
Cristina Ravazzi

Visual
merchandising
per la farmacia

Isdi/Distribuzione commerciale/36

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 distributive 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.

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Cristina Ravazzi

Visual merchandising per la farmacia

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.

Indice

1. Perché puntare sul visual merchandising anche in farmacia	pag. 9
1.1. Perché interessa il consumatore	» 10
1.2. Perché è sempre più rilevante per la farmacia	» 11
1.3. Perché è importante per l'azienda di produzione	» 12
2. L'essenziale contributo della vendita visiva alla realizzazione di sostanziali guadagni di funzionalità e di produttività commerciale anche in farmacia	» 13
2.1. "Scoperta" e sviluppo della vendita visiva in farmacia	» 13
2.2. La vendita assistita	» 14
2.3. La vendita visiva (che non è soltanto libero servizio)	» 16
2.4. Vendita assistita + vendita visiva	» 18
3. "Prodotto" e "produzione" della farmacia	» 22
3.1. Anche l'azienda commerciale "produce"	» 23
3.2. La farmacia come luogo di produzione commerciale	» 24
4. La farmacia come "macchina per vendere"	» 26
5. Il sostanziale contributo del visual merchandising allo sviluppo della vendita visiva in farmacia	» 28
6. I tre momenti essenziali del visual merchandising	» 32
7. Il visual merchandising interessa farmacie di ogni tipo e dimensione	» 35
8. Il visual merchandising interessa anche le aziende di pro-	

duzione

pag. 37

9. L'offerta merceologica della farmacia	» 40
9.1. Un'offerta merceologica più precisamente funzionale alle esigenze e alle problematiche di acquisto della clientela-obiettivo della farmacia, più che un assortimento di prodotti	» 40
9.2. Aggregazioni merceologiche che aiutano a risolvere problemi di acquisto	» 46
9.3. Aggregazioni merceologiche che comunicano	» 47
9.4. Aggregazioni funzionali dell'offerta merceologica	» 48
9.5. Innanzitutto: classificare l'offerta merceologica della farmacia	» 49
9.6. Come sviluppare quindi efficaci aggregazioni merceologiche	» 51
10. Organizzazione razionale dello spazio di vendita (<i>layout</i>)	» 57
10.1. Lo spazio di vendita della farmacia è una risorsa scarsa, preziosa e strutturalmente complessa, che va organizzata e gestita in maniera pianificata	» 57
10.2. Layout: obiettivi e momenti fondamentali	» 58
10.3. Rendere fruibile tutta la farmacia	» 61
10.4. Sequenza delle aggregazioni merceologiche nello spazio di vendita (<i>layout merceologico</i>)	» 65
10.5. I punti di focali: efficaci strumenti di comunicazione e animazione della farmacia	» 77
10.6. I punti display: vere e proprie "vetrine" interne della farmacia	» 82
10.7. Gli spazi promozionali e di animazione commerciale	» 85
10.8. Disposizione sistematica delle attrezzature nello spazio di vendita (<i>layout delle attrezzature</i>)	» 87
10.9. Le tre dimensioni dell'area espositiva	» 93
10.10. La (eventuale) segnaletica di punto di vendita	» 97
11. Esposizione comunicativa e attraente dei prodotti (<i>display</i>)	» 99
11.1. Far parlare i prodotti e rendere "leggibile" l'offerta merceologica	» 99
11.2. Tipi di display	» 103
11.3. Modalità espositive	» 105
11.4. Criteri espositivi	» 106
11.5. Assegnazione degli spazi espositivi	» 110

11.6. Esposizione verticale e esposizione orizzontale	pag.114
11.7. Livelli espositivi	» 119
11.8. Punti espositivi preferenziali	» 122
11.9. Vivacizzare l'esposizione	» 123
12.La promozione delle vendite in farmacia	» 127
12.1. Il sistema di comunicazione commerciale della farmacia	» 127
12.2. La promozione-vendite	» 128
12.3. Strumenti di promozione-vendite	» 130
12.4. Concertazione e pianificazione delle iniziative promozionali	» 132
13.Vetrine più interessanti e attraenti grazie alle moderne tecniche di visual merchandising	» 134
13.1. La vetrina come "esposizione" e immagine della farmacia	» 134
13.2. Sette requisiti fondamentali	» 137
13.3. Tre tipi strutturali di vetrine	» 141
13.4. La vetrina come momento essenziale di comunicazione commerciale	» 142
13.5. Organizzazione dello spazio ed esposizione dei prodotti in vetrina	» 144
13.6. Organizzazione e pianificazione delle vetrine	» 149
14.Nuovi sviluppi della vendita visiva in farmacia grazie alla vendita assistita (e viceversa)	» 150
14.1. Riscoperta, rinnovamento e rilancio della vendita assistita in farmacia	» 150
14.2. La vendita visiva fa guadagnare professionalità e produttività alla vendita assistita	» 151
14.3. Una vendita assistita modernamente professionale fa guadagnare funzionalità e produttività al visual merchandising della farmacia	» 153

1. Perché puntare sul visual merchandising anche in farmacia

L'evoluzione delle esigenze e dei comportamenti di acquisto della clientela, unitamente alle nuove disposizioni di legge, ha contribuito a generare un sostanziale cambiamento nello scenario commerciale, che ha riguardato da vicino anche le farmacie. Tutto questo ha indotto i farmacisti più lungimiranti e innovativi a trasformare in opportunità quello che apparentemente sembrava un vincolo: offrendo ulteriore stimolo e sviluppo al sostanziale cambiamento nella distribuzione e nell'esposizione dei prodotti, al rinnovamento funzionale e strutturale della farmacia e alla valorizzazione del lavoro di consulenza professionale (e commerciale) del farmacista. Da allora, l'offerta merceologica della farmacia si è andata estendendo e le farmacie sono parecchio cambiate. Ma c'è ancora molto da fare.

La farmacia oggi ha certamente bisogno di una efficace vendita assistita, anche per le sue attività propriamente commerciali. Sia perché i consumatori si aspettano questo servizio dalla farmacia ancor più che dagli altri punti di vendita specializzati. Sia perché la sua peculiare (e più approfondita) offerta merceologica lo esige. Sia perché questa particolare assistenza all'acquisto contribuisce ancora a caratterizzare specificamente la farmacia sul mercato commerciale.

Ma oggi la vendita assistita non basta più. Perciò,

anche in farmacia occorre sviluppare una maggiore e sistematica *vendita visiva*: efficacemente funzionale per la clientela ed economicamente efficiente per l'azienda farmacia.

Per realizzare un'efficace vendita visiva in farmacia – come vedremo – non occorre nulla di trascendentale. Ma non per questo dobbiamo commettere l'errore di sottovalutarla: azzardatamente improvvisandocene esperti. Poiché la vendita visiva richiede una *moderna professionalità commerciale*: assolutamente necessaria per poterla *gestire in maniera sistematica* nell'ambito di una precisa *strategia commerciale*.

Perciò, le motivazioni che ci indussero a puntare sul visual merchandising, anche nell'ambito della nostra attività di consulenza e formazione in campo marketing e distributivo-commerciale, non si sono minimamente attenuate. Anzi, sono state via via rafforzate dal consenso dei farmacisti e delle aziende di produzione; 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 son fatte ancora più forti. E perciò abbiamo deciso di ampliare questo libro dedicato al visual merchandising in farmacia. Utile a sviluppare ulteriormente la consapevolezza di quanto sia importante puntare su di esso: sia da parte della farmacia, sia da parte delle aziende di produzione. Essendo evidente l'interesse che nutre attualmente nei suoi confronti il consumatore; che ne ha determinato lo sviluppo e ne giustifica il rilievo per la farmacia moderna e per il marketing dei produttori orientati al mercato.

1.1. Perché interessa il consumatore

I motivi che inducono a puntare sul visual merchandising sono dettati, infatti, innanzitutto *dal consumatore e dalle sue esigenze*.

- Perché oggi, per il consumatore, la vendita visiva è un *servizio in più* che gli presta la farmacia 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 prodotti più correnti e di acquisto ripetuto 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 la farmacia efficacemente strutturata e sistematicamente gestita grazie al visual merchandising è più facilmente comunicativa e “leggibile”, e quindi consente di comprendere immediatamente se è proprio quella di cui si ha bisogno per soddisfare una determinata esigenza di acquisto,
- è di più agevole fruizione,
- mette più a suo agio la clientela
- ed è quindi più interessante e accogliente.

1.2. Perché è sempre più rilevante per la farmacia

Naturalmente, *per la farmacia moderna*, la necessità di puntare sul visual merchandising è oggi particolarmente forte e impellente.

- 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 (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 è in grado di far guadagnare ulteriore rilievo e professionalità (cap. 14).
- Perché, rendendo più attraente e interessante la farmacia, il visual merchandising la rende meglio fruibile e la valorizza consistentemente in ogni sua parte (cap. 10).
- Perché il visual merchandising accresce la funzionalità della farmacia (cap. 3),
- alla quale fa realizzare sostanziali guadagni di produttività commerciale (capitoli 4 e 5).
- Perché la “scoperta” del visual merchandising stimola il farmacista moderno a migliorare la funzionalità della propria farmacia e quindi a differenziarla dai concorrenti (specializzati e non) e a caratterizzarla più precisamente sul mercato (cap. 7).

- Perché la pratica della vendita visiva consente di 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 dalla farmacia: offrendole ulteriori interessanti opportunità di collaborazione con le aziende di produzione (capitoli 8 e 12).

1.3. Perché è importante 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 un visual merchandising su misura della farmacia, 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, nella farmacia moderna, il visual merchandising realizza attraverso aggregazioni merceologiche più precisamente funzionali e quindi più interessanti e attraenti.
- Si sviluppano così le opportunità di comunicazione al pubblico attraverso un'efficace integrazione tra il visual merchandising delle aziende di produzione e quello delle farmacie clienti;
- e questo induce a 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 anche nel canale farmacia.
- E perché, inevitabilmente, la “scoperta” della vendita visiva in questo canale distributivo induce a integrare il lavoro di vendita con quello di visual merchandising; dato che rappresentano ormai 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 anche in farmacia

2.1. "Scoperta" e sviluppo della vendita visiva in farmacia

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 e per i beni di largo consumo corrente.

D'altro canto, si è vista la clientela trascurare i punti di vendita specializzati che continuavano a tenere le vetrine chiuse e a *nascondere* i prodotti in cassetti, 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, abbiamo visto crescere anche una clientela - soprattutto giovane, ma non solo - che accetta *naturalmente* la vendita visiva: anche in farmacia. E che premia i negozi 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, farmacie e produttori.

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

2.2. La vendita assistita

Lo sviluppo della vendita visiva *non* ha però eliminato né smiunito il ruolo della vendita assistita; che anzi sta riacquistando valore. Non solo nei punti di vendita tradizionalmente a vendita assistita, che l'hanno sostanzialmente riqualificata. Ma persino in quelli 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 (farmacie comprese), che vanno 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*.

Perciò, 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 farmacia.

Che, diversamente dalla pubblicità e dalla promozione-vendite,

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

Dato il suo carattere più diretto e personale, questo strumento di comunicazione commerciale ha il pregio di essere *adattivo*: consen-

tendo 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 esposti.

Tale accessibilità può 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 funzionali 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 invece 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 una *vendita a libero servizio* (che può essere particolarmente adatta per l'extrafarmaco).

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 la farmacia sia sempre ben comunicativa 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, della farmacia; 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;
- 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, oggi, è stimolato non solo dalle obiettive necessità e richieste della clientela, ma anche dal fatto che il costo del personale aumenta e, con esso, aumenta pure l'esigenza di

migliorare la redditività e la produttività della farmacia.

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 offrire benissimo alcuni prodotti e categorie merceologiche da soli se adeguatamente esposti e comunicativi, 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, alle problematiche e ai clienti che maggiormente lo richiedono e lo necessitano. Aumentando in maniera consistente 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 sostanziali; che sono anche i più qualificanti e gratificanti per il farmacista modernamente professionale. La cui assistenza e la cui consulenza si fanno quindi più rilevanti.

2.4. Vendita assistita + vendita visiva

Chiaramente,

oggi, nella farmacia moderna, 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 non è sempre andata così, la colpa è stata essenzialmente del diverso vissuto che hanno avuto la vendita assistita e la vendita visiva. Così che la vendita assistita si è fatta carico di una tradizione non sempre positiva: perché portata avanti stancamente e non continuamente rinnovata. Mentre la vendita visiva si è fatta carico di un impeto innovativo non sempre positivo: perché spesso volto a demolire il passato, anziché ad usarlo da fondamenta e da trampolino; e quindi ha teso 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 in farmacia. 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.