Karin Zaghi

Visual merchandising

L'esperienza multisensoriale nel punto vendita tra esposizione, comunicazione digitale e sostenibilità

FRANCOANGELI

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.

Karin Zaghi

Visual merchandising

L'esperienza multisensoriale nel punto vendita tra esposizione, comunicazione digitale e sostenibilità

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2023 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

Prefazione, di *Chiara Mauri* pag. 15

Introduzione: il visual merchandising nell'era della omnicanalità » 17

1. L'atmosfera del punto vendita come dimensione privilegiata dell'esperienza nell'era omnicanale » 23
1. La significatività dell'atmosfera nell'esperienza del cliente » 23
2. Le determinanti dell'atmosfera » 24
3. Dalla teatralizzazione al concept store » 26
4. L'interazione tra atmosfera e cliente » 32
   4.1. Gli ambiti di azione » 35
5. Un'esperienza unica » 37
6. L'analisi costi-benefici in un approccio esperienziale » 39
7. Il professionista delle qualità relazionali » 40
8. I nuovi trend nella progettazione dei punti vendita » 41
9. L'evoluzione del concept: il caso RED Feltrinelli » 42
   9.1. RED come Read » 44
   9.2. RED come Eat » 45
   9.3. RED come Dream » 47
   9.4. RED su la*effe* » 47

2. Ambienti tecnologicamente interattivi: le nuove dimensioni della comunicazione » 48
1. Punti vendita ipermediali nell'era dell'omnicanalità » 48
2. Augmented retailing » 50
3. L'efficacia della comunicazione digitale » 52
4. L'esperienza digitale e omnicanale EssilorLuxottica: lo Smartshopper e le applicazioni nei punti vendita di ottica » 54

3. Il punto vendita multisensoriale pag. 58
1. Il polisensualismo » 58
2. L'uso dei sensi durante gli acquisti » 59
3. La comunicazione visiva » 60
3.1. Dal lighting retail al lighting design » 62
4. La comunicazione tattile » 66
5. La comunicazione olfattiva » 67
6. La comunicazione uditiva » 70
6.1. Gli studi correlati al marketing: le ricerche comportamentali » 70
7. La congruenza delle tracce ambientali » 72
8. La musica d'ambiente e la sensorialità. La visione di Rehegoo Music di *Francesco Valandro* e *Salvatore Solimeno* » 73
8.1. Dalla musica d'arredamento alla musica applicata agli spazi » 73
8.2. Lo spazio e il suo regista » 75
8.3. Rehegoo Music: la chiave dello streaming » 76

4. La teoria del colore: contributi per il visual merchandising di *Cristina Pisani* » 80
1. Il colore come scienza » 80
2. Gli effetti cromatici » 81
3. L'armonia » 84
4. L'accostamento dei colori » 87
5. Colori ed emozioni » 91

5. Dai sistemi d'identità al visual merchandising » 97
1. Il dominio del visibile » 97
2. Dall'identità di insegna al concept di punto vendita » 98
3. Centralità dell'immagine coordinata, pregnanza del marchio o comunicazione per sottrazione? » 99
4. L'integrazione tra l'azienda e gli store designer » 100
5. La progettazione dello store design » 102
5.1. La fase preliminare » 103
5.2. La fase di sviluppo del progetto » 103
5.3. La fase degli appalti e della costruzione » 104
5.4. La fase di post apertura » 105
6. I sistemi di identità nell'implementazione su una rete di punti vendita: tra la replicabilità e la differenza » 105
7. Dal merchandising al visual merchandising: definizioni e campi di applicazione » 107
8. Il visual merchandising, le intenzioni di acquisto e gli acquisti d'impulso » 108
9. Il profilo del visual merchandiser » 110
10. I software di progettazione virtuale » 111

11. L'innovative retail design come asset strategico nei distretti commerciali urbani: il caso CityLife Shopping District pag. 112
11.1. CityLife Shopping District » 112
11.2. CityLife » 116

6. Nozioni di semiotica: aspetti pratico-operativi utili per il visual merchandising
di *Cristina Pisani* » 118
1. Semiotica e visual merchandising » 118
2. Visual merchandising e comunicazione visiva » 121
3. Percezione visiva e teoria del campo » 122
4. Segni, simboli, schemi » 124
5. I criteri di lettura di un'immagine » 130
6. Le regole dei codici visivi » 132
7. Il concept store: il caso KASANOVA+ » 136
7.1. Ambiente e atmosfera del punto vendita » 137
7.2. Le logiche del reparto » 138

7. Il visual merchandising e la comunicazione esterna del punto vendita » 144
1. Il design dell'interfaccia » 144
2. L'insegna » 149
3. La facciata e l'ingresso » 152
4. La vetrina » 156
4.1. Le funzioni svolte » 159
4.2. La vetrina aperta » 161
4.3. La vetrina chiusa » 163
4.4. La vetrina semichiusa » 165
4.5. La gestione dello spazio » 165
4.6. L'illuminazione » 175
4.7. La pianificazione » 176
4.8. I prerequisiti per allestire una vetrina efficace » 176

8. Il layout: dalla mobilità fisica alla mobilità informativa » 179
1. Una rappresentazione teatrale » 179
2. Il percorso percettivo del cliente all'interno del punto vendita » 179
3. Le funzioni del layout » 182
3.1. L'affollamento » 183
4. La progettazione del layout delle attrezzature » 184
4.1. Il bilanciamento delle logiche dell'offerta e della domanda » 185
4.2. Un buon avvio: la zona di decompressione » 187
5. Le attrezzature di vendita » 188
6. I tipi di layout delle attrezzature » 191
6.1. Il layout a griglia » 191

6.2. Il layout a lisca di pesce pag. 196
6.3. Il layout circolare » 197
6.4. Il layout a isola » 199
6.5. Il layout a boutique » 202
7. Il punto vendita organizzato per specializzazioni e mestieri » 205
8. La progettazione del layout merceologico » 208
8.1. I criteri di aggregazione dell'offerta » 209
8.2. Lo zoning e l'allocazione dello spazio espositivo: alcune regole empiriche » 215
8.3. Il dimensionamento delle aree » 220
9. Il punto focale » 220
10. Il punto display » 223
11. Mobilità fisica e mobilità comunicativa: la grafica e la segnaletica » 224

9. Il display e l'allocazione dello spazio alle referenze » 229
1. L'attenzione visiva » 229
2. Il display » 232
2.1. Le modalità espositive » 232
2.2. Le tecniche espositive » 234
2.3. Le dimensioni espositive » 244
3. L'allocazione dello spazio alle referenze » 246
4. La qualità dello spazio » 247
4.1. La presentazione verticale dei prodotti » 249
4.2. La presentazione orizzontale dei prodotti » 251
4.3. L'esposizione a costa, a fronte e il caminetto » 253
5. La quantità dello spazio e la saturazione del lineare espositivo » 256
6. La gestione dello scaffale per massimizzare la produttività: lineari, finali e testate di gondola » 258
7. La disposizione incrociata » 259
8. La doppia esposizione » 260
9. L'esposizione massificata » 261
10. I criteri empirici di allocazione dello spazio » 263
10.1. La ripartizione del lineare in funzione delle vendite » 264
10.2. La ripartizione del lineare in funzione dell'utile lordo » 265
11. Il planogramma » 267
12. I correttivi del lineare espositivo » 269
13. Verso il micro visual merchandising » 270
14. Quali fattori impattano sulle scelte degli shopper nel momento della verità? di *Matteo Testori* » 271
15. Il senso dello spazio: il caso LUSH » 275
15.1. Il format Lush a Milano, via Torino » 277

10. La comunicazione Point of Purchase pag. 284
1. Verso la comunicazione integrata » 284
2. L'offerta industriale: i modelli di business » 285
3. La domanda: i grandi clienti e le relazioni di fornitura » 287
4. Gli orientamenti di marketing » 288
5. La progettazione » 290
5.1. Le caratteristiche fisico-tecniche » 290
5.2. La durata » 292
5.3. Le caratteristiche funzionali » 293
6. Il montaggio, l'allestimento e la manutenzione » 297
6.1. Applicazione al prodotto » 298
6.2. Applicazione sullo scaffale » 298
6.3. Esposizione come unità isolata » 299
7. Le metriche di misurazione » 303
8. Sostenibilità ambientale e digitalizzazione: i prossimi sentieri di sviluppo » 304
9. La comunicazione POP internazionale » 305
10. Le relazioni di canale » 305
11. Il digital POP: il caso Canon » 309
11.1. Le specifiche tecniche » 309
11.2. La società responsabile del progetto » 313
11.3. L'installazione del chiosco interattivo » 313

11. Comunicare la sostenibilità » 314
1. L'economia circolare per lo sviluppo sostenibile » 314
2. La Corporate Social Responsability delle aziende della distribuzione » 315
3. Il green retail marketing » 316
4. La comunicazione della sostenibilità e l'attitude behavioural gap » 318
5. Lidl Italia e la sostenibilità: "Sulla via del domani" » 320
5.1. La strategia REset Plastic » 320

12. Il visual merchandising nelle relazioni di canale » 327
1. Il visual merchandising dell'industria nella distribuzione multimarca » 327
1.1. L'anima tecnico-formale » 329
1.2. L'anima valoriale » 330
2. L'organizzazione del visual merchandising dell'industria » 332
2.1. Il visual merchandising svolto dalla forza vendita » 333
2.2. Il visual merchandising svolto dai professionisti » 334
2.3. Il visual merchandising svolto da un gruppo negoziale con il supporto di un'agenzia esterna » 336
3. L'organizzazione del visual merchandising della distribuzione » 338
3.1. Il visual merchandising come funzione periferica » 339
3.2. Il visual merchandising condiviso tra centro e periferia » 339

3.3. Il visual merchandising come funzione centralizzata pag. 340
4. Una difficile integrazione » 340

13. I clienti e i negozi preferiti. Fenomenologia dell'attaccamento agli spazi commerciali
di *Stefania Borghini* e *Karin Zaghi* » 342
1. La relazione tra cliente e ambiente dello spazio commerciale: il quadro concettuale di riferimento » 342
2. Dallo spazio al luogo (place): l'ambiente costruito dal cliente » 342
3. L'attaccamento ai luoghi » 344
4. L'attaccamento ai luoghi commerciali: evidenze empiriche » 344
4.1. La prima esperienza in un luogo commerciale: un imprinting indelebile » 345
4.2. I punti vendita come anello di congiunzione tra il passato e il futuro » 345
4.3. Punti vendita e identità degli individui coevolvono » 345
4.4. I punti vendita come luoghi di evasione e di quasi-meditazione » 346
4.5. La vertigine della perfezione » 346
5. I clienti e la produzione di spazio consumato: il caso degli Epicentri Prada » 346
6. Alcune riflessioni conclusive » 353

14. La valutazione dell'efficacia dell'attività di store design in chiave esperienziale » 354
1. La relazione cliente-prodotto-spazio » 354
1.1. Lo spazio sperimentato e i gesti della presa » 355
1.2. Lo spazio percepito e le sollecitazioni percettive » 356
1.3. Lo spazio immaginato » 356
2. L'analisi osservazionale di *Giusi Scandroglio* » 357
3. Fare ricerca qualitativa in store con la tecnologia mobile: il caso Kikke di *Giusi Scandroglio* » 358
3.1. Capture: Kikke, un Kasanova in un contesto di design » 359
3.2. Experience: uno spazio limitato pieno di sorprese » 359
3.3. Shopability: è sempre il prodotto che comanda » 362
3.4. Conversion: piccoli acquisti di impulso » 363
4. L'influenza delle sollecitazioni percettive nell'evoluzione del concept: il caso Salmoiraghi & Viganò » 363
4.1. Verso la nascita di un concept » 364
4.2. La prima revisione » 366
4.3. 2003: la nuova identità di insegna – il nuovo concept » 367
4.4. Un ulteriore restyling: 2006-2007 » 370
4.5. L'innovazione continua: Salmoiraghi & Viganò Evolution-boutique » 373
4.6. Un nuovo restyling per tutti i negozi: ottobre 2013 » 374
4.7. 2017: la nuova era » 376
4.8. 2023: Salmoiraghi & Viganò si evolve ancora » 378

Glossario pag. 381

Ringraziamenti » 387

Autori » 389

Bibliografia » 391

A Guglielmo

Il vero viaggio di ricerca non consiste nel cercare nuove terre
ma nell'avere nuovi occhi.
Marcel Proust

Prefazione

di *Chiara Mauri*

Nella quinta e ultima edizione della sua precedente opera Karin Zaghi così concludeva il paragrafo introduttivo: "Questo è tutto, per il momento"; io così concludevo la prefazione: "Siamo in attesa del prossimo passo". Questo nuovo libro è realmente un passo avanti nel visual merchandising, progressivamente ampliato delle nuove prospettive che questa disciplina si è trovata via via ad affrontare e che ritroviamo nelle parole che nel tempo hanno accompagnato nei vari titoli l'espressione "Visual merchandising": atmosfera, relazioni di canale, orientamenti e paradigmi, comunicazione per creare valore e adesso "esperienza multisensoriale tra esposizione, comunicazione digitale e sostenibilità".

Avendo scritto la prefazione di tutti i testi, ho avuto l'opportunità di seguire il percorso di studi e di insegnamento di Karin, collega e amica, e di apprezzarne la competenza e la professionalità; come il pubblico di estimatori che la segue, io sono tra questi.

Che cosa c'è di nuovo in questa sua nuova opera sul visual merchandising? Partirei anche qui riprendendo le parole di Karin nel capitolo introduttivo del precedente testo: "torno a salutarvi con la speranza che da questa lettura emerga con ancor più forza uno stimolo a porvi nei panni del cliente per vedere quel che gli accade intorno".

Mettiamoci nei panni del cliente come suggerisce Karin: che cosa vede, guarda, ascolta, percepisce; come rielabora, memorizza, riferisce, commenta. Mettendo in fila questi verbi, ci rendiamo conto dei tanti elementi che entrano in gioco nel configurare l'esperienza di acquisto degli avventori dei negozi, che è riduttivo interpretare solo come acquirenti, ammonisce Karin.

Ponendo al centro l'esperienza del cliente e osservando con occhio attento e rigoroso il suo comportamento, non è difficile individuare le tante discipline e dimensioni che entrano in gioco e che devono essere combinate in modo intelligente e originale nel visual merchandising: il marketing, l'estetica, l'architettura e l'interior design, la psicologia della percezione, la semiotica, la tecnologia e l'omnicanalità a essa connessa.

Questo libro è anche e forse soprattutto uno strumento di lavoro: lo sottolinea la stessa autrice. Non è, tuttavia, un manuale di ricette pronte da applicare, bensì una piattaforma di conoscenze su cui ciascuno può costruire o rivedere il suo punto vendita. Anzi, la dimensione digitale obbliga a ripensare il visual merchandising in un contesto più ampio rispetto al punto vendita, che si configura come uno dei touchpoint che compongono l'esperienza omnicanale del cliente.

Come le precedenti opere, anche questa è arricchita di approfondimenti che Karin Zaghi ha spesso vissuto in prima persona, come la delicata questione della comunicazione della sostenibilità, la progettazione e gestione dei materiali POP e i casi, attualissimi, che aiutano il lettore a contestualizzare il tema oggetto di discussione, a vederlo realizzato in progetti importanti come City Life, EssilorLuxottica, Lidl, Rehegoo Music, Salmoiraghi & Viganò e molti altri ancora.

Se un autore torna a salutare i suoi lettori significa che è consapevole che questi la stanno seguendo, come avviene nei migliori serial. Chissà che cosa ci riserva la prossima puntata.

Introduzione: il visual merchandising nell'era della omnicanalità

In seguito all'enorme evoluzione tecnica e urbana i nostri organi sensoriali hanno ampliato la loro capacità di funzionamento simultaneo, sia acusticamente che dal punto di vista ottico. Abbiamo alcuni esempi anche nella vita quotidiana: un gruppo di berlinesi attraversa la Potsdamer Platz. Chiacchierano, contemporaneamente ascoltano: i clacson delle macchine, i campanelli dei tram, il suono dell'autobus, il saluto del cocchiere, il sibilo della metropolitana, gli strilli dei venditori di giornali, le voci di un altoparlante ecc.

László Moholy-Nagy, 1925

A distanza di un secolo le considerazioni dell'artista ungherese László Moholy-Nagy appaiono ancora attuali e del tutto riconducibili a una tipica esperienza di shopping, seppure con qualche criticità in più dovuta all'evoluzione del contesto competitivo.

In questi nostri anni Venti, progettare e gestire il visual merchandising impone un approccio omnicanale, volto a soddisfare un cliente che non si accontenta più di acquistare tramite diversi canali, ma vuole interagire con le aziende ovunque e in qualsiasi momento, in una esperienza unica, completa e senza interruzioni, progettata per abbattere le barriere tra negozi virtuali e fisici. Un cliente desideroso di sperimentare punti vendita fisici dove ritrovare un modello misto che combina l'immediatezza e l'esperienza multisensoriale di un negozio fisico con l'accesso, l'interattività e la comodità di uno online.

In effetti, la visibilità dei prodotti esercita un'influenza prioritaria sul comportamento di acquisto del cliente ("vedo, dunque compro") in un processo decisionale *bottom-up*, fortemente influenzato dalla comunicazione multisensoriale: in particolare, quella visiva che più di altre lavora sul processo cognitivo nella sua parte più olistica e meno programmata.

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 più 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

Se tutto questo vale, perché in un contesto omnicanale la cultura ancora imperante è quella di prodotto, volta a progettare e gestire punti vendita in cui tutta la gestione dello spazio commerciale si fonda su logiche prettamente funzionali con l'unico obiettivo di vendere?

Perché ancora tanti, troppi, sono i punti vendita dove il cliente diventa tale solo e soltanto se acquista, altrimenti rimane semplicemente un visitatore, 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?

Tra i due approcci dovrebbe esistere un continuum tale da non renderli antitetici. Nell'era dell'omnicanalità i distributori devono necessariamente ridefinire le proprie strategie di canale per poter offrire un'esperienza al cliente senza soluzione di continuità e trasmettere una percezione della marca/insegna uniforme: un'esperienza di vendita integrata che fonde il vantaggio dei negozi fisici con l'esperienza ricca di informazioni degli acquisti online. In tale sistema, dove il passaggio da un canale all'altro è favorito e facilitato, 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. A partire dal punto vendita.

Allo stesso modo, il visual merchandising deve definitivamente cambiare approccio 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.

L'opera rappresenta 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 rispetto a un luogo ideale cui si vorrebbe ambire.

Se è vero, dunque, che il punto vendita mantiene un proprio significato nella complessa comunicazione omnicanale, tale ruolo può essere svolto solo in parte mediante codici linguistici espliciti e verbalizzati (personale di vendita, cartellonistica ecc.). Questi devono essere, infatti, supportati in misura sempre più ampia dalla comunicazione non verbale, mediata dalle scelte di atmosfera, in termini di design e ambientazione multisensoriale.

Con questi presupposti, l'opera prende avvio dal considerare l'atmosfera del punto vendita come una dimensione privilegiata dell'esperienza omnicanale. Distinguendo tra

atmosfera proposta e atmosfera percepita, il primo capitolo interpreta l'ambiente come il risultato di un processo cognitivo dove c'è una perfetta contemporaneità tra oggetto e soggetto, implicita nella produzione di uno spazio altamente massmediale, fortemente mediatizzato. Partendo dalle determinanti dell'atmosfera, qui si indagano gli ambiti dell'interazione tra atmosfera e cliente per giungere alla conclusione che gli oggetti da acquistare si trovano in uno spazio caratterizzato da certe *qualità sensoriali* che ogni individuo percepisce solo in parte e in modo del tutto soggettivo e che agiscono sul suo sistema cognitivo, affettivo e comportamentale. In questo senso, il design dell'esperienza rappresenta una filosofia progettuale che non corrisponde a nessuna professionalità specifica. Anzi, vuole rovesciare il tradizionale punto di vista del progettista, troppo influenzato da un ideale estetico, funzionale o prettamente commerciale per giungere alla concezione di spazi progettati attorno all'esperienza in cui è lo stesso cliente che produce lo spazio, abitandolo.

Il secondo capitolo affronta il tema quanto mai attuale dei nuovi artefatti comunicativi, approfondendo le più recenti dimensioni della comunicazione negli ambienti tecnologicamente interattivi. Il prender corpo di una piena consapevolezza della funzione dello spazio come strumento di comunicazione e attivazione di relazioni sta progressivamente promuovendo la centralità dell'informazione. In questa fase, l'alta tecnologia assume un ruolo prioritario non solo come elemento funzionale, ma anche come elemento sensoriale e percettivo fino a progettare punti vendita ipermediali, divenendo oltre a strumento di informazione e di indirizzamento all'acquisto, anche leva fondante nella costruzione dell'esperienza del cliente. L'obiettivo è comprendere se e come il superamento dello spazio fisico dell'ambiente e la sua dilatazione percettiva possano effettivamente sviluppare la ricerca progettuale verso sistemi di realtà aumentata all'interno dei punti vendita. Dagli studi emerge che la tecnologia porterà un contributo di valore alla comunicazione nell'incrementare oltre al ricordo, il riconoscimento e la familiarità della marca, anche la domanda, senza però sostituire i media tradizionali. Come a dire che in futuro la sfida vera sarà massimizzare la combinazione di questi nuovi canali con gli strumenti più tradizionali, evitando un incremento esponenziale della sofisticazione dei materiali senza che se ne considerino gli effettivi ritorni.

Proprio alla capacità del punto vendita di utilizzare in maniera sinergica gli stimoli multisensoriali è dedicato il terzo capitolo dove si dimostra la rilevanza della memorabilità dell'esperienza estetica, intesa come interiorizzazione di un oggetto o di un'emozione attraverso i sensi della vista, dell'udito, del tatto e dell'olfatto. La scomposizione del messaggio comunicativo in componenti percepibili da più sensi rappresenta, infatti, un'opportunità per arricchire di esperienza di shopping l'offerta commerciale. L'analisi approfondita delle singole tematiche afferenti i diversi sensi sottolinea, tra l'altro, l'obbligatorietà di una loro pianificazione combinata, condizione essenziale per migliorare l'approccio alla visita con evidenti implicazioni di marketing.

Considerato che la vista rimane ancora il senso maggiormente percepito, il capitolo quarto approfondisce la teoria del colore e le sue implicazioni sull'attività di comunicazione a livello di punto vendita. In particolare, il colore viene, inizialmente, analizzato dal punto di vista teorico, con un approccio di tipo scientifico necessario ai fini didattici;

successivamente, ci si concentra sul valore espressivo della disciplina, sulle implicazioni psicologiche proprie del linguaggio, nonché sul colore inteso come strumento di comunicazione ed elemento semantico.

Il quinto capitolo introduce al concept che rappresenta i valori e l'identità dell'insegna mediante il complesso combinarsi di elementi in funzione dell'approccio del progettista e delle differenti filosofie aziendali. La scelta di non approfondire questo tema deriva dal suo carattere estremamente personale e legato agli obiettivi specifici di ogni singola azienda. L'attenzione viene, pertanto, rivolta dapprima al processo di progettazione dello store design che, in un mondo della distribuzione che cambia in tempi molto rapidi, deve rispettare delle regole di velocità ed efficienza spesso molto diverse da altri ambiti di progettazione. Si giunge, quindi, alla definizione del merchandising per evidenziarne i limiti e motivare, così, la necessità di ampliare il campo di azione al visual merchandising: inteso come il marketing del punto vendita, nel punto vendita dove industria e distribuzione possono trovare proficue sinergie.

A ben vedere, il visual merchandising è un'attività multifunzionale che oltre al marketing richiede competenze relative al design, all'architettura, alla pittura, alla psicologia sociale e alla semiotica. Proprio a quest'ultima scienza, che studia e analizza i segni, è dedicato l'intero capitolo sesto che si propone di valutare i suoi aspetti più operativi applicabili alla comunicazione visiva. L'anticipazione di tale tematica rispetto all'approfondimento delle singole leve del visual merchandising è riconducibile, pertanto, al suo carattere di propedeuticità. L'uso della "metafora" come strategia comunicativa all'interno di allestimenti-vetrina e la capacità propria del visual merchandising di anticipare l'esperienza del consumo, enfatizzando la dimensione simbolica dell'assortimento, sono, effettivamente, solo alcune delle motivazioni che rendono necessaria la conoscenza della semiotica.

Concependo il punto vendita come una sequenza di aree, ognuna differente per la funzione che svolge e per la sua capacità di interagire con il cliente nei diversi stadi che rappresentano il processo di acquisto, dal settimo al decimo capitolo l'attenzione è stata focalizzata sulla relazione tra ambiente e sistema cognitivo, affettivo e comportamentale in un'ottica di creazione di valore. Dalla facciata alla vetrina esterna, dal layout al punto focale, dal display all'allocazione dello spazio, dalla comunicazione Point of Purchase (POP) alla progettazione dei relativi materiali. Ovunque una fondante certezza: la gestione combinata delle diverse leve di comunicazione visiva all'esterno e all'interno del punto vendita deve partire dalla considerazione di base che la pianificazione dell'attività di visual merchandising non può proporsi di raggiungere semplicemente obiettivi di breve periodo, risultando, piuttosto, una componente prioritaria nell'implementazione delle strategie di posizionamento volte a qualificare l'immagine dell'offerta commerciale.

Nel considerare il rinnovato ruolo del punto vendita nell'era omnicanale questo nuovo testo introduce un capitolo riguardante la sua responsabilità nel promuovere il passaggio dall'economia lineare a quella circolare. D'altro canto, la responsabilità di rendere l'offerta di beni e servizi più sostenibile, così come richiesto dalle normative europee e nazionali, spetta anche al punto vendita che può diventare strumento di educazione e informazione nei confronti dei consumatori che utilizzeranno e avranno l'onere di riciclare/riutilizzare correttamente i prodotti dopo il momento del consumo. È, infatti, anche nel punto vendita che

gli stessi possono avere la possibilità di informarsi e fare la differenza, assumendo una decisione coerente con il concetto di sostenibilità promosso dall'economia circolare. Diversi possono essere gli aspetti presi in considerazione al momento dell'acquisto: essi dipendono da stimoli derivanti da propri valori, esperienze passate e atteggiamenti verso la categoria, nonché dalla sensibilità al tema della sostenibilità, ma anche da stimoli presenti all'interno del punto vendita, prima fra tutti la presentazione del prodotto, l'attenzione data allo stesso, il coinvolgimento e le informazioni presenti sul packaging, la loro effettiva comprensione e interiorizzazione e, certo non da ultimo, dalla comunicazione del punto vendita mediata dalle attività di visual merchandising.

Ora più che mai, la progettazione e gestione del punto vendita in chiave di comunicazione implica uno stretto rapporto di collaborazione tra i diversi soggetti del canale distributivo. Proprio al ruolo che l'industria può assumere nel processo è dedicato il dodicesimo capitolo. Qui vengono, innanzitutto, considerati due ambiti disciplinari su cui si fonda il visual merchandising della marca: il primo (l'anima tecnico-formale) attiene all'organizzazione dello spazio e ritrova il suo contesto di sviluppo nell'orientamento alla produttività; il secondo (l'anima valoriale) 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. Riprendendo, quindi, i principali risultati di una ricerca condotta dell'autrice, vengono approfonditi i tre distinti orientamenti strategici: la produttività dello spazio, la comunicazione di prodotto, il valore della marca. Vengono anche considerati i relativi modelli organizzativi e le figure di interfaccia per concludere che lo sfruttamento delle potenziali aree di collaborazione non può prescindere da uno spostamento dell'attenzione dal prodotto, alla categoria, al reparto, in un continuum che può essere assicurato solo da una ridefinizione dei ruoli, delle responsabilità e delle procedure dell'intero processo di pianificazione e gestione del visual merchandising in una logica di comunicazione integrata a livello di canale.

Per tutti un unico obiettivo: creare degli ambienti relazionali che siano pensati, progettati e gestiti affinché diventino, innanzitutto, fonte di piacere e di attivazione per un'esperienza di visita e di acquisto che sia non solo ricca di stimoli, ma anche occasione per consolidare la relazione con i prodotti, le marche e il punto vendita.

Riconosciuta l'importanza di adottare un approccio esperienziale, gli ultimi due capitoli si concentrano sui principali atteggiamenti del cliente durante l'attività di acquisto, nonché sui processi cognitivi che lo coinvolgono.

In particolare, il tredicesimo capitolo descrive i temi ricorrenti dell'attaccamento degli individui ai luoghi commerciali, facendo seguire a un quadro concettuale di riferimento, la presentazione dei risultati di una ricerca empirica condotta dall'Università Bocconi.

Infine, l'ultimo capitolo approfondisce l'utilizzo degli spazi dei punti vendita e il relativo grado di occupazione, andando a distinguere tra spazio sperimentato, spazio percepito e spazio immaginato. Nel far questo propone le principali evidenze di alcune analisi osservazionali volte a comprendere la relazione cliente-prodotto-spazio per identificare interventi migliorativi.

Chiude l'opera il glossario che si propone di agevolare la comprensione dei temi trattati, spiegando i termini, gli acronimi e i neologismi più diffusi.

A quindici anni dal mio primo libro su questa splendida disciplina e cinque anni dopo la sua seconda edizione, torno a salutarvi con la speranza che da questo approfondimento emerga con ancor più forza uno stimolo a porvi nei panni del cliente per vedere quel che gli accade intorno.

Perché saper vedere è un mestiere, per davvero.

Buona lettura e buon lavoro!

1. L'atmosfera del punto vendita come dimensione privilegiata dell'esperienza nell'era omnicanale

1. La significatività dell'atmosfera nell'esperienza del cliente

In un contesto che si fa progressivamente omnicanale, il punto vendita deve sapersi proporre a un cliente che vuole interagire con le aziende sempre e ovunque, alla ricerca di un'esperienza unica, senza soluzioni 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.

D'altro canto, si sa che il cliente giunge alla scelta finale mediando in modo più o meno consapevole gli impulsi fisici del prodotto (caratteristiche funzionali, dimensionali, packaging, marca), con la sua localizzazione (punto vendita, layout, display) e il 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.

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 si realizza una produzione continua di mondi da parte del soggetto conoscente: tra mondo (o realtà che si va conoscendo) e soggetto conoscente si va costruendo una storia di accoppiamento reciproco (Varela *et al.*, 1991). Come verrà approfondito nel corso dell'opera, c'è una perfetta contemporaneità tra oggetto e soggetto implicita nella "produzione" dello spazio: uno spazio altamente massmediale, fortemente mediatizzato.

Kotler (1973) fu il primo studioso di marketing management a cogliere l'importanza del luogo di acquisto e/o di consumo e, più specificatamente, dell'atmosfera del luogo, eviden-

ziando la possibilità di progettare ambienti di vendita in grado di influenzare le decisioni in modo, talvolta, più efficace del prodotto stesso.

Tuttavia, come si approfondirà in seguito, è stata la psicologia ambientale ad analizzare la capacità e le modalità con cui le variabili che determinano l'atmosfera del punto vendita possono influenzare gli stati emozionali e, quindi, anche il comportamento di acquisto (Mehrabian e Russell, 1974; Donovan e Rossiter, 1982; Donovan *et al.*, 1994; de Luca, 2000; de Luca e Vianelli, 2003).

Naturalmente, il ruolo dell'atmosfera del punto vendita come elemento fondamentale per la creazione dell'esperienza di acquisto e, quindi, di differenziazione in un contesto di ampio e veloce cambiamento è stato colto anche a livello manageriale. Vero è, infatti, che la crescente presenza di aziende provenienti da contesti distributivi evoluti, la diffusione del commercio online e una clientela sempre più attenta ed esigente richiedono nuove basi di differenziazione dell'offerta commerciale con fonti innovative di generazione di valore e di consolidamento della relazione con il cliente. D'altro canto, questo stesso ruolo dell'atmosfera era già ben evidente quasi trent'anni fa, quando la letteratura economica (Pine e Gilmore, 2000) e quella di marketing (Schmitt e Simonson, 1997; Schmitt, 1999; Castaldo, 2001) avevano adottato una prospettiva esperienziale, ponendo una grande enfasi sulla comunicazione multisensoriale, volta alla stimolazione di tutti i sensi del cliente all'interno del punto vendita – vista, olfatto, udito, tatto e gusto – per creare la percezione di stati emotivi positivi atti a indurre comportamenti favorevoli.

Ora come allora, la pianificazione e gestione dell'atmosfera deve fondarsi 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 dall'atmosfera che va a influenzare le percezioni che il cliente prova quando prima vede dall'esterno e poi visita all'interno il punto vendita. Un'atmosfera che va, quindi, a identificare la personalità stessa del punto vendita. Il cliente che entra e si muove nello spazio del punto vendita 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 sintesi, un ambiente che ben rappresenta i valori della marca/insegna (il patrimonio della marca/insegna) riuscirà a stimolare positivamente il cliente, offrendogli un prodotto che è la sintesi degli elementi tangibili e intangibili che lo compongono. Allo stesso modo, ambientazioni che si adattano ai criteri decisionali del cliente facilitano la scelta, rendendola, al contempo, più stimolante e piacevole dal punto di vista esperienziale (Zaghi, 2013).

2. Le determinanti dell'atmosfera

Preso atto che l'atmosfera può contribuire a creare l'immagine e la posizione competitiva di un negozio, occorre comprendere in che modo ciò sia possibile.

Il presupposto di fondo è molto semplice da un punto di vista definitorio, ma complesso in chiave gestionale, visto che, come già ampiamente sottolineato, l'atmosfera viene percepita attraverso i sensi e non attraverso un processo di valutazione dell'offerta di tipo razionale-economico.

L'atmosfera del punto vendita evoca, infatti, aspetti che vanno dall'estetico all'emozionale. Risulta, perciò, non tanto facilmente oggettivizzabile e riconducibile a dimensioni e caratteristiche univocamente definibili, quanto piuttosto dipendente dalla soggettività delle percezioni.

È un *silent language* della comunicazione: sempre presente come una qualità dell'ambiente circostante e descrivibile in termini sensoriali.

I sensi maggiormente coinvolti nella sua progettazione sono:

- *la vista*: colore, luminosità, dimensione, forma;
- *l'udito:* volume, tono;
- *l'olfatto*: aroma, freschezza;
- *il tatto*: morbidezza, levigatezza, temperatura.

Malgrado il gusto non venga direttamente collegato all'atmosfera, alcuni elementi possono stimolare ricordi di specifici sapori (Rogers *et al.*, 1992).

Da un punto di vista operativo, l'atmosfera di un punto vendita è caratterizzata da una serie di elementi tangibili e intangibili che, insieme alle politiche assortimentali, di prezzo e di servizio, contribuiscono a crearne l'immagine, come risultante dell'agire integrato di cinque aree (Zaghi, 2006, 2013, 2017):

1. *il design esterno*, ossia tutto quanto comunica con chi ancora non è entrato nel punto vendita. Esso comprende gli elementi strutturali su cui opera l'attività di visual merchandising: l'edificio, la facciata, l'insegna, l'entrata, la vetrina, nonché il parcheggio che in molti punti vendita rappresenta il primo contatto con il cliente. A questi si aggiungono i punti vendita adiacenti e l'aspetto delle aree limitrofe che, combinati insieme, concorrono a caratterizzare il contesto in cui è inserito il punto vendita stesso;
2. *il design interno*, vale a dire gli elementi che vanno a definire l'ambiente in termini di pavimentazione, sistemi di illuminazione e climatizzazione, muri perimetrali, ascensori e scale, arredamento, chioschi multimediali, aree di servizio per i clienti (come i camerini di prova) e strutture di animazione; così come, sempre in chiave di comunicazione multisensoriale, vengono considerati fattori quali i profumi, la musica e i colori;
3. *il layout*, ovverosia le scelte di visual merchandising in termini di organizzazione spaziale del punto vendita che determinano la dimensione e la posizione delle aree di vendita, di esposizione, di servizio per il cliente e per il personale. Nel definire i flussi di traffico all'interno del punto vendita, il layout stabilisce, inoltre, l'ampiezza delle corsie, le attrezzature espositive, i criteri di aggregazione della merce, la sequenza e la gestione espositiva dei reparti;
4. *i display interni*, dunque l'attività di visual merchandising relativa alle modalità e alle tecniche di esposizione, all'allocazione dei prodotti nello spazio espositivo, alla cartellonistica e alla cartellistica di prodotto;
5. *il point of purchase (POP),* ossia il materiale di ausilio all'esposizione e alla vendita, volto a garantire uno spazio privilegiato, riconoscibile ed esclusivo al prodotto, alla marca e/o alla categoria di cui si vuole enfatizzare la presenza all'interno del punto vendita.

L'atmosfera risulta, dunque, un elemento multidimensionale, derivante dalla combinazione di numerosi fattori che assumono diversa rilevanza in relazione alla formula distributiva.

3. Dalla teatralizzazione al concept store

Più volte si è sottolineata la necessità di creare un concept di insegna che caratterizzi il punto vendita, distinguendolo in maniera chiara e precisa agli occhi dei clienti mediante un'immagine unica, in quanto fonte preziosa di un duraturo vantaggio competitivo fondato sulla differenziazione.

Al raggiungimento di tale obiettivo può contribuire lo sviluppo di una strategia di tematizzazione che consenta di agire sul sistema affettivo del cliente, caratterizzando il punto vendita attraverso la messa in scena di una storia originale e suggestiva che comunichi un'identità, uno stile o una filosofia di vita. Una vera e propria strategia comunicativa che passa attraverso lo sviluppo tematico dell'identità di marca che deve integrarsi con lo spazio interno del punto vendita per renderlo un ambiente coinvolgente, capace di calare il cliente in un determinato percorso narrativo.

In effetti, il progetto dei sistemi comunicativi che si sviluppano attorno alla tematizzazione è certamente uno dei più indagati.

La tematizzazione può fondarsi su una molteplicità di linguaggi legati alternativamente ad aspetti quali: la tradizione, la cultura, lo spettacolo, la geografia, la storia, la tecnologia ecc.

Concretamente, i temi più frequentemente impiegati sono stati finora: lo status, il paradiso tropicale, il selvaggio west, la civiltà classica, la nostalgia, la fantasia araba, il motivo urbano, l'architettura di fortezza e sorveglianza, il modernismo, il progresso.

Indipendentemente dal tema prescelto, è cruciale stabilire ciò che in effetti si rivelerà affascinante e coinvolgente. Al piacere di acquistare e di "giocare a comprare", quale può essere di per sé lo shopping, si aggiunge la messa in scena delle immagini dei prodotti, finalizzata a conquistare il cliente che non entra necessariamente per comprare, ma anche (o solo e soltanto) per aggiornarsi, per partecipare a uno spettacolo collettivo, alla teatralizzazione di uno stile di vita cui si sente o meno di appartenere. Più o meno inconsapevolmente, egli gusta la rappresentazione, il rito, la pantomima che viene realizzata per lui allo scopo di sedurlo e stimolarlo a comprare.

Si tratta di un atteggiamento progettuale prossimo a quello seguito per un set dove si ricostruisce un ambiente che induce lo spettatore a diventare attore e a recitare il proprio ruolo nella scena.

Sul piano progettuale, tematizzare significa tradurre, sviluppando attraverso un tema individuato, i singoli dispositivi comunicativi, facendo convergere le scelte espressive e i processi di figurativizzazione di ciascun artefatto, secondo un repertorio segnico che appartiene o che rimanda all'universo tematico prescelto. Si è di fronte a uno spazio della teatralizzazione in cui non viene mai costruito un mondo in modo attendibile, ma dove si lavora e si agisce sul piano della sua rappresentazione.

Affinché tutto ciò possa accadere, si possono individuare quattro principi guida:

- un tema che alteri il senso della realtà, allontanando dalla routine e dalla quotidianità per stabilire un nuovo senso di luogo (fig. 1);
- una scenografia globale che integri spazio, tempo e materia in un tutt'uno compatto e realistico (fig. 2);
- un tema rafforzato dalla proposta di una molteplicità di luoghi nello stesso posto (fig. 3);

Fig. 1 – L'ambiente country di una pasticceria francese.

Fig. 2 – Un tuffo nel passato in un caffè letterario triestino.

- un tema coerente e, dunque, armonizzato il più possibile con l'identità della marca/insegna che inscena l'esperienza (fig. 4).

Il concept store rappresenta il caso più emblematico di tale tendenza.

L'obiettivo primario di questo format è quello di vendere una gratificante esperienza, coerente con la filosofia aziendale che qui viene spettacolarizzata. Il cliente è, innanzitutto,

Fig. 3 – High Tech Milano si presenta come un accattivante souk dove perdersi per scovare nuove idee e stimoli all'acquisto.

Fig. 4 – I materiali e le geometrie scelti per la tostatrice e il silo con i chicchi di caffè, come per tutto l'ambiente della Starbucks Reserve Roastery di Milano, sono un omaggio al design milanese e alla sua tradizione.

spettatore e solo successivamente acquirente: accoglienza e acquisto diventano due momenti complementari e congiunti di una stessa fase, quella del servizio.

Le imprese che hanno scelto la tematizzazione del concept come rappresentazione scenografica ed esperienziale dell'identità di una loro marca sono numerose e presenti in ogni

settore: Agent Provocateur (fig. 5), American Girl (fig. 6), Disney (fig. 7), M&M (fig. 8), Napapijri (fig. 9), Oliver People (fig. 10), Uniqlo (fig. 11) sono solo alcuni esempi.

Fig. 5 – Il camerino rimanda a un'alcova nel punto vendita londinese di Agent Provocateur.

Fig. 6 – American Girl Place a New York accoglie i bambini nel mondo delle bambole senza perder occasione per educarli ai buoni valori.

Fig. 7 – Un dettaglio dell'atmosfera magica dei Disney Store dove castelli fatati e mondi fantastici senza tempo e senza spazio incantano grandi e piccini.

Fig. 8 – Milioni di dolciumi e gigantesche loro buffe umanizzazioni sovrastano i clienti di M&M's World a New York.

Fig. 9 – Immagini, comunicazione e modalità espositive richiamano un contesto di atmosfere nordiche nella zona di accoglienza dello spazio Napapijri nel punto vendita Orefici 11 a Milano.