guadagni di produttività commerciale. E con molte considerazioni negative provenienti soprattutto da chi, facendo solo vendita assistita, si reputava perciò l'unico a produrre servizio commerciale alla clientela.

Poi si è visto che

la clientela apprezzava i vantaggi della vendita visiva.

A dimostrazione evidente che essa

costituiva un interessante servizio commerciale.

Ma

la clientela non si accontentava *solo* di vendita visiva. Pretendeva *anche* vendita assistita,

persino nei supermercati.

D'altro canto, si è vista la clientela trascurare i negozi specializzati che continuavano a tenere le vetrine chiuse e a *nascondere* i prodotti in cassette, scatole e armadi. E questo palesemente a favore dei negozi, pur sempre specializzati e anche altamente qualificati, che mostravano il punto di vendita ed espongono i prodotti con una più attuale logica di servizio per la clientela.

Poco per volta, è cresciuta anche una clientela - soprattutto giovane, ma non solo - che accetta *naturalmente* la vendita visiva. E che premia i punti di vendita che la praticano efficacemente: in varia combinazione con la vendita assistita.

Così è venuto meno un motivo di disputa e di contesa. Semplicemente perché non aveva senso contrapporre ciò che si poteva benissimo giocare *congiuntamente* e *coerentemente*, nell'interesse di tutti: acquirenti, punti di vendita, produttori.

La vendita visiva è diventata così una componente del tutto naturale di ogni punto di vendita modernamente funzionale: di qualunque tipo e di qualunque dimensione.

2.2. La vendita assistita

Lo sviluppo della vendita visiva non ha eliminato né sminuito il ruolo del personale di vendita. Anzi, la vendita assistita sta riacquistando valore. Non solo nei negozi tradizionalmente a vendita assistita; che l'hanno sostanzialmente riqualficata. Ma persino nei punti di vendita a libero servizio; che l'hanno sviluppata in diversi dei loro reparti.

In tutto il commercio,

si "riscopre" così la vendita assistita; però rinnovandola e adeguandola ai moderni punti di vendita, che non possono non essere gestiti come "macchine per vendere" a elevata produttività.

La vendita assistita è tanto più necessaria

- quanto più impegnativo e problematico è l'acquisto da effettuare

- e quanto meno il prodotto è conosciuto dal cliente;
- quanto più esso necessita di spiegazioni;
 - quanto più il cliente ha un problema molto specifico da risolvere, o non ha ancora ben chiarito le proprie esigenze, o non sa ancora con quale prodotto in particolare soddisfarle;
 - e quanto più la clientela ricerca l'assistenza degli addetti alla vendita perché sente il bisogno di essere "sorretta" nel momento della scelta di acquisto; che tipicamente crea ansia.

Chi si occupa della vendita, più che un semplice "venditore" di prodotti, è *un risolutore dei problemi di acquisto della clientela e un suo consulente commerciale*.

Quindi, il ruolo del personale di vendita non può limitarsi alla pura e semplice proposta del prodotto.

Chi è addetto alla vendita deve innanzitutto capire qual è il *problema* che il cliente ha da risolvere attraverso l'acquisto. In particolare, deve conoscerne e valutarne le effettive esigenze; e deve comprendere quali sono le sue particolari problematiche di acquisto, aiutandolo a individuarle, a chiarirle e a risolverle.

Il venditore deve poi identificare i *prodotti* adatti a risolvere adeguatamente lo specifico problema di acquisto, saggiando dove si indirizzano le preferenze del cliente. Aiutarlo nella scelta tra le alternative possibili. E, infine, deve rassicurarlo sugli acquisti effettuati.

La vendita assistita costituisce anche un importante *mezzo di comunicazione* per l'azienda commerciale.

Che, diversamente dalla pubblicità e dalla promozione-vendite,

consente una *comunicazione personale: più immediata e più "su misura"* di ciascun cliente.

Per il suo carattere più diretto e personale, questo strumento di

comunicazione commerciale ha il pregio di essere *adattivo*: consentendo di rispondere più precisamente alle esigenze e alle richieste del singolo cliente.

2.3. La vendita visiva (che non è soltanto libero servizio)

La vendita visiva è caratterizzata dal contatto diretto tra la merce e la clientela, in quanto consente a quest'ultima di accedere ai prodotti anche senza l'intervento del personale di vendita.

Tale accessibilità può anche essere soltanto *visiva*. Nel senso che i prodotti in vendita sono ben visibili e “leggibili” dalla clientela; ma essa non può accedervi fisicamente e deve rivolgersi al personale di vendita.

Oppure può anche esservi un contatto fisico coi prodotti. Se la clientela ha la possibilità di toccarli per conoscerli meglio e per esaminarne più da vicino le caratteristiche intrinseche e fruizionali e, quindi, per valutare la loro corrispondenza alle proprie esigenze. In questo caso abbiamo dunque anche un'accessibilità *fisica*.

Ma, di per sé da sole, l'accessibilità visiva e l'accessibilità fisica dei prodotti non bastano a realizzare una vendita visiva sicuramente efficace. In quanto la sua funzione si esaurisce solo quando i prodotti sono resi accessibili anche *psicologicamente e intellettivamente*; e cioè quando la clientela si trova a suo agio di fronte a essi, quando comprende che cosa sono, a che cosa servono e come e quanto possono esserle utili.

Se, per concludere l'acquisto e prelevare il prodotto, il cliente deve passare comunque attraverso il personale di vendita, abbiamo una *vendita a libera scelta*.

Se il cliente ha la libertà e la possibilità di concludere da solo tutte le fasi dell'acquisto (dall'informazione sul prodotto al suo prelevamento dallo scaffale), abbiamo invece una *vendita a libero servizio*.

La vendita visiva, oggi, rappresenta *un servizio in più* per la clientela (e da essa sempre più apprezzato);

una clientela che è abituata ad acquistare una gran varietà di prodotti e a frequentare molti punti di vendita; che sente maggiormente l'esigenza di fruire più liberamente dei punti di vendita e di avere più possibilità di vedere e di toccare i prodotti esposti; e che desidera scegliere autonomamente.

Naturalmente, la vendita visiva è particolarmente adatta ai prodotti e agli acquisti meno problematici. E, perlopiù, ai clienti che hanno già un'idea del tipo di prodotti per loro più adatti, o che hanno l'abitudine di fruire liberamente del punto di vendita e di scegliere autonomamente. O comunque a coloro che desiderano chiarirsi le idee senza (o prima di) passare attraverso il personale di vendita.

Evidentemente, però,

la vendita visiva richiede che il punto di vendita sia sempre ben comunicativo e “leggibile”, oltre che liberamente e agevolmente fruibile da parte della clientela.

La clientela deve poter capire con immediatezza le caratteristiche e le peculiarità della sua offerta commerciale e accedere facilmente (visivamente, fisicamente, psicologicamente e intellettivamente) ai suoi prodotti, ai suoi servizi commerciali e alle sue iniziative promozionali. Che perciò devono essere tutti, necessariamente, più comunicativi.

La vendita visiva richiede dunque una particolare cura nell'organizzazione dello spazio di vendita, nell'aggregazione e nell'esposizione dei prodotti e nello sviluppo programmato delle azioni promozionali: di prodotto, di reparto, del negozio; e, più in particolare,

- richiede l'utilizzo e lo sviluppo della capacità autonoma di comunicazione e di attrazione intrinseca a ciascun prodotto,
- oltre che un'esposizione dei prodotti tale da consentire alla clientela di scegliere autonomamente e da stimolare acquisti complementari e supplementari; e, quindi, realizzata attraverso aggregazioni e sequenze merceologiche logiche e funzionali;
- deve fare in modo di ridurre i tempi di acquisto della clientela e i suoi tempi di contatto col venditore e, quindi, i tempi di vendita degli addetti;
- deve consentire al cliente di utilizzare i tempi morti di attesa per guardarsi intorno con interesse: chiarendosi così le idee;

- e deve sviluppare altre idee e ulteriori acquisti.

Lo sviluppo della vendita visiva è stimolato non solo dalle obiettive necessità della clientela attuale, ma anche dal fatto che il costo del personale aumenta e, con esso, aumenta pure l'esigenza di

migliorare la redditività e la produttività del punto di vendita.

Tutto questo impone un più oculato impiego della vendita assistita; alla quale la vendita visiva può far guadagnare funzionalità e produttività.

Una più razionale organizzazione dello spazio di vendita e una più funzionale esposizione dei prodotti possono infatti influire positivamente sulle vendite, costituendo un validissimo supporto al personale di vendita. Il quale, non "sprecato" nell'offrire le informazioni generali e "banali" che possono dare benissimo i prodotti da soli se adeguatamente esposti e "parlanti", può dedicarsi meglio ad assistere la clientela nel momento più complesso e problematico dell'acquisto.

In tal modo, è possibile ridurre l'intervento del personale di vendita; limitandolo alle occasioni, agli acquisti, ai prodotti e ai clienti che maggiormente lo richiedono e lo necessitano. Aumentando consistentemente la produttività commerciale.

Così, la vendita assistita viene ulteriormente qualificata e valorizzata, in quanto il colloquio finale di vendita si concentra sugli elementi più essenziali e impegnativi; che sono anche i più qualificanti e gratificanti per il venditore modernamente professionale. La cui assistenza e la cui consulenza si fanno quindi più rilevanti.

2.4. Vendita assistita + vendita visiva

Chiaramente,

oggi, nel punto di vendita, la vendita assistita e la vendita visiva stanno convergendo.

Né poteva essere altrimenti. Dato che la *vendita*, in definitiva, è

pur sempre *una*. Che solo tecnicamente si avvale di due (finora) distinti strumenti di comunicazione commerciale. Uno che è basato sulla *comunicazione personale*. E l'altro che è invece basato sulla *comunicazione visiva*.

Ma anche se il mezzo utilizzato è diverso, il messaggio comunicato alla clientela è praticamente lo stesso. E non può essere altrimenti: dato che entrambi devono essere necessariamente

convergenti verso un unico obiettivo commerciale.

Se finora le cose non sono sempre andate così, la colpa è essenzialmente del diverso vissuto che hanno avuto la vendita assistita e la vendita visiva. Così che la vendita assistita si è caricata di una tradizione non sempre positiva: perché portata avanti stancamente e non continuamente rinnovata. Mentre la vendita visiva si è caricata di un impeto innovativo non sempre positivo: perché spesso volta a demolire il passato, anziché ad usarlo da fondamenta e da trampolino; e quindi a sostituirlo, anziché ad integrarlo e ad integrarsene.

Perciò, si sono sviluppate due diverse culture e due diversi settori operativi: sia nelle aziende commerciali, sia nelle aziende di produzione. Che troppo spesso se ne sono andati per loro conto (e anche l'uno contro l'altro): con obiettivi, discorsi e tempi diversi (se non addirittura contrastanti). A tutto discapito dell'efficacia della comunicazione commerciale globale nel punto di vendita. E con una produttività assai inferiore rispetto a quanto possibile e necessario.

Le aziende (di distribuzione e di produzione) finivano così col non svolgere efficacemente il loro compito istituzionale; e i consumatori poco per volta comprendevano il vantaggio che potevano trarre dalla combinazione di un'interessante vendita assistita e di un'efficace vendita visiva. Anche se più istintivamente che consapevolmente.

Così è capitato che i consumatori siano forse arrivati prima delle aziende (di distribuzione e di produzione) a scoprire la

necessità di una vendita (assistita + visiva) univocamente indirizzata e operativamente coordinata.

Ora è il momento che la scoprono tutte le aziende (di distribuzione e di produzione) attive sul mercato. Per arrivare (anche se non nel breve periodo) a

integrare le due attività di vendita in un unico operatore:

- un addetto alla vendita assistita che si fa anche operatore di visual merchandising,
- e un venditore dell'industria che si fa anche visual merchandiser. Già nel breve periodo, comunque, è necessario realizzare una

univocità direzionale di entrambe le attività di vendita:

anche se per ora rimarranno operativamente distinte.

E, soprattutto, è già da oggi che bisogna

sviluppare una professionalità sostanzialmente analoga in entrambi gli operatori: di vendita e di visual merchandising.

Naturalmente, dato che il visual merchandising ha un ritardo storico, occorrerà farne oggetto di “corsi accelerati” e “full immersion”. Che interessano non solo gli operatori della vendita, ma anche quelli della pubblicità, del marketing strategico e operativo, degli acquisti, della pianificazione commerciale, dell'amministrazione vendite, eccetera.

Questo perché

il visual merchandising non è soltanto una tecnica indispensabile a chi ne deve fare uso specialistico sul punto di vendita; ma costituisce un bagaglio professionale indispensabile a tutti coloro che hanno comunque a che fare, a qualunque livello, con le problematiche commerciali che si sviluppano nel punto di vendita.