

Karin Zaghi

# **Visual merchandising e relazioni di canale**

Valore, comunicazione, produttività

*Prefazione di Chiara Mauri*



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](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

# **Visual merchandising e relazioni di canale**

**Valore, comunicazione, produttività**

*Prefazione di Chiara Mauri*

**FrancoAngeli**

*Immagine di copertina:* una comunicazione POP riguardante un'iniziativa di attivazione a tema sui formaggi francesi nell'Iper di Portello (Milano). Ubicata lungo il corridoio centrale, attrae l'attenzione del flusso di traffico per dirizzarlo efficacemente all'interno dell'area del fresco, stimolandone l'acquisto d'impulso.

Copyright © 2013 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).*

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Chiara Mauri</i>	pag. 11
<b>Introduzione</b>	» 13
<b>Ringraziamenti</b>	» 17

## Parte prima

### Il Visual Merchandising nelle relazioni di canale

<b>1. Premessa. Marca, consumatore e punto vendita</b>	» 21
1. La centralità della marca	» 21
2. Il patrimonio di marca	» 23
3. Il valore della marca nella prospettiva del consumatore: il punto di vista del marketing	» 25
3.1. Il modello di Aaker	» 26
3.2. Il modello di Keller	» 29
4. La marca e il punto vendita	» 31
<b>2. Le dinamiche evolutive, gli orientamenti e le funzioni del Visual Merchandising</b>	» 33
1. La disciplina del Visual Merchandising	» 33
2. Le determinanti dello sviluppo	» 35
2.1. La saturazione dei tradizionali mezzi di comunicazione	» 35
2.2. La frequenza degli acquisti d'impulso	» 36
2.2.1. Dalle intenzioni di acquisto...	» 37
2.2.2. ... agli acquisti d'impulso	» 39
2.3. L'impatto dell'atmosfera sull'esperienza di acquisto	» 41
2.3.1. Le vendite	» 42

2.3.2.	L'attitudine verso il punto vendita	pag. 43
2.3.3.	L'immagine del punto vendita	» 45
2.3.4.	La segmentazione del mercato	» 45
2.3.5.	Lo shopping come intrattenimento	» 45
2.3.6.	Sintesi	» 46
2.4.	L'efficacia della vendita visiva	» 47
3.	Il Visual Merchandising dell'impresa di marca	» 48
3.1.	L'anima tecnico-formale	» 51
3.2.	L'anima valoriale	» 53
4.	Il Visual Merchandising nella dialettica di canale	» 55
<b>3.</b>	<b>L'anima tecnico-formale del Visual Merchandising: l'orientamento alla produttività dello spazio</b>	» 60
1.	Lo spazio come costo/opportunità	» 60
2.	Le determinanti dell'attenzione visiva e della valutazione dei prodotti nel punto vendita	» 62
3.	I fattori interni e l'allocazione dello spazio alle referenze	» 66
3.1.	La qualità dello spazio	» 67
3.1.1.	La presentazione verticale e orizzontale dei prodotti	» 69
3.2.	La quantità dello spazio e la saturazione del lineare espositivo	» 73
4.	La gestione dell'esposizione per massimizzare la produttività	» 75
5.	La disposizione incrociata	» 77
6.	L'esposizione massificata e/o promozionale	» 78
7.	I planogrammi	» 79
8.	I criteri empirici di allocazione dello spazio	» 81
8.1.	La ripartizione del lineare in funzione delle vendite	» 82
8.1.1.	La ripartizione del lineare in proporzione al fatturato registrato in passato	» 83
8.1.2.	La ripartizione del lineare in proporzione alle quote di mercato ottenute da ogni prodotto	» 84
8.2.	La ripartizione del lineare in funzione dell'utile lordo	» 84

8.2.1.	La ripartizione del lineare in proporzione alle quote di margine lordo	pag. 84
8.2.2.	La ripartizione del lineare in base al metodo combinato	» 85
9.	I correttivi del lineare espositivo	» 86
10.	Il programma di allocazione	» 88
11.	Verso il micro Visual Merchandising	» 89
<b>4.</b>	<b>L'anima valoriale del Visual Merchandising: gli orientamenti alla comunicazione di prodotto e al valore della marca</b>	» 91
1.	La comunicazione <i>Point of Purchase</i>	» 91
2.	Gli strumenti e gli obiettivi della comunicazione POP	» 93
3.	La progettazione	» 95
3.1.	Le tecniche di realizzazione	» 95
3.1.1.	Il print signage	» 96
3.1.2.	Il digital signage	» 96
3.2.	Le caratteristiche fisico-tecniche	» 98
3.3.	La durata	» 99
3.4.	Le caratteristiche funzionali	» 99
4.	Il montaggio, l'allestimento e la manutenzione	» 100
4.1.	Applicazione al prodotto	» 101
4.2.	Applicazione sullo scaffale	» 102
4.3.	Esposizione come unità isolata	» 102
4.3.1.	Il totem	» 102
4.3.2.	Il corner point	» 103
5.	La comunicazione POP internazionale	» 106
6.	Questioni aperte	» 107
<b>5.</b>	<b>Il processo di pianificazione e gestione del Visual Merchandising lungo il canale distributivo</b>	» 112
1.	Le fasi del processo	» 112
1.1.	L'analisi della relazione cliente-prodotto-spazio	» 114
1.1.1.	Lo spazio sperimentato	» 116
1.1.1.1.	L'eyetracking	» 118
1.1.2.	Lo spazio percepito	» 119
1.1.3.	Lo spazio immaginato	» 119
1.1.4.	La riconfigurazione del processo	» 120
1.2.	La pianificazione	» 120

1.3.	L'attuazione	pag. 122
1.4.	Il controllo	» 123
1.4.1.	Il report di vista o tableau de bord	» 126
1.4.2.	Il visual book	» 127
2.	L'organizzazione del Visual Merchandising dell'impresa di marca	» 128
2.1.	Il Visual Merchandising svolto dalla forza vendita	» 129
2.2.	Il Visual Merchandising svolto da una rete di professionisti dedicata	» 131
2.3.	Il Visual Merchandising svolto da un gruppo negoziale con il supporto di un'agenzia esterna	» 134
3.	L'organizzazione del Visual Merchandising della distribuzione	» 137
3.1.	Il Visual Merchandising come funzione periferica	» 137
3.2.	Il Visual Merchandising condiviso tra centro e periferia	» 138
3.3.	Il Visual Merchandising come funzione centralizzata	» 138
4.	I limiti allo sviluppo di un Visual Merchandising integrato a livello di canale	» 139

## **Parte seconda**

### **Il Visual Merchandising dell'impresa di marca: una ricerca quantitativa**

<b>6.</b>	<b>Introduzione alla ricerca</b>	» 143
1.	Le finalità della ricerca	» 143
2.	Il campione e la metodologia	» 144
3.	Note per la lettura	» 147
<b>7.</b>	<b>Le attività di Visual Merchandising nel punto vendita</b>	» 148
1.	Gli orientamenti strategici	» 148
2.	La rilevanza aziendale degli obiettivi	» 152
3.	Le aree di azione	» 155
4.	La ripartizione degli investimenti	» 165
5.	La frequenza di azione	» 167

6. Le principali difficoltà	pag. 169
7. I progetti di category management	» 173
<b>8. I responsabili di punto vendita</b>	» 176
1. La struttura organizzativa	» 176
2. Il titolo aziendale	» 179
3. La numerosità e l'organizzazione	» 179
4. L'area di appartenenza e il riporto aziendale	» 181
5. Il monitoraggio	» 183
6. L'interfaccia distributiva	» 184
7. Le attività svolte	» 186
8. Il report di visita	» 191
9. La soluzione alternativa	» 193
<b>9. Il ruolo del Trade Marketing</b>	» 195
1. La diffusione del Trade Marketing	» 195
2. Le attività svolte	» 197
3. Gli indicatori di performance	» 198
<b>10. Il processo di ideazione, progettazione, allestimento e controllo</b>	» 202
1. L'avvio	» 202
2. L'agenzia di comunicazione	» 204
3. Le aree di miglioramento	» 208
<b>11. La relazione con i clienti</b>	» 210
1. Le indagini sugli acquirenti	» 210
2. Le relazioni di canale	» 212
<b>12. Una chiave di lettura finale</b>	» 214
1. L'analisi fattoriale	» 214
2. La segmentazione delle aziende secondo gli obiettivi di Visual Merchandising	» 218
<b>Conclusioni</b>	» 225
<b>Glossario</b>	» 229
<b>Allegato. Il questionario</b>	» 235
<b>Bibliografia</b>	» 251

A Giuseppe e al piccolo Guglielmo

*La difficoltà non sta nelle idee nuove,  
ma nell'evadere dalle idee vecchie.*

J. M. Keynes

## Prefazione

di *Chiara Mauri*

A distanza di cinque anni da *Atmosfera e Visual Merchandising: ambienti, relazioni ed esperienze*, Karin Zaghi ci propone la sua seconda opera sul tema. La prima era un traguardo di anni di studio e di confronto con i protagonisti della distribuzione, ma ha costituito contemporaneamente una piattaforma di lancio di un percorso di approfondimento continuo della conoscenza e di verifica empirica sul campo. Dunque questo secondo libro è un ideale complemento del primo per fare il punto della situazione.

Il Visual Merchandising ha allargato progressivamente il suo campo d'azione ed è diventato una componente fondamentale della valorizzazione dell'identità di marca. Il successo di una marca è determinato dalla qualità dell'esposizione che essa propone all'individuo, esposizione che nel mondo del largo consumo si svolge per un tempo non trascurabile nei punti di vendita, o meglio nei luoghi di acquisto: il Visual Merchandising deve valorizzare la marca attraverso una gestione intelligente dello spazio che riesce a ottenere. Poiché il Visual Merchandising si esprime nei luoghi di acquisto, che solitamente sono luoghi della distribuzione, l'industria non può prescindere dal governo dell'"ultimo metro", collaborando con le imprese della distribuzione.

È su questo snodo critico che questo testo di Karin Zaghi offre un contributo originale. Dopo un completo e dettagliato riesame dei presupposti teorici e delle modalità applicative del Visual Merchandising, il libro dedica illustra e commenta i risultati di un'importante indagine empirica svolta nel 2012 intervistando 177 imprese di produzione operanti in 9 macro settori. Un'indagine ampia e articolata, che costituisce un punto di riferimento per chiunque desideri avere un quadro esauriente e aggiornato del Visual Merchandising nel mondo del largo consumo in Italia.

Obiettivi, strumenti classici e nuovi strumenti digitali, progetti di category management, studi sul comportamento d'acquisto degli individui: ciascun argomento è trattato da una prospettiva generale e settoriale, guardando allo stato dell'arte e alle tendenze future.

Il Visual Merchandising è per tutti, ma le imprese lo sviluppano in maniera diversa: i Persuasori, i Comunicatori, i Calcolatori, i Lineari, i Signori del visual, gli Scenografi del punto vendita sono appellativi che denotano comportamenti e approcci differenti. Non ci sono approcci sempre e in assoluto migliori di altri, e l'autrice è attenta a identificare i punti di forza e di debolezza di ciascun segmento.

Profonda conoscitrice del Visual Merchandising grazie alla sua attività di studiosa e di docente combinata con il confronto costante con la realtà, Karin Zaghi sa cogliere i tanti momenti in cui la gestione pratica e operativa si allontana dai principi che dovrebbero informarla. Le numerose diversità tra quello che è e quello che avrebbe dovuto essere o che dovrebbe idealmente essere costituiscono altrettanti spunti di riflessione critica per un miglioramento continuo, fondato su relazioni di partnership tra industria e distribuzione.

## Introduzione

Quale ruolo va assumendo il punto vendita per l'impresa di marca?

Una macchina per vendere? Un canale di comunicazione? Un medium di valorizzazione dell'identità di marca?

Oppure una piattaforma relazionale dove collaborare con la distribuzione per fidelizzare il consumatore/cliente, impostando le attività di Visual Merchandising lungo un continuum dei tre orientamenti?

E ancora, è vero che il punto vendita sta diventando la più importante frontiera evolutiva delle strategie competitive dell'impresa di marca?

Questi i quesiti di fondo attorno cui si sviluppa il presente lavoro che studia il processo di pianificazione e gestione del Visual Merchandising nel largo consumo per identificarne non solo gli obiettivi e gli orientamenti, ma anche le figure, i ruoli, le responsabilità e le aree di interazione dei soggetti coinvolti all'interno del canale distributivo.

Impegnata a garantire ai propri prodotti un'adeguata quantità e qualità di spazio in termini di visibilità e accessibilità, per lungo tempo l'impresa di marca ha gestito la propria presenza su punto vendita secondo un orientamento di Visual Merchandising volto quasi esclusivamente a massimizzare la produttività dello spazio.

L'ipotesi di fondo che il lavoro vuole convalidare è che questo tipo di approccio non basta più.

In primo luogo, in un'epoca in cui è sempre più complesso rinvenire fonti di differenziazione di natura tangibile e in cui il vantaggio competitivo non può più costruirsi esclusivamente su caratteristiche oggettive, l'impresa deve far leva sul patrimonio di marca, valorizzando tale asset.

Un obiettivo che può raggiungere se e solo se reinterpreta lo stesso punto vendita come il luogo prioritario dove la marca, entità immateriale, vive e si manifesta, comunicando e valorizzando il senso dell'identità rappresentata.

Se il punto vendita aiuta a decifrare la rappresentazione fisica della marca, allora il Visual Merchandising deve non solo comunicare il messag-

gio della marca in modo coerente, ma anche ricercare la migliore declinazione espositiva dei suoi valori fondamentali.

D'altro canto, la crescente tendenza a maturare le decisioni di acquisto direttamente nel punto vendita contribuisce a diffondere l'orientamento verso un marketing sempre più esperienziale, volto a rafforzare le sensazioni fisiche ed emotive durante l'interazione con il prodotto e la marca proprio a partire dal punto vendita: primo strumento con cui le aziende stabiliscono un vero rapporto di comunicazione interattiva con i consumatori.

Queste prime considerazioni e molte altre ancora che verranno sviluppate nel corso della prima parte del lavoro spiegano il progressivo allargamento del campo di azione del Visual Merchandising, rendendo quanto mai attuale la questione della ricerca di sinergie mediante un impiego dei differenti linguaggi della comunicazione.

Naturalmente, il Visual Merchandising non può considerarsi 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.

Proprio per avvalorare questa tesi di fondo, la seconda parte del lavoro è dedicata alla presentazione di una ricerca riguardante l'impresa di marca che pianifica e gestisce l'attività di Visual Merchandising nel canale della distribuzione di largo consumo, specializzata e non, operante in Italia.

Fine ultimo di tale studio, condotto personalmente dall'autrice, è valutarne gli orientamenti strategici e le tendenze evolutive insieme alle connesse aree di interazione nel canale distributivo.

Gli obiettivi del Visual Merchandising, i soggetti coinvolti, il ruolo del trade marketing, il processo di ideazione, progettazione, allestimento e controllo delle attività, le indagini sul comportamento di acquisto, il rapporto con la distribuzione. Queste le aree indagate in cerca delle migliori chiavi interpretative della futura evoluzione del tradizionale approccio nei confronti del punto vendita.

Per agevolare la lettura, si è riportato in allegato il questionario della ricerca insieme a un glossario che spiega i termini, gli acronimi e i neologismi più diffusi nella disciplina del Visual Merchandising.

Non volendo svelare troppo, qui solo si anticipa la conferma più attesa secondo cui gli investimenti in Visual Merchandising dell'impresa di marca saranno destinati a raggiungere una pluralità di obiettivi, variamente riconducibili alla combinazione di tutti e tre gli orientamenti strategici: dalla produttività dello spazio, alla comunicazione di prodotto, alla valorizzazione dell'identità di marca.

Laddove l'orientamento alla produttività dello spazio sottende logiche prettamente commerciali secondo un approccio più tecnico-formale, per contro la comunicazione di prodotto e il valore di marca prendono avvio dal marketing, agendo maggiormente sull'anima valoriale del Visual Merchandising.

Naturalmente, malgrado il comune approccio, la ricerca ha fatto emergere una certa distinzione nell'orientamento prevalente tra i settori e i segmenti di aziende, differenziando tra chi adotta un approccio maggiormente efficientista e chi, invece, considera il punto vendita in chiave interattiva.

Comunque sia, l'ipotesi di fondo risulta confermata: l'impresa di marca interpreta e vive il punto vendita come una vera e propria piattaforma relazionale dove investire con maggiore convinzione in una non semplice, ma necessaria collaborazione con la distribuzione, approcciando le attività di Visual Merchandising secondo una combinazione sinergica di tutti e tre gli orientamenti.

Buona lettura!



## Ringraziamenti

L'opera rappresenta il risultato di un lungo lavoro di ricerca che ha visto coinvolte molte persone il cui contributo è stato, a dir poco, determinante.

Prima fra tutte, Laura Beltrami, mia ex studentessa e tesista del corso di Laurea Specialistica in Marketing Management. A Laura, innanzitutto, sono profondamente riconoscente non solo per il sapiente lavoro, ma anche per lo zelo, la solerzia e la sollecitudine dimostrati costantemente, di giorno e di notte, nel condurre insieme l'intero studio: dall'invio dei questionari all'elaborazione dei dati. Soprattutto, però, devo a Laura un ringraziamento davvero speciale per tutta la devozione, l'energia, la passione e la gioia profuse in questa complessa e, a tratti, disarmante ricerca che l'ha vista coinvolta in prima persona per ben oltre un anno. E che dire riguardo alla pazienza infinita nei confronti delle mie incessanti richieste. A Laura altre parole non so dedicare, se non un grazie di cuore con la certezza che ognuno di questi momenti passati insieme rimarrà indelebile nella mia mente e nel mio cuore.

Un doveroso ringraziamento va a Daniele Tirelli e a Massimo Volpe di POPAI Italia che con grande disponibilità e cura mi hanno assistito nel selezionare e contattare le aziende associate da coinvolgere nella ricerca, rimanendo costante punto di riferimento fino alla stesura dell'opera.

Allo stesso modo, rivolgo la mia più grande gratitudine a tutti i 177 manager che hanno aderito alla ricerca con il loro prezioso 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 profondamente sincero, perché senza di loro non sarei mai giunta fino a qui.

Un grazie di cuore a tutti i miei colleghi che hanno dedicato tempo, attenzione ed energia nel fornirmi tutto il supporto necessario a impostare

l'analisi, rappresentando costantemente fonte certa e quanto mai ricca di stimoli anche nella lettura e interpretazione dei dati.

Fra questi, ricordo in modo distintivo Cristina Pisani, Isabella Soscia, Gabriele Troilo e Fabio Ancarani che più di altri hanno creduto nella rilevanza dei temi trattati, fornendomi il loro sostegno professionale e, soprattutto, personale nel motivarmi e confortarmi nei momenti di maggiore fatica e sconforto.

A Chiara Mauri dedico un ringraziamento personale per la motivazione e le idee, unite a una sincera amicizia. Ancora una volta, si è proposta di leggere l'opera prima di altri per dedicarmene la prefazione: il più bel regalo che Chiara potesse offrirmi per la stima massima che ho di lei e l'affetto che ci lega da oltre vent'anni.

Voglio dedicare un pensiero esclusivo ai miei amici e compagni di vita. A Irina, innanzitutto, amica e sorella di cuore da che ricordo il mio nome, parte fondante del mio esser donna. E insieme a lei, a Isabella, Manuela, Alessia, Alle e Gabriele che con affetto, calore, premura e complicità mi stanno accanto e sono per me costante stimolo per vivere appieno e con gioia ogni singola giornata.

Con profondo amore ringrazio, infine, chi mi ha insegnato a vivere con passione, energia e pienezza, giorno e notte, senza indugio e con coscienza: marito Giuseppe, mio figlio Guglielmo, mio padre Santos e, in modo speciale, mia mamma Annalisa e mia nonna Fernanda, il cui ricordo riscalda costantemente il mio cuore e mi sostiene, istante dopo istante, in questa meravigliosa avventura quale è la vita.

*Karin Zaghi*

Università Commerciale Luigi Bocconi, Milano

**Parte prima**

**Il Visual Merchandising  
nelle relazioni di canale**