



© STOCK - JACOF

Visual merchandising leva di marketing

Produttività degli spazi, comunicazione e valorizzazione della marca stanno diventando cruciali nei punti vendita della GDO

di Karin Zaghi

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

Un canale di comunicazione? Un *medium* per valorizzare l'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?

Impegnata a garantire ai propri prodotti adeguate 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 ⁽¹⁾.

L'ipotesi di fondo 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 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 messaggio della marca in modo coerente, ma anche ricercare la migliore declinazione espositiva dei suoi valori fondamentali. D'altro canto, lo sviluppo dell'omnicanalità contribuisce a diffondere un marketing sempre più esperienziale, volto a raffor-

⁽¹⁾ In proposito si veda K. Zaghi, *Visual Merchandising e relazioni di canale*, Milano, FrancoAngeli, 2013.

zare le sensazioni fisiche ed emotive durante l'interazione con il prodotto e la marca proprio nel punto vendita.

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

La ricerca

Per avvalorare questa tesi di fondo, si presentano i principali risultati di una ricerca conclusasi nel 2018 riguardante l'impresa di marca che pianifica e gestisce l'attività di visual merchandising, con il fine di valutarne le tendenze evolutive insieme alle connesse aree di interazione con la grande distribuzione organizzata (GDO), specializzata e non (2).

L'indagine è stata condotta tramite la compilazione di un questionario da parte di 145 manager (3) di aziende di marca operanti in Italia in otto settori: alimentare confezionato, *drink & beverage*, fresco & freddo, cura casa, cura persona, tessile e casalingo, bazar leggero e bazar pesante.

Il metodo di campionamento utilizzato è stato casuale semplice. In particolare, la volontà di sviluppare analisi bivariate che tenessero in considerazione il settore di appartenenza ha fatto sì che si interrompesse il campionamento al raggiungimento di un numero statisticamente rilevante all'interno degli otto settori considerati. Allo stesso modo il campione di aziende è stato suddiviso in classi di fatturato e di dipendenti in modo da garantire un numero di osservazioni consistente e tendenzialmente omogeneo all'interno di ciascuna classe.

Il questionario era composto da 48 domande, escluse quelle riguardanti i dati personali e aziendali, che sono andate approfondendo i seguenti sei macro temi:

- le attività di visual merchandising e di comunicazione sul punto vendita;
- i responsabili delle attività su punto vendita nella struttura organizzativa;
- il trade marketing management;
- il processo di ideazione, progettazione, allestimento e controllo delle attività sul punto vendita;
- le indagini sul comportamento di acquisto;
- il rapporto con la distribuzione.

Il punto vendita per comunicare il prodotto

La ricerca si apre con una prima valutazione delle finalità dell'attività di visual merchandising mediante l'espressione del grado di accordo/disaccordo in merito alla rilevanza di 26 obiettivi su una scala bipolare di tipo Likert da 1 a 7. Ciascun item di risposta rappresenta una variabile *proxy* dei tre orientamenti relativi alla produttività dello spazio (P), alla comunicazione di prodotto (C) e alla valorizzazione della marca (V).

Escludendo la voce «altri obiettivi» per la bassa numerosità delle risposte (4), le aziende confermano la priorità degli investimenti volti in particolar modo a rafforzare la comunicazione sul punto vendita, puntando a incrementare la visibilità della marca (5,94) e ad attrarre l'attenzione del cliente per aumentare le vendite (5,64). Altrettanta attenzione si riscontra anche per la valorizzazione della marca nella fase di lancio di nuovi prodotti (5,75).

Naturalmente gli sforzi delle aziende hanno anche obiettivi più funzionali, quali soprattutto la difesa dello spazio (5,61) e la riduzione

ne delle rotture di stock (5,45), tradizionalmente riconducibili all'esigenza di massimizzare la produttività dello spazio.

D'altro canto, lo scopo dominante di comunicare riemerge ancora anche a seguire con la volontà di distinguersi dalla concorrenza (5,37), così come di informare il cliente più efficacemente (5,13), nonché di migliorare la leggibilità dei prodotti (5,11) (Tabella 1).

Intercettare il cliente, ovunque

Una volta stabiliti gli attuali obiettivi dell'attività di visual merchandising, si sono indagate le principali aree di azione tra il 2014 e il 2017 con una stima sul 2020.

In particolare, il confronto tra passato e presente fa emergere come le aziende puntino sempre più a intercettare il cliente, ovunque. Si rafforza, infatti, la centralità del punto vendita quale strumento di comunicazione e interazione con il cliente, indipendentemente dal periodo congiunturale e dal connesso ambiente competitivo settoriale e distributivo in cui l'azienda opera (Tabella 2).

L'area prioritaria dove attualmente si focalizzano gli interventi è riconducibile all'aspetto più qualitativo della massimizzazione della visibilità mediante l'extra-display (84,1 per cento) e la gestione dei livelli espositivi (81,4 per cento). Da segnalare anche la significatività delle azioni sul numero di *facing* (77,2 per cento) che garantiscono anche una maggiore efficienza del processo mediante la riduzione del rischio di rotture di stock. Sempre riconducibili alla massimizzazione della visibilità sul punto vendita spiccano

(2) Si ringrazia Elia Milani che ha contribuito alla realizzazione dell'indagine nelle sue diverse fasi.

(3) I manager intervistati presentano elevate competenze sui temi trattati, operando principalmente nella funzione commerciale (54 per cento), nel trade marketing (23,4 per cento) e nel marketing (16,6 per cento).

(4) Si riportano di seguito gli obiettivi evidenziati nella voce residuale, specificando tra pa-

rentesi l'orientamento strategico di riferimento: verificare e correggere la giacenza a scaffale dei prodotti (P); migliorare la qualità nell'esecuzione promozionale (C); attivare strategie di vendita e comunicazione multicanale (C); migliorare la qualità nell'esecuzione promozionale (C); cogliere opportunità locali (C); consolidare la relazione col cliente nel punto vendita (V); migliorare il rapporto con il cliente-distributore (P/C/V).

tabella 1 | la rilevanza aziendale degli obiettivi delle attività di visual merchandising

Obiettivi delle attività di visual merchandising	Media	Orientamento strategico
Altri obiettivi	6,18	-
Incrementare la visibilità della marca	5,94	Comunicazione
Supportare il lancio di nuovi prodotti	5,75	Valorizzazione
Attrarre l'attenzione del cliente per incrementare le vendite	5,64	Comunicazione
Difendere lo spazio espositivo	5,61	Produttività
Ridurre le rotture di stock	5,45	Produttività
Distinguersi dalla concorrenza	5,37	Comunicazione
Informare il cliente più efficacemente	5,13	Comunicazione
Migliorare la leggibilità dei prodotti	5,11	Comunicazione
Promuovere le diverse linee di prodotto	5,04	Produttività
Enfatizzare la presenza delle promozioni	5,03	Comunicazione
Massimizzare la produttività del lineare	5,01	Produttività
Aumentare il numero di facing	4,97	Produttività
Sollecitare la curiosità del cliente	4,97	Comunicazione
Aumentare le vendite dell'intera categoria	4,94	Produttività
Aumentare la visibilità della quota di mercato	4,94	Produttività
Attivare gli acquisti d'impulso	4,93	Produttività
Migliorare l'esperienza di acquisto	4,81	Valorizzazione
Coinvolgere emotivamente il cliente	4,78	Valorizzazione
Consolidare la brand equity	4,76	Valorizzazione
Verificare la posizione a scaffale rispetto agli altri prodotti	4,62	Produttività
Esaltare la dimensione simbolica della marca	4,47	Valorizzazione
Verificare la rotazione dei prodotti	4,42	Produttività
Investire in formazione del personale di vendita	4,39	Comunicazione
Aumentare l'efficacia della comunicazione su altri media	4,20	Valorizzazione
Sviluppare attività di cross-selling	4,18	Produttività
Verificare l'integrità della confezione	3,58	Produttività

note: 1 = bassa rilevanza; 7 = alta rilevanza

con il 75,2 per cento delle segnalazioni sia le attività di comunicazione *point of purchase* (POP) sullo scaffale sia le strutture espositive nelle aree promozionali.

Da rilevare come in ottica evolutiva, pur mantenendo un focus sulle aree più tradizionali legate all'esposizione, le aziende si dichiarino maggiormente interessate a rafforzare l'identità di

marca anche sul punto vendita, attratte in misura crescente sia da una comunicazione emozionale con il cliente (mediante *wall* e infografiche di categoria), sia dalla valorizzazione della sua esperienza di marca (mediante animazioni e *shop in shop*).

In altre parole, appare quanto mai evidente la necessità di garantirsi la massima visibilità. Di prodotto e di marca. Una visibilità che, tuttavia, non può limitarsi esclusivamente agli spazi a scaffale o extra-scaffale. Non basta più. Così come non basta più il prodotto, non bastano più neppure le attività di focalizzazione esclusiva sul prodotto.

In ragione di ciò, le aziende stanno cercando di ampliare il più possibile il raggio d'azione: verso l'intero punto vendita in un'accezione più globale del termine di visual merchandising.

Il marketing digitale nel punto vendita

A rafforzare tali considerazioni, giungono i risultati in merito alle attività di *in-store digital marketing*, già sperimentate dal 40,7 per cento del campione, mentre un altro 15,9 per cento intende avviarle nel corso del prossimo triennio.

Considerando in modo più specifico tali investimenti si può osservare come attualmente siano i tablet gli strumenti digitali più diffusi (66,7 per cento). Nelle prime posizioni crescono anche i *QR code* (52,2 per cento), mentre i totem rimangono stabili (47,8 per cento).

Appaiono in rapida crescita anche la realtà virtuale, i calpestabili digitali, le vetrine digitali e la realtà aumentata. In particolare, nei prossimi tre anni le vetrine digitali verranno adottate dal 37,8 per cento delle aziende del campione; mentre si stima che l'uso di schermi interattivi passerà dall'attuale 11,6 al 52,4 per cento nel 2020, diventando secondo solo ai tablet (58,5 per cento). Si segnala, infine, come la voce «altre strumentazioni» includa l'iBeacon che sembra

tabella 2 | le aree di azione sul punto vendita

Aree di azione sul punto vendita	Anni			Tasso di variazione %		
	2014	2017	2020	2014-17	2017-20	2014-20
Extra-display	60,7%	84,1%	74,5%	38,6%	-11,5%	22,7%
Livelli espositivi	49,7%	81,4%	71,7%	63,9%	-11,9%	44,4%
Numero di facing	50,3%	77,2%	65,5%	53,4%	-15,2%	30,1%
Materiale POP sullo scaffale	52,4%	75,2%	61,4%	43,4%	-18,3%	17,1%
Strutture espositive con display in aree promozionali	51,7%	75,2%	65,5%	45,3%	-12,8%	26,7%
Dimostrazioni di prodotto con hostess	60,0%	68,3%	52,4%	13,8%	-23,2%	-12,6%
Leaflet, brochure o altro materiale informativo	56,6%	66,2%	51,0%	17,1%	-22,9%	-9,8%
Materiale POP sul prodotto	38,6%	62,8%	55,9%	62,5%	-11,0%	44,6%
Banco	44,8%	60,0%	45,5%	33,8%	-24,1%	1,5%
Corner	24,1%	49,7%	44,8%	105,7%	-9,7%	85,7%
Poster e affissioni	43,4%	46,9%	35,2%	7,9%	-25,0%	-19,0%
Adiacenze espositive rispetto ad altre marche	33,1%	45,5%	42,8%	37,5%	-6,1%	29,2%
Schede prodotto	27,6%	40,7%	35,2%	47,5%	-13,6%	27,5%
Wall	17,9%	37,9%	40,7%	111,5%	7,3%	126,9%
Avancassa	26,9%	36,6%	35,2%	35,9%	-3,8%	30,8%
Animazioni	26,2%	35,2%	43,4%	34,2%	23,5%	65,8%
Comunicazione infografica di categoria	22,8%	31,0%	33,1%	36,4%	6,7%	45,5%
Shop in shop	17,2%	28,3%	37,9%	64,0%	34,1%	120,0%
Allestimento carrelli	15,9%	12,4%	17,2%	-21,7%	38,9%	8,7%
Altre aree	2,8%	3,4%	3,4%	25,0%	0,0%	25,0%

così destinata a rimanere una tecnologia marginale (Figura 1).

Il report di visita e la presenza del materiale POP

Ben il 64,8 per cento delle aziende gestisce le attività su punto vendita mediante una rete dedicata di responsabili/ *visual merchandiser*. La restante parte ricorre alla rete vendita e solo marginalmente alle agenzie esterne.

Indipendentemente dalle figure coinvolte, nell'82 per cento dei casi si richiede di compilare un report di visita riepilogativo. I principali indicatori di performance utilizzati per misurare l'efficacia delle attività svolte a punto vendita sono: la presen-

za del materiale POP (87,7 per cento), il numero di reference (85,2 per cento), le rotture di stock (85,2 per cento), il numero di facing (74,1 per cento) e il rispetto delle promozioni concordate con la centrale (67,9 per cento). In termini di monitoraggio si evidenzia, pertanto, un radicato approccio funzionale volto soprattutto a verificare le iniziative centrate sulla produttività dello spazio.

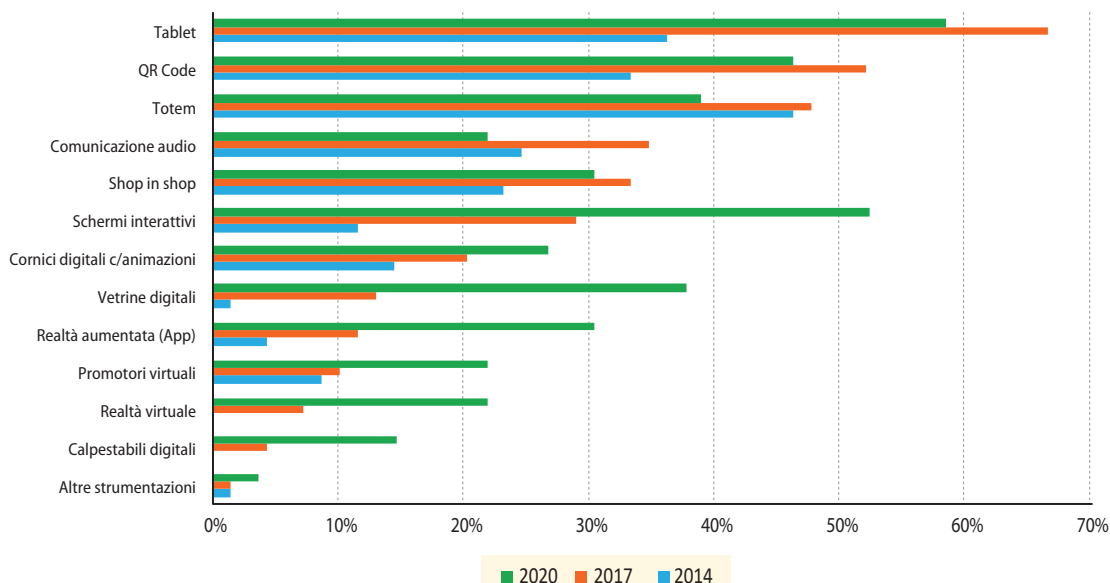
Meno utilizzati, invece, indicatori quali la posizione rispetto ai concorrenti (29,6 per cento) e la corretta posizione dei vari formati (25,9 per cento).

In linea con quanto appena evidenziato, emerge come sia tuttora poco diffusa la verifica della manu-

tenzione del materiale POP (38,3 per cento), a testimoniare l'ancora scarsa sensibilità al riguardo, soprattutto se si considera, invece, il crescente interesse in merito alla comunicazione sul punto vendita così come al rafforzamento dell'identità di marca.

La misurazione dei risultati, questione nodale

Segnalata da circa tre aziende su quattro, la misurazione dei risultati rappresenta senza alcun dubbio l'area di maggiore criticità dell'intero processo di ideazione, progettazione, allestimento e controllo delle attività di visual merchandising delle imprese (72,4 per cento).

figura 1 soluzioni digitali adottate in-store


A seguire, si rilevano gli aspetti più operativi: dall'esecuzione e mantenimento delle attività di visual merchandising (35,2 per cento), all'interazione sul punto vendita (33,1 per cento) così come con la centrale (27,6 per cento), fino a giungere al controllo dell'arrivo e del corretto utilizzo del materiale POP (26,9 per cento) insieme al coordinamento interno durante la sua ideazione (26,9 per cento) e all'analisi di casi internazionali (26,9 per cento).

Alcune aziende rilevano, inoltre, che la gran parte dei progetti non viene perfettamente eseguita su punto vendita.

Meno critico appare, invece, il coordinamento interno in merito alla progettazione, al brief fornito alle agenzie e all'allestimento su punto vendita.

E quindi...

In sintesi, la ricerca conferma come gli orientamenti di visual

merchandising dell'impresa di marca esulino dalla mera gestione commerciale del punto vendita, inteso in modo semplicistico come strumento logistico volto esclusivamente a massimizzare la produttività degli spazi espositivi.

In altri termini, il visual merchandising risulta progressivamente interpretato come una vera e propria attività di marketing nel punto vendita dove la comunicazione di prodotto e la valorizzazione della marca assumono un ruolo primario nella gestione del portafoglio prodotti (5).

Oggi e quanto più in futuro, intercettare il cliente nel punto vendita diviene condizione necessaria per avviare un dialogo volto a inserire l'offerta aziendale nella valutazione delle alternative e, dunque, nel suo processo decisionale. La sola presenza in assortimento non è, infatti, più in grado di garantire il risultato commerciale: occorre investire

in modo sinergico su tutte le leve del visual merchandising per attivare e valorizzare il prodotto e la marca, insieme (6).

Se è vero che la produttività degli spazi e la comunicazione di prodotto rappresentano ancora gli orientamenti prevalenti tra le imprese, d'altro canto la crescita costante di azioni intese a rafforzare una comunicazione emozionale e orientata al valore della marca lascia presagire un futuro sviluppo in tale direzione con aziende che faranno della valorizzazione della *brand equity* un obiettivo ben più rilevante (7).

A riprova di ciò, la ricerca ha evidenziato quanto le aziende stiano cercando di ampliare il più possibile il raggio di azione: verso l'intero punto vendita in un'accezione più globale del termine di visual merchandising che tocca anche gli ambiti di azione del marketing digitale. In particolare, proprio gli investimenti

(5) K. Zaghi, *Visual Merchandising. La comunicazione del punto vendita per dare valore all'esperienza del cliente*, Milano, FrancoAngeli, 2018, e K. Zaghi, *Visual Merchandising. In-store Communication to Enhance Brand Equity Value*, Milano, Bocconi University Press, 2018.

(6) P. Chandon, J. Hutchinson, E.T. Bradlow, S.H. Young, «Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facing on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase», *Journal of Marketing*, 73, 2009, pp. 1-17; P. Raghubir, A. Valenzuela, «Center-of-Inattention: Position Biases in Decision-Making»,

Organizational Behavior and Human Processes, 99(1), 2006, pp. 66-80.

(7) R.K. Srivastava, «Measuring Brand Strategy: Can Brand Equity and Brand Score be a Tool to Measure the Effectiveness of Strategy?», *Journal of Strategic Marketing*, 17(6), 2009, pp. 487-97.

in attività digitali intendono consolidare non solo l'immagine più innovativa dell'insegna distributiva, ma anche la percezione della marca nell'ottica di miglioramento dell'efficacia e della completezza della comunicazione al cliente in un ambiente più piacevole e coinvolgente (8).

Ampliamente evidenziata la criticità del monitoraggio dei punti vendita, la ricerca ribadisce, inoltre, la varietà delle configurazioni organizzative. Pur constatando l'ancora ampio ricorso a figure ibride e/o esterne come la stessa forza vendita e le agenzie, vero è che la crescente diffusione della figura del visual merchandiser rimarca con forza la necessaria specializzazione dei ruoli in contesti altamente competitivi dove emergono come prioritarie la competenza e la sensibilità ai temi dell'applicazione della comunicazione visiva al punto vendita.

In effetti, la ricerca registra l'ampia diffusione di report di visita che rilevano un numero molto (forse troppo) elevato di variabili relative principalmente alla gestione dello scaffale, più che alla valutazione del processo e delle singole fasi di comunicazione, anche a livello di *sell-out*. Malgrado, dunque, siano ampiamente riconosciute le potenzialità del visual merchandising, in molti casi le aziende non sono ancora in grado di gestirle in modo compiuto e ottimale.

Il controllo dell'attività svolta sul campo rappresenterà, soprat-

tutto in futuro, una delle aree cui dedicare maggiore attenzione per garantire non solo un adeguato trattamento dei prodotti in termini di presenza a scaffale e di visibilità, ma anche una più ampia comprensione della reale relazione cliente-prodotto-spazio.

Sempre riguardo al processo, il tema della misurazione dei risultati rappresenta senza alcun dubbio l'area di maggiore criticità. D'altronde, vero è anche che questa richiederebbe, in prima istanza, un totale ripensamento delle modalità di valutazione delle figure chiamate a gestire in tutto o in parte l'attività, prevedendo anche dei meccanismi di incentivazione basati sul raggiungimento di obiettivi non solo di efficienza, ma anche di efficacia. Tutt'altro che marginale risulta, infine, l'aspetto della trasparenza del rapporto. La misurazione dei risultati non può, infatti, prescindere da una maggiore trasparenza commerciale sui dati di *sell-out* e, in generale, sull'intero flusso informativo. Ovviamente, la mancata informazione su tali aspetti preclude la possibilità di avviare una corretta valutazione delle attività alternative da porre in essere nel punto vendita.

Va da sé che il raggiungimento dei massimi risultati dell'intero processo comporterà in futuro una ridefinizione delle figure, dei ruoli e delle relative responsabilità tra i vari soggetti in campo per una chiara ripartizione delle funzioni lungo l'intero canale.

Obiettivo prioritario sarà una più ampia collaborazione tra industria e distribuzione sul fronte non solo della vendita, ma anche della comunicazione e della valorizzazione dell'as-



In sintesi

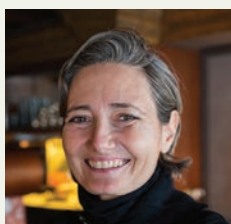
A lungo l'impresa di marca ha gestito la propria presenza su punto vendita secondo **un orientamento di visual merchandising volto a massimizzare la produttività dello spazio**.

Da una ricerca svolta tra 145 manager di aziende di marca operanti in Italia emerge invece come nel contesto attuale il visual merchandising venga interpretato come un'attività di marketing nel punto vendita dove **la comunicazione di prodotto e la valorizzazione della marca assumono un ruolo primario** nella gestione del portafoglio prodotti.

In questa prospettiva diventano fondamentali **la misurazione dei risultati, il monitoraggio dei punti vendita e l'individuazione di figure organizzative ad hoc**, con una chiara ripartizione delle funzioni lungo l'intero canale.

sortimento. Con il fine ultimo di 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 stesso. ■

(8) C. Dennis, R. Michon, J.J. Brakus, A. Newman, E. Alamanos, «New Insights into the Impact of Digital Signage as a Retail Atmospheric Tool», *Journal of Consumer Behavior*, 11(6), 2012, pp. 454-66.



Karin Zaghi

è Associate Professor of Practice di Marketing and Sales presso SDA Bocconi School of Management. Presso SDA Bocconi, è responsabile della Category Channel & Retail.
karin.zaghi@sdabocconi.it