

Merchandising e innovazione tecnologica: tra marketing e organizzazione

Giacomo Del Chiappa

Dottore di ricerca in Marketing e gestione delle imprese
Università degli Studi di Milano-Bicocca

giacomo.delchiappa@unimib.it

Angelo Di Gregorio

Professore ordinario di Marketing
Università degli Studi Milano-Bicocca

angelo.digregorio@unimib.it

Abstract	1
1. Il ruolo del merchandising nella competitività dell'industria e della distribuzione	1
2. La formulazione e l'implementazione del piano di micro-merchandising	5
Analisi del contesto	5
Definizione e segmentazione dell'assortimento	5
Organizzazione del layout di vendita	7
Display di vendita e animazione	8
Misurazione dei risultati	12
3. Aspetti di organizzazione e di controllo nello svolgimento delle attività di merchandising	13
4. L'innovazione tecnologica al servizio del merchandising: il Visual Store Check®	14
Il Visual Store Check®: presentazione e modalità di funzionamento	15
Le funzioni e i benefici del sistema di Visual Store Check®	16
Bibliografia	19

Merchandising e innovazione tecnologica: tra marketing e organizzazione*

Abstract

Il presente lavoro prende le mosse da una rassegna dei più significativi contributi che la letteratura economico-aziendale ha offerto sul tema della pianificazione e organizzazione delle attività di merchandising per poi illustrare il ruolo che l'innovazione tecnologica può giocare nel semplificare e ottimizzare le problematiche connesse allo svolgimento di tali attività.

In questa direzione, si analizzerà il ruolo che il merchandising svolge ai fini della competitività dell'industria e della distribuzione (paragrafo 1), le fasi nelle quali si articola un efficace ed efficiente piano di merchandising descrivendo il tipo di decisioni e di strumenti che in ognuna di esse vengono, rispettivamente, prese e utilizzati (paragrafo 2), i problemi di organizzazione e di controllo che accompagnano l'implementazione del piano così individuato (paragrafo 3) e, infine, l'importante ruolo che l'innovazione tecnologica può svolgere nel semplificare e ottimizzare le problematiche connesse allo svolgimento di attività di merchandising sia in chiave di marketing ma, soprattutto, in chiave organizzativa (paragrafo 4).

1. Il ruolo del merchandising nella competitività dell'industria e della distribuzione

Gli attuali contesti competitivi si caratterizzano per un incisivo sviluppo quali-quantitativo delle formule distributive a libero servizio dotate di una sempre maggiore capacità di formulare autonomie strategie di marketing¹, per l'affermarsi di dinamiche competitive caratterizzate spesso da un "cronico" eccesso di offerta (A. Di Gregorio, 1996, pp. 6-17) e, infine, per la sempre maggiore evoluzione e sofisticazione dei bisogni espressi dalla domanda (D. Mouton, 1992, pp. 11-21; Collesei, 1999b, pp. 9-15), quest'ultima sempre più "disorientata" rispetto alla pluralità delle attività di comunicazione che essa riceve dalle imprese industriali e commerciali.

In questi contesti, il punto vendita diventa il luogo nel quale il cliente è più sensibile alle attività di comunicazione esplicita e implicita che in esso vengono condotte tanto dal distributore quanto dal produttore e, non meno importante, il luogo nel quale di fatto prendono forma e si definiscono le sue preferenze (M. J. Bitner, 1992; I. Simonson, 1999) e, quindi, le sue scelte di acquisto, specie se relative ai cosiddetti acquisti d'impulso (si veda, ad esempio, L. Pellegrini, 1991, pp. 9-10).

Nel libero servizio il rapporto tra beni e consumatori è diretto e la vendita è, quindi, essenzialmente visiva (A. Fady, M. Seret, 1992, p. 50; Blintzowsky G., 2005, p. 69). In altre parole, "la merce si vende da sé...è la merce stessa, la sua esposizione, gli strumenti espositivi che uniti a quelli di comunicazione consentono al consumatore di percepire, di valutare ed infine di scegliere il prodotto che si ritiene più idoneo a soddisfare le proprie esigenze" (Collesei, 1989, p. 163)². Difatti, il

* L'intero lavoro è frutto di riflessioni comuni degli Autori. Peraltro, con riferimento alla stesura, i paragrafi 1, 2 e 3 sono da attribuire a G. Del Chiappa mentre il paragrafo 4 ad A. Di Gregorio.

¹ Per approfondimenti sui motivi che hanno determinato l'evoluzione quali-quantitativa delle strutture distributive, l'ampliamento del novero di funzioni da esse esercitate e infine, l'affermarsi di una loro autonoma capacità di marketing si veda, ad esempio, L. Pilotti, 1991b; E. Rullani, 1993; S. Castaldo, 1994a; F. Casarin, 1996a; F. Casarin, 1999; U. Collesei, 1999b; S. Castaldo, 2001.

² L'importanza di capire in maniera approfondita come funzioni e come possa essere "progettata" la vendita visiva diventa fondamentale per due motivi. In primo luogo, perché alcuni studi dimostrano che i soggetti possono riconoscere e ricordare gli stimoli visivi meglio di quelli verbali (L. Percy, A. G. Woodside, 1990). In secondo luogo, perché i produttori e i distributori – privilegiando la presentazione visiva dei prodotti ai consumatori – possono talvolta arginare i problemi che essi solitamente si trovano a dover affrontare nel

consumatore moderno – sebbene in misura diversa a seconda della specifico segmento considerato (B. J. Babin, W. R. Darden) – è interessato non solo alle valenze funzionali e intrinseche dei prodotti ma anche ai valori semantici e esperienziali che la merce, in quanto tale e/o in quanto presentata e inserita in un punto vendita dotato di una certa atmosfera, evoca nel suo immaginario nel momento in cui essa si presenta a scaffale (P. Kotler, 1973, p. 48; V. Codeluppi, 1992; G. Baule, 2004; I. Soscia, 2001; S. Castaldo, S. Botti, 2001; M. Ferraresi, 2003, capp. 5, 7)³. Per molti acquisti il consumatore ricerca non solo un prodotto che sia idoneo a soddisfare le proprie esigenze ma, al contrario, anche un atmosfera e un ambientazione di vendita che gli consenta di reperire il prodotto facilmente e in modo adeguato (U. Collesei, 1999b, p. 5)⁴. “Il nuovo consumatore non è più un consumatore di soli beni: la realizzazione dei suoi obiettivi di consumo richiede che i beni siano forniti assieme a un complesso di servizi sempre più differenziati” (A. Spranzi, 1988, p. 374).

Quanto finora detto porta a ritenere che negli attuali scenari competitivi un ruolo chiave ai fini della competitività d’impresa (industriale e commerciale) sia svolto dal merchandising inteso come un insieme di studi e di tecniche realizzati, separatamente o congiuntamente dai produttori e dai distributori, al fine di accrescere la rotazione dei prodotti e la redditività del punto di vendita mediante un adattamento permanente e dinamico dell’assortimento ai bisogni del mercato e un’appropriata presentazione delle merci (U. Collesei, 1989, pp. 12-13)⁵. Esso rappresenta l’insieme delle tecniche che consentono di “proporre i prodotti che necessitano nel posto giusto, al momento giusto e a prezzo e qualità giusti per soddisfare i desideri dei clienti” (A. Fady, M. Seret, 1992, p. 17).

Il merchandising è, quindi, il marketing del e nel punto vendita (L. Pellegrini, 1993a, p. 1; G. Berruti, 1992, pp. 10-13; D. Mouton, 1992, p. 31)⁶ e, attraverso gli studi e le tecniche che lo definiscono, ha il preciso compito di regolare il comportamento di acquisto del consumatore all’interno del punto vendita allo scopo di stimolare l’acquisto d’impulso e facilitare l’acquisto ragionato.

Nel caso specifico dei settori non alimentari, e soprattutto nelle formule di vendita che integrano i vantaggi del libero servizio con la vendita assistita, il termine merchandising viene spesso sostituito con quello di visual merchandising proprio per stressare la cruciale importanza che in questi settori rivestono gli elementi di carattere estetico (E. Sabbadin, 1997, p. 178)⁷.

momento in cui intendono comunicare a clienti appartenenti a paesi diversi (I. Soscia, 2001, p. 138): difatti, a parità di altre condizioni, la comunicazione visiva è un linguaggio più universale di quello verbale.

³ Quanto detto equivale a riconoscere al merchandising un notevole significato comunicazionale (L. Pellegrini, 1993a, p. 6; E. Sabbadin, 1993, p. 42; G. Lugli, 2002b, p. 485-486) e, inoltre, a sottolineare l’importanza di analizzare il comportamento della domanda commerciale considerando non solo la figura del consumatore ma anche quella dell’acquirente “intendendo il primo come compratore della merce ed il secondo come compratore dei servizi commerciali” (Vicari, 1980, p. 20).

⁴ Per utili approfondimenti sul legame tra atmosfera e livello delle vendite si veda, ad esempio, P. Kotler, 1973; R. J. Donovan, J. R. Rossiter, 1982; R. J. Donovan, J. R. Rossiter, G. Marcolyn, A. Nesdale, 1994. L’atmosfera del punto vendita, creata attraverso il merchandising, suscita nei consumatori delle emozioni specifiche che richiamano nella mente di questi ultimi emozioni legate al consumo dei beni proposti in assortimento aumentando la probabilità che vengano effettuati degli acquisti (I. Soscia, 2001, p. 142).

⁵ Più precisamente, il concetto di merchandising può assumere una dimensione macro, relativa alla distribuzione degli spazi tra le differenti categorie merceologiche presenti in una certa area commerciale, e una dimensione micro, relativa alle modalità espositive e di gestione del singolo punto vendita (E. Sabbadin, 1997, p. 165). L’interesse di questo lavoro è rivolto al merchandising nella sua dimensione micro.

⁶ Per questo il merchandising viene definito anche come in-store marketing. Per alcuni approfondimenti si veda, ad esempio G. Lugli, 1998b, pp. 336-343.

⁷ I richiami al concetto di visual merchandising sono numerosi nei contributi della letteratura economico aziendale sia italiana che internazionale; si ritrovano ad esempio in P. Kotler, 1973, p. 50; M. M. Pegler, 1998; J. Diamond, E. Diamond, 1999, p. 3; S. Kerfoot, B. Davies, P. Ward, 2003.

In sintesi, il ruolo del merchandising – o visual merchandising che dir si voglia – è quello di conferire ai prodotti presenti in assortimento un ruolo di vendita attivo e, quindi, la capacità di muoversi verso il consumatore con il fine ultimo di ottimizzare la produttività del punto vendita (J. E. Masson, A. Wellhoff, 1999; J. E. Masson, A. Wellhoff, 2001).

È facile intuire che la realizzazione di un'efficace ed efficiente attività di merchandising interessa tanto i produttori quanto i distributori (J. E. Masson, A. Wellhoff, 2001, pp. 39-48).

Per i produttori, la possibilità di disporre di una buona presentazione ed esposizione dei prodotti nel punto vendita rappresenta la via per far percepire l'esistenza della propria offerta proprio nel momento in cui il consumatore compie la scelta di acquisto il che significa, a sua volta, non vanificare i notevoli sforzi di marketing e di comunicazione che sono stati compiuti per creare e mettere sul mercato le proprie offerte. Per i distributori, un buon merchandising permette di offrire un servizio di qualità ai consumatori e, quindi, di differenziare il proprio sistema di offerta da quello dei concorrenti (A. Mercer, 1993; L. Pellegrini, 1993a; G. Cristini, 2002, 560-562; G. Lugli, 2002c, p. 371; D. C. Lin Thang, B. L. Boon Tan, 2003) ottenendo dai prodotti presenti in assortimento e dallo spazio di vendita un livello di remunerazione compatibile con le proprie esigenze di sopravvivenza (U. Collese, 1989, p. 165).

Più nello specifico, per il distributore il merchandising ha la finalità di attirare nel punto vendita il numero ottimale di clienti, di "appiattare" le punte di domanda, di prolungare la permanenza media della clientela nel punto vendita, di far visionare alla clientela tutta la superficie espositiva⁸, di favorire la rotazione dei prodotti e, quindi, di ottimizzare la redditività della superficie espositiva (U. Collese, 1989, p. 166; E. Sabbadin, 1991, p. 29; G. Lugli, 2002c, p. 366, I. M. Bagnobianchi, 2004, p. 18). Al contrario per il produttore il merchandising rappresenta uno strumento che gli consente di mantenere coerenza nella qualità della propria offerta, di rinforzare il valore della marca, di ridurre la dissonanza cognitiva, di fornire al distributore un servizio al posto di sconti, di aumentare le aspettative di vendite del distributore, di prolungare la propria attività di comunicazione nel punto vendita e, infine, di raccogliere informazioni sui consumatori (I. M. Bagnobianchi, 2004, pp. 18-19). Non meno importante è l'interesse che il produttore persegue, grazie alla realizzazione di attività di merchandising, nel garantire che i propri prodotti dispongano di un'adeguata visibilità quali-quantitativa all'interno del punto vendita, che lo spazio assegnato non sia tale da determinare rotture di stock, che il proprio portafoglio di prodotti sia adeguatamente rappresentato nell'assortimento del punto vendita e, infine, che sia possibile raccogliere informazioni sull'andamento delle vendite (L. Pellegrini, 1993a, p. 22).

Difatti, negli attuali contesti competitivi – caratterizzati da eccesso di offerta, da strutture distributive sempre più dotate di autonome capacità di marketing e, infine, da una maggiore sofisticazione dei bisogni espressi dalla domanda – i produttori interessati a garantire la sopravvivenza e la competitività dei propri sistemi di offerta devono ritenere esaurita l'attività commerciale non quando i prodotti vengono collocati all'interno dei punti di vendita (sell-in) ma, al contrario, quando questi raggiungono di fatto il consumatore finale (sell-out) (F. Casarin, 1996a, p. 384; U. Collese, 1999b, p. 7).

Pertanto, tendono a configurarsi situazioni nelle quali il produttore vende al commercio e, assieme a questo, al consumatore finale (C. Baccarani, 1993, p. 10)⁹.

⁸ Tuttavia il consumatore deve essere lasciato libero di muoversi come desidera nel punto vendita se questo contribuisce sensibilmente a rendere più gradevole la visita nel punto vendita e, quindi, a sviluppare la store loyalty (L. Pellegrini, 1993a, p. 13).

⁹ La soddisfazione puntuale e completa del consumatore è il cemento che unisce Industria e Distribuzione nelle rispettive azioni di marketing. Molti conflitti verticali nascono dalla pretesa di soddisfare ciascuno il «proprio» consumatore, dimenticando che il consumatore di beni non è una persona diversa dal consumatore di servizi (G. Lugli, 1998a p. 21).

Quindi, adottando il richiamato approccio di sell-out, per i produttori diventa cruciale effettuare investimenti per gestire le relazioni sia con il mercato finale sia con quello intermedio secondo le oramai ben note logiche del trade marketing, e ciò anche per quanto riguarda le attività di merchandising (D. Fornari, 1990; D. Fornari, 1999); ciò con l'evidente scopo di riuscire a garantire ai propri prodotti una posizione favorevole all'interno del punto vendita sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo (G. Lugli, 1991; L. Pellegrini, 1993b).

Come si avrà modo di rilevare meglio nel prosieguo del lavoro, sono numerosi gli spazi di collaborazione¹⁰ che, anche nell'ambito dell'attività di merchandising, possono essere sfruttati dall'industria e dalla distribuzione per creare un offerta sistemica in grado di massimizzare il valore creato per il consumatore finale (L. Pellegrini, 1993a; E. Sabbadin, 1993; P. Bertozzi, 1993; R. Grandinetti, 1993, p. 91; J. E. Masson, A. Wellhoff, 2001, p. 31, G. Lugli, 2002a, p. 171)¹¹.

In effetti, è oramai opinione diffusa che negli odierni rapporti industria-distribuzione siano rilevabili numerose aree di sovrapposizione tra attività strategiche, di marketing e di interfaccia che portano a rinvenire in tali rapporti numerose occasioni di collaborazione¹² che finiscono col coesistere con i margini di conflitto derivanti da una naturale divergenza – variabile a seconda dello specifico rapporto considerato – rilevabile tra il sistema degli obiettivi e degli interessi dell'industria e della distribuzione (U. Collesei, 1999a)¹³.

Così, ad esempio, tra l'industria e la distribuzione è rilevabile un reciproco condizionamento nel campo delle decisioni relative al posizionamento dei relativi sistemi di offerta. Da un lato, il posizionamento della marca industriale – e, quindi, la sua immagine – risulta influenzato dal fatto stesso di essere commercializzata presso un certo punto vendita e, in aggiunta, dalle attività che l'impresa commerciale pone in essere intenzionalmente nel punto vendita per influire sulle percezioni dei propri clienti. Dall'altro, il posizionamento dell'impresa commerciale risulta influenzato da quello dell'impresa industriale dipendendo, almeno in parte, dalle caratteristiche dei prodotti commercializzati (G. Del Chiappa, 2004b, p. 119).

Da quanto detto è facile intuire, ad esempio, che l'industria non può impostare le proprie iniziative di merchandising prescindendo dal posizionamento del punto vendita dovendo, al contrario, coordinarle e renderle coerenti con le iniziative di varia natura che il distributore realizza per impostare le proprie politiche di assortimento e, quindi, le proprie strategie di immagine e di posizionamento (F. Casarin, 1996a, p. 424).

Quanto detto contribuisce a chiarire i motivi per effetto dei quali la leva del merchandising non può considerarsi una leva di marketing di pertinenza esclusiva o dell'industria o della distribuzione. Al contrario, essa deve essere inserita a pieno titolo tra le forme di sovrapposizione e di integrazione che, nel rispetto degli obiettivi di entrambi i partner, migliorano l'efficienza globale del canale inteso come sistema verticale di marketing (E. Sabbadin, 1991).

¹⁰ Peraltro non deve essere sottovalutata la presenza di alcuni fattori che sembrano ancora oggi limitare lo sfruttamento dei potenziali spazi di collaborazione tra industria e distribuzione: tra questi, ad esempio, le possibili resistenze e le oggettive difficoltà allo scambio di informazioni, al controllo dei risultati delle iniziative (E. Sabbadin, 1997, p. 193) o, infine, alla mancanza linguaggia e procedurali oggettivi e incontrovertibili intorno ai quali impostare un efficace dialogo interorganizzativo.

¹¹ In effetti, il grado di integrazione tra produttori e distributori risulta essere correlato positivamente, da un lato, con l'esigenza di servizi accessori al bene da commercializzare e, dall'altro, con la necessità di adattare il bene alle caratteristiche del consumatore (R. Varaldo, D. Dalli, 1989).

¹² Si veda, ad esempio, S. Castaldo, 1994a, pp. 173-208.

¹³ Allo stesso modo gli spazi di intervento di merchandising del produttore all'interno del punto vendita varieranno a seconda che quest'ultimo si configuri come un distributore di "marca" o "grossista". Difatti, a parità di altre condizioni, gli interventi saranno molto più limitati nel primo caso dato il forte ruolo che in esso giocano le private label (L. Pellegrini, 1993a, p. 19).

2. La formulazione e l'implementazione del piano di micro-merchandising

La formulazione e l'implementazione di un efficace e efficiente piano di merchandising si basa sul susseguirsi delle seguenti fasi/attività (U. Collesei, 1989, pp. 165-166):

- ❑ analisi del contesto;
- ❑ definizione e segmentazione dell'assortimento;
- ❑ organizzazione del layout di vendita;
- ❑ display di vendita e animazione;
- ❑ misurazione dei risultati.

Nel seguito le fasi appena richiamate vengono analizzate singolarmente descrivendo il tipo di decisioni e di strumenti che in ognuna di esse vengono, rispettivamente, prese e utilizzati; al contempo, per ogni fase saranno evidenziati – laddove possibile – i motivi che possono far insorgere occasioni di conflitto e di collaborazione tra industria e distribuzione.

Analisi del contesto

La formulazione di un buon piano di merchandising deve essere coerente con la strategia di posizionamento che il punto vendita intende perseguire (L. Pellegrini, 1993a, p. 7)¹⁴.

Ciò significa che essa deve basarsi su un'accurata analisi, condotta in maniera continua nel tempo, delle caratteristiche della concorrenza e della domanda – attuale e potenziale – che insistono nell'area di attrazione del punto vendita e, quindi, della politica di commerciale e di vendita che esso intende perseguire (U. Collesei, 1989, pp. 165-166 G. Lugli, 1989, pp. 8-10; E. Sabbadin, 1991, pp. 38-40; A. Fady, M. Seret, 1992, pp. 56-58; J. E. Masson, A. Wellhoff, 2001, cap. 5; D. Grewal, M. Levy, A. Mehrotra, A. Sharma, 1999).

Non è da sottovalutare poi il condizionamento che rispetto alla programmazione delle attività di merchandising può essere esercitato dalle politiche di approvvigionamento e dalla strategia organizzativa adottata dalla distribuzione (G. Lugli, 1989, pp. 11-12; L. Pilotti, 1991a).

Definizione e segmentazione dell'assortimento

La definizione dell'assortimento – nelle sue dimensioni dell'ampiezza, della profondità e della coerenza – riveste un'importanza primaria nella definizione delle attività di merchandising (J. M. Colin, 1998)¹⁵ e deve essere svolta in maniera dinamica per valutare l'opportunità/necessità di inserire e/o eliminare in assortimento prodotti e linee in modo che ad ogni articolo sia attribuito nelle fasi successive un adeguato spazio espositivo (U. Collesei, 1989, pp. 177-179; A. Fady, M. Seret, 1992, pp. 80-89; D. Mouton, 1992, pp. 80-106; G. Lugli, 1998b, pp. 166-172).

L'obiettivo che deve essere perseguito è quello di predisporre un assortimento che differenzi il punto vendita dai concorrenti e soddisfi i bisogni dei consumatori, il tutto tenendo sotto controllo il livello di rotazione, di scorte e di redditività che esso produce (A. Fady, M. Seret, 1992, pp. 56-59; J. Masson, A. Wellhoff, 2001, pp. 73- 76).

Le informazioni che il distributore può utilizzare per definire l'assortimento possono provenire da fonti di varia natura tra le quali, ad esempio, i panel dei consumatori e dei distributori e, non meno

¹⁴ Come si è già avuto modo di rilevare in precedenza questo non significa negare che le concrete modalità con le quali il merchandising viene realizzato e i risultati che esse producono concorrono a definire l'immagine, e quindi il posizionamento, sia del punto vendita, sia dei prodotti in essi esposti. Questo equivale a riconoscere che "le azioni di merchandising discendono dalle decisioni di posizionamento, ma su di esse possono a loro volta anche retroagire" (L. Pellegrini, 1993a, p. 11).

¹⁵ L'assortimento, sarà ovviamente diverso a seconda del posizionamento e della politica commerciale del punto vendita (U. Collesei, 1989, pp. 167-169; G. Lugli, 1989, p. 8-10; J. E. Masson, A Wellhoff, 2001, pp. 69-70).

importante, dagli stessi produttori; più in particolare, questi ultimi possono fornire informazioni sui mercati e la loro evoluzione, le tipologie di consumatori che acquistano certi prodotti, la performance dei diversi canali della distribuzione, le quote di mercato dei propri prodotti, e così via (J. E. Masson, A. Wellhoff, 2001, p. 73).

Una delle questioni più importanti in proposito riguarda l'individuazione di criteri di segmentazione/classificazione dell'assortimento che siano il più possibile coerenti con le logiche attraverso le quali i consumatori leggono l'assortimento presente nel punto vendita (R. Cercola, 1990; A. Morales, B. E Kahn, L. McAlister, S. M. Broniarczyk, 2005).

A questo livello si è tradizionalmente riscontrata una prima area di conflitto tra produttori e distributori data la distonia rilevabile tra le visioni con le quali i primi e i secondi leggevano, e spesso tuttora continuano a leggere, il mercato (G. Lugli, 2002a, p. 185).

Difatti, i produttori tendevano a concentrare la propria attenzione solo sulla singola referenza/marca che essi cercano di imporre sul mercato a scapito dei concorrenti. Al contrario, i distributori ragionavano solo in termini di intero assortimento del quale intendono ridurre il livello delle scorte, aumentare le vendite e il ricarico medio (E. Sabbadin, 1991, p. 44; F. Casarin, 1996b, p. 384).

Peraltro, negli ultimi anni si stanno aprendo nuove e interessanti opportunità di collaborazione tra produttori e distributori grazie alla tendenza sempre maggiore che spinge i primi e i secondi a non abbracciare più, rispettivamente, la sola logica della singola referenza e dell'intero assortimento e nell'impostare, al contrario, il confronto e il dialogo interorganizzativo sulla base del "nuovo" concetto di categoria (category management¹⁶).

I prodotti vengono così raggruppati per funzioni d'uso o occasioni di consumo¹⁷, il che permette di raggiungere l'obiettivo di definire e creare un assortimento che sia coerente con l'organizzazione mentale dei bisogni del consumatore¹⁸, che sia capace di istituire un legame tra comportamento di consumo e di acquisto (L. Pellegrini, 2000, p. 84) e che, quindi, aumenti la visibilità dei prodotti e la probabilità di un loro acquisto¹⁹.

Ciò produce evidenti vantaggi anche per i produttori, specie quelli di marca. Difatti, dato che molti prodotti sono consumati in differenti occasioni d'uso, la logica del category management offre ai produttori la possibilità di differenziare i formati e le formule del prodotto per adattarli alle diverse esigenze del consumatore e, quindi, la possibilità godere di maggiori localizzazioni espositive nel punto vendita (G. Lugli, 2002a, p. 186).

Le significative opportunità di collaborazione rinvenibili nell'area del category management sono imputabili al fatto che quest'ultima offre al distributore significative opportunità di differenziazione e, inoltre, riguarda prevalentemente le famiglie dove è più forte l'acquisto d'impulso e quelle di nuova introduzione. Pertanto, in queste circostanze è facile comprendere la maggiore

¹⁶ Per utili approfondimenti sul category management si veda, tra gli altri, G. Cristini, 1993; G. Lugli, 1993; E. Sabbadin, 1993; C. Mauri, 1995; G. Lugli, 1996; L. Pellegrini, 1997; A. Pastore, 1997; L. Pilotti, A. Mazzucato, 1997; G. Cristini, 1998; G. Lugli, 1998b, cap. 5; S. Castaldo, P. Bertozzi, 2000.

¹⁷ "Per occasione di consumo, si intende il processo con cui vengono combinati singoli beni complementari nella soddisfazione di bisogni legati al momento della fruizione e condivisi da tutta la clientela... Per funzione d'uso, si intende invece un insieme di beni sostituibili nella soddisfazione di un'esigenza di definiti segmenti di clientela" (G. Lugli, 2002a, p. 176).

¹⁸ Non va quindi sottovalutata l'opportunità/necessità che il distributore ha di selezionare i prodotti da inserire in assortimento verificando anche che tra di essi non siano rilevabili distonie valoriali e semiotiche (I. Soscia, 2001).

¹⁹ Per alcune interessanti riflessioni sugli effetti che l'assortimento del punto vendita può produrre sulle preferenze del cliente si veda, ad esempio, (I. Simonson, 1999).

predisposizione con la quale il distributore può, da un lato, aprirsi al dialogo con il produttore e, dall'altro, accettare la consulenza di quest'ultimo (L. Pellegrini, 1993a, pp. 35-36).

Seguendo la logica del category management esistono, quindi, ampi spazi di collaborazione industria-distribuzione nell'ambito della segmentazione dell'offerta. Più in particolare, sorge l'opportunità dei produttori e dei distributori di collaborare mediante la condivisione del patrimonio informativo utile ad apprezzare le esigenze, le preferenze e i comportamenti di acquisto dei consumatori allo scopo da un lato, di definire i confini delle categorie e, dall'altro, di stabilire i livelli di performance che quest'ultime e i singoli prodotti realizzano (F. Casarin, 1996a, p. 429; G. Lugli, 1998a, pp. 21-22)²⁰.

Peraltro, le opportunità di collaborazione industria-distribuzione nel momento della definizione dell'assortimento trovano giustificazione anche nel caso in cui si esca dalla logica del category management; con ciò si intende far riferimento all'opportunità/necessità che l'industria e la distribuzione collaborino al fine di condividere le informazioni riguardanti i criteri che quest'ultima utilizza per selezionare le referenze da inserire nei propri assortimenti.

Difatti da tale condotta derivano vantaggi per entrambi i partner. Da un lato, la produzione può sfruttare la conoscenza dei suddetti criteri per sviluppare prodotti che – basandosi sul rispetto delle esigenze logistiche, economiche e di marketing degli intermediari commerciali – avranno un più agevole, privilegiato e rapido accesso agli spazi espositivi (L. Pellegrini, 1993a, p. 39; L. Pellegrini, P. Bertozzi, 1994; S. Castaldo, G. Verona, 1998, pag. 88)²¹. Dall'altro, il distributore si troverà a dialogare con un produttore capace di offrirgli prodotti che contribuiscono a garantire la gestione ottimale del proprio spazio espositivo e a produrre i desiderati livelli di redditività del proprio punto vendita.

Infine, restando da considerare i notevoli spazi di collaborazione che possono essere utilmente esplorati dall'industria e dalla distribuzione nell'area dell'integrazione logistica per realizzare ottimizzare le relazioni interfunzionali e integrare i flussi informativi e, quindi, per ridurre le scorte, aumentare la rotazione dei prodotti e, infine, ottimizzare l'utilizzo dello spazio espositivo (S. Pivato, A. Gilardoni, 1997; L. Pellegrini, 1990; G. Paché, 2001; G. Del Chiappa, 2004b, pp. 120-121).

Organizzazione del layout di vendita

L'organizzazione del layout del punto vendita si basa su una serie di decisioni che la distribuzione deve prendere per definire la superficie espositiva, l'assegnazione degli spazi di vendita ai singoli reparti, la posizione dei diversi reparti, la dislocazione delle attrezzature di vendita e, infine, dove collocare le vie di accesso e di uscita (E. Sabbadin, 1991, p. 53)²².

²⁰ Il fatto che industria e distribuzione abbiano interessi coincidenti nel momento in cui risultano manovrare le leve del merchandising per stimolare gli acquisti d'impulso a livello di categoria non deve far pensare però che a livello di definizione dell'assortimento non sia possibile riscontrare situazioni di conflitto. Difatti, queste continuano ad essere plausibili nel momento in cui i distributori si trovano a manovrare le leve del merchandising per aumentare il sell out delle marche a più alta marginalità (commerciali e locali) e, quindi, per incidere sulla struttura del fatturato (F. Casarin, 1996b, p. 384). In questo caso, sarà importante che il produttore effettui sostanziali investimenti di trade marketing per influenzare il comportamento che i distributori adottano nel manovrare le leve del merchandising (G. Lugli, 2002c, p. 363).

²¹ I vantaggi che la situazione richiamata produce sono evidenti negli attuali contesti competitivi caratterizzati da un sempre maggiore affollamento degli scaffali e, quindi, da una sempre più accentuata concorrenza che tra i produttori si viene a creare per l'acquisizione degli spazi espositivi, possibilmente privilegiati, utili al lancio di nuovi prodotti. Inoltre, dalle circostanze descritte il produttore può trarre l'ulteriore vantaggio di accorciare sensibilmente il time-to-market dei propri prodotti, il che spesso è una prerogativa competitiva essenziale data l'ipercompetizione che, anche a livello temporale, si gioca negli attuali mercati (G. Del Chiappa, 2004b, pp. 122-123; G. Del Chiappa, 2004c; G. Del Chiappa, 2004d).

²² Per semplicità espositiva in questa fase consideriamo sia la definizione del layout delle attrezzature che del layout merceologico.

L'organizzazione di un efficace ed efficiente layout deve basarsi su un'attenta analisi degli indici di redditività della superficie di vendita e, non meno importante, deve essere condotta tenendo presente la strategia d'insegna perseguita dal punto vendita (D. Mouton, 1992, pp. 33-45).

Inoltre, il layout di vendita deve essere stabilito in modo da poter riuscire ad equilibrare le differenti esigenze dell'offerta e della domanda (U. Collesei, 1989, pp. 185-186; E. Sabbadin, 1991, pp. 54-57; A. Fady, M. Seret, 1992, pp. 101-112; D. Mouton, 1992, p. 60; E. Sabbadin 1993, pp. 45-47; G. Lugli, 1998b, p. 249; J. E. Masson, A. Wellhoff, 2001, pp. 82-87).

Le esigenze dell'offerta consistono nella necessità di massimizzare la superficie espositiva rispetto alla superficie complessiva del punto vendita, di ridurre i costi di movimentazione delle merci a scaffale e le relative differenze inventariali, di tener conto dei vincoli fisici dettati dall'architettura interna del punto vendita e della differente stagionalità dei reparti, di sfruttare il diverso grado di richiamo di ciascuna categoria per orientare il flusso della clientela in modo evitare la formazione di aree a basso traffico e/o una circolazione non ottimale della clientela nei diversi corridoi e, infine, di controllare il comportamento del cliente per contenere le possibilità di furti.

Le esigenze della domanda, al contrario derivano, da un lato, dalla necessità di evitare che la circolazione all'interno del punto vendita sia vissuta dai clienti come costringente e insoddisfacente e, dall'altro, dalla particolare natura delle esigenze originate dai prodotti che i clienti intendono acquistare. Più in particolare, si tratta di semplificare e velocizzare la visita dei clienti e di evitare, da un lato, che "l'assillo" di aumentare la superficie espositiva sia compiuto attraverso decisioni che deteriorano l'immagine del punto vendita e/o rendono difficoltoso la presa dei prodotti e, dall'altro, che l'obiettivo della minimizzazione dei costi logistici possa portare a localizzare i reparti in aree scomode per l'acquisto.

I diversi modelli di layout riscontrabili nella realtà sono essenzialmente riconducibili agli oramai noti modelli a griglia e a isole (E. Sabbadin, 1991, pp. 60- 64; E. Sabbadin, 1993, pp. 47-49; E. Sabbadin, 1997, pp. 170-72; G. Lugli, 1998b, p. 250; G. Lugli, 2002c, p. 372-373; I. M. Bagnobianchi, 2004, p. 23).

I primi sono solitamente più diffusi nei punti vendita a libero servizio di tipo non alimentare e di dimensioni piuttosto ridotte. Essi presentano numerosi vantaggi dal punto di vista dell'offerta. Tra questi, ad esempio, quello di consentire – a parità di superficie – un maggior numero di prodotti, di semplificare la movimentazione dei prodotti a scaffale e, infine, agevolare il controllo delle differenze inventariali. Peraltro, il modello a griglia presenta dal punto di vista della domanda un forte svantaggio: quello di lasciare al consumatore ridotti margini di libertà di movimento.

I secondi, diversamente, risultano maggiormente orientati alla domanda dal momento che la loro configurazione spaziale lascia ai clienti una maggiore libertà di movimento all'interno del punto vendita rispetto ai modelli a griglia. Allo stesso tempo essi presentano lo svantaggio di ridurre la superficie espositiva, di prevedere l'utilizzo di un'attrezzatura generalmente più costosa, di aumentare i costi di handling e manutenzione e, infine, di rendere più difficile il controllo delle differenze inventariali.

Display di vendita e animazione

Una volta definito il layout di vendita si tratta di definire lo spazio da assegnare alle referenze, le modalità di loro presentazione e, infine, di animare il punto vendita.

Per quanto riguarda l'assegnazione dello spazio espositivo ai singoli prodotti, si può certo dire che questo sia un momento ad elevata complessità e criticità.

È complesso per le conseguenze che i diversi criteri di assegnazione dello spazio producono sui costi operativi del punto vendita in termini, ad esempio, di costi di rifornimento, di movimentazione e di gestione delle scorte (E. Sabbadin, 1991, p. 78). È critico per il fatto che oramai è ampiamente dimostrato che la quantità e la qualità di spazio assegnato alle singole referenze influenza – seppur in maniera diversa in funzione della specifica natura dell'acquisto (G.

Lugli, 2002c, 366-367) – il processo di reperibilità, scelta e presa dei prodotti (G. Cristini, 2002, p. 562) e, quindi, il livello delle loro vendite²³. Non meno importante, è la capacità che la diversa organizzazione del display ha di influire sul livello di soddisfazione che i clienti provano dall'esperienza d'acquisto (M. H. Yang, W. C. Chen, 1999, p. 309).

Ciò significa che le decisioni di assegnazione dello spazio espositivo devono essere effettuate verificando che i criteri seguiti producano un rapporto costi/benefici che consenta di raggiungere un livello di redditività del punto vendita ottimale e, quindi, contribuisca alla competitività e alla sopravvivenza del punto vendita.

I criteri da seguire per l'assegnazione quali-quantitativa dello spazio espositivo ai singoli prodotti possono essere veramente molteplici ma, in ogni caso, devono tener conto di tre specifiche esigenze (A. Fady, M. Seret, 1992, p. 129; U. Collesei, 1989, pp. 189):

- ❑ esigenze estetiche: i clienti sono attratti dall'ordine e dalla pulizia e dal modo con il quale i prodotti sono presentati²⁴;
- ❑ esigenze di vendita: la diversa collocazione dei prodotti determina una diversa facilità di lettura e valutazione dell'assortimento da parte dei clienti e una diversa difficoltà con la quale il personale può eseguire i compiti di riapprovvigionamento;
- ❑ esigenze economiche: dato che lo spazio di vendita è una risorsa scarsa, una sua diversa utilizzazione produce – sia in fase di installazione che di gestione – una diversa redditività per m² e, non meno importante, un diverso costo di gestione delle scorte a magazzino.

Inoltre, lo spazio da assegnare al singolo prodotto dipenderà anche da alcune sue caratteristiche – quali, ad esempio, il packaging, la dimensione e la sua delicatezza – dalle modalità con le quali il prodotto viene riapprovvigionato e consegnato dal produttore (A. Fady, M. Seret, 1992, p. 145) e, infine, dalle stesse politiche di marketing perseguite dal distributore (G. Lugli, 1998b p. 248).²⁵

In generale, il numero di facing ideale da assegnare al singolo prodotto può essere individuato calcolando l'elasticità del lineare espositivo, ossia osservando in che modo il livello delle vendite del prodotto varia al variare delle dimensioni del lineare. Numerosi studi dimostrano in proposito che superata una certa soglia minima, al di sotto della quale la presenza del prodotto non è percepita, le vendite di un prodotto aumentano all'aumentare del numero di facing ad esso attribuito fino a raggiungere il livello di saturazione oltre il quale il volume di vendita non risulta praticamente più influenzato da ulteriori assegnazioni di spazio (si veda, ad esempio, J. E. Masson, A. Wellhoff, 2001, pp. 96-98).

Lo sfruttamento dell'elasticità delle vendite allo spazio espositivo rappresenta una prima area decisionale in corrispondenza della quale possono insorgere situazioni di frizione tra produttori e distributori dal momento che per i primi la quantità di spazio ottimale è, almeno di solito, superiore a quella desiderata dai secondi. Infatti, non bisogna dimenticare che per i distributori un aumento dell'esposizione di una marca può generare una riduzione più o meno consistente di un'altra marca compromettendo, per tale via, la redditività globale del punto vendita (G. Lugli, 1998b, pp. 257-258).

In ogni caso, è bene sottolineare che le vendite dei prodotti ad acquisto programmato risultano meno influenzabili dalla diversa quantità di spazio loro assegnato rispetto ai beni ad acquisto d'impulso.

²³ A questo riguardo si deve tener presente anche il problema dell'elasticità incrociata tra i diversi prodotti (E. Sabbadin, 1991, p. 78).

²⁴ Questo equivale a riconoscere che l'organizzazione dello spazio espositivo deve essere effettuata tenendo in considerazione l'effetto comunicazionale che da essa ne può derivare.

²⁵ Ad esempio, se un prodotto è soggetto a promozioni bisognerà incrementarne lo spazio espositivo.

Come si è già anticipato in precedenza, l'allocazione dello spazio esposto deve tener conto oltre che del livello delle vendite realizzabili anche dell'ammontare di costi che essa produce.

A questo proposito si deve tener presente che un aumento dello spazio espositivo assegnato al prodotto determina – diminuendo il tasso di rotazione dei prodotti e aumentando il rischio di obsolescenza fisica ed economica – un incremento dei costi di stoccaggio e di gestione delle scorte²⁶ anche se, al contempo, riduce i costi di riapprovvigionamento (U. Collesei, 1989, p. 189; E. Sabbadin, 1991, 78) e i rischi di rotture di stock²⁷; è per questo motivo che di solito si preferisce assegnare più spazio ai prodotti ad alto tasso di rotazione.

Infine, è utile notare che anche l'aspetto qualitativo dell'assegnazione dello spazio influisce sensibilmente sul livello delle vendite; è oramai ampiamente dimostrato, infatti, che la probabilità che i diversi prodotti siano acquistati cambia a seconda del livello del lineare nel quale essi risultano esposti (U. Collesei, 1989, p. 197; J. E. Masson, A. Wellhoff, 2001, pp. 105-107).

In sintesi, è utile rilevare che i modelli utilizzabili per l'allocazione dello spazio espositivo ai singoli prodotti sono: l'elasticità dei prodotti rispetto allo spazio espositivo, l'elasticità incrociata tra i prodotti, la qualità dello spazio espositivo, la redditività dei diversi prodotti, i costi di stoccaggio e di riordino e risultano raggruppabili in tre categorie: modelli empirici – basati sull'ottimizzazione di una singola variabile quali, ad esempio, il livello delle vendite o delle scorte – modelli sperimentali e di ottimizzazione²⁸.

Una volta definito lo spazio da assegnare ai singoli prodotti, si tratta di passare a stabilire le modalità di presentazione (G. Caglini, 1985).

A questo riguardo le soluzioni applicabili sono quelle della disposizione orizzontale o verticale (E. Sabbadin, 1991, p. 75; E. Sabbadin, 1997, pp. 176-177; I. M. Bagnobianchi, 2004, pp. 24-26; G. Lugli, 2002c, p. 387). Il punto vendita opererà per l'una o l'altra delle su indicate modalità di presentazione in base alla politica assortimentale adottata, alle caratteristiche delle famiglie/categorie di prodotti e, infine, al comportamento d'acquisto del consumatore (G. Lugli, 2002c, p. 387).

La presentazione orizzontale attribuisce ad ogni famiglia di prodotti uno stesso livello nello scaffale e distribuisce i diversi prodotti/marca in senso verticale. Questa soluzione è quella preferita dai produttori dal momento che ciò consente di rafforzare il potenziale comunicativo della propria marca all'interno del punto vendita e, al contempo, di ridurre le possibilità di confronto diretto con i prodotti concorrenti. Peraltro, la presentazione orizzontale non è certo la soluzione ottimale per la distribuzione dato che per quest'ultima la sua applicazione significherebbe rinunciare a manovrare la leva qualitativa del merchandising (D. Fornari, 1999, p. 281).

Al contrario, nella presentazione verticale ogni famiglia di prodotti risulta essere distribuita su tutti i livelli dello scaffale mentre le marche risultano disposte in orizzontale. Quest'ultima è la soluzione più vantaggiosa per il distributore dal momento che essa presenta il vantaggio di frenare il passaggio

²⁶ Per utili approfondimenti sulla natura e il ruolo delle scorte si veda, ad esempio, J. E. Masson, A. Wellhoff, 2001, pp. 138-156.

²⁷ Per un'analisi delle conseguenze derivanti dalle rotture di stock e dalle possibili occasioni di conflitto/collaborazione che rispetto a questo fenomeno possono insorgere tra industria e distribuzione si veda, ad esempio, A. Fady, M. Seret, 1992, pp. 44-47; L. M. Slood, P. C. Verhoef, P. H. Franses, 2005. Peraltro, è interessante notare che alcune ricerche sembrano dimostrare che un certo grado di incompletezza del display espositivo di un prodotto sia funzionale ad incrementare la probabilità di acquisto; ciò a causa della "prova sociale" di gradimento del prodotto che il suo incompleto display pare fornire ai clienti di un punto vendita (N. Y. Razzouk, V. Saitz, V. Kumar, 2001).

²⁸ La trattazione dei singoli modelli, dei relativi vantaggi e svantaggi e, infine, degli indici in esso utilizzati esula dagli obiettivi del presente lavoro. Per una loro analisi si vedano, tra gli altri, U. Collesei, 1989, pp. 199-201; G. Lugli, 1989; E. Sabbadin, 1991, pp. 80-93; A. Fady, M. Seret, 1992, pp. 139-155; P. Bertozzi, 1993, pp. 85-112; E. Sabbadin, 1997, pp. 180-193; J. E. Masson, A. Wellhoff, 2001, capp. 9-10.

del clienti obbligandoli a percorrere con gli occhi tutta l'altezza della gondola per individuare i prodotti ricercati aumentando, per tale via, la possibilità che durante tale ricerca il consumatore decida di acquistare anche prodotti non previsti e, inoltre, consente di sfruttare più adeguatamente il diverso valore visivo di ciascun livello (U. Collesei, 1989, pp. 198-199; A. Fady, M. Seret, 1992, p. 160-161)²⁹. Inoltre, dato che di solito i clienti hanno un senso di circolazione privilegiato, si tratterà di posizionare all'inizio del corridoio prodotti a forte richiesta, per proseguire poi con articoli ad acquisto d'impulso (E. Sabbadin, 1997, p. 161).

Appare quindi facile comprendere come a questo livello delle attività di merchandising sia plausibile riscontrare una sostanziale divergenza tra gli obiettivi e gli interessi dell'industria e della distribuzione e, quindi, l'affermarsi di situazioni di "frizione" e di conflitto interorganizzativo (D. Fornari, 1999, p. 281)³⁰. Peraltro, tale divergenza di interessi è destinata ad essere "alleggerita" nel caso in cui si determini una sostanziale coerenza tra l'immagine di marca e le esigenze della clientela del punto vendita e la marca risulti, quindi, la variabile prioritaria che il consumatore considera nel proprio processo di acquisto. Difatti, in tale circostanza anche per la distribuzione diventa accettabile una distribuzione verticale per marca e, quindi, aumentano le possibilità di un costruttivo dialogo con la produzione (E. Sabbadin, 1997, p. 177). In ogni caso, è utile rilevare che la possibilità di consulenza e di collaborazione dell'industria in materia di allocazione dello spazio espositivo è destinata a spostarsi dalla produzione dei planogrammi a quella dell'organizzazione del display a mano a mano che nella distribuzione si affermi l'utilizzo di programmi di shelf management (L. Pellegrini, 1993a, p. 36).

Una volta definito lo spazio da assegnare alle referenze e le modalità da seguire nella loro presentazione, si rende necessario procedere all'animazione del punto vendita mediante azioni di evidenziazione, di promozione, di pubblicità e comunicazione sul punto vendita contemplando, infine, anche la realizzazione di azioni che prevedono l'intervento fisico di animatori, animatrici o venditori. Il tutto mediante la progettazione e realizzazione di interventi capaci di stimolare tutti i sensi dei clienti facendo leva sull'ordine, sull'ergonomia, sull'estetica, sugli odori (A. M. Fiore, X. Yah, E. Yoh, 2000) e sull'illuminazione (T. A. Summers, P. R. Hebert, 1999) e su ogni altro aspetto che possa contribuire a creare l'atmosfera del punto vendita (si veda, ad esempio, U. Collesei, 1989, pp. 212-214; A. Fady, M. Seret, 1992, pp. 191-196; J. E. Masson, A. Wellhoff, 2001, cap. 7).

Anche in riferimento alle iniziative di animazione del punto vendita è possibile riscontrare la possibilità di una costruttiva collaborazione industria-distribuzione la cui intensità è, peraltro, destinata a variare in funzione della natura della specifica iniziativa considerata. Più in particolare, significative aree di collaborazione sono riscontrabili nel campo della programmazione di iniziative promozionali a calendario (G. Paché, 2001, p. 110), di promozioni di prezzo, di affitto di spazi espositivi e, più in generale, di iniziative di esposizione privilegiata finalizzate ad animare e rendere più vivace il punto vendita (E. Meneghetti, 1991, p. 40; L. Pilotti, 1991a, p. 72; L. Pellegrini, 1991, p. 3).

Peraltro, è bene sottolineare che gli accordi per lo sfruttamento di aree del punto vendita finalizzati alla spettacolarizzazione dello shopping e alla creazione di traffico, possono incrinarsi e sfociare in situazioni conflittuali nel caso in cui l'animazione determini l'aumento delle vendite dei prodotti di altri fornitori ma non del produttore che ha collaborato (F. Casarin, 1999, p. 160).

²⁹ In questo senso, i prodotti più redditizi e a basso ritmo di vendita verranno disposti al livello occhi mentre i prodotti di richiamo (a basso prezzo) e a forte vendita saranno collocati ai livelli bassi.

³⁰ Inoltre, tali situazioni di frizione tra industria e distribuzione sono destinate ad accentuarsi a causa della naturale tendenza dei distributori a privilegiare l'esposizione delle proprie marche commerciali (A. F. Nogales, M. G. Suarez, 2005).

Misurazione dei risultati

La validità del layout di vendita e del layout merceologico deve essere verificata e valutata in maniera sistematica e regolare a livello di singola famiglia/categoria, di reparto e, infine, a livello di negozio (U. Collesei, 1989, p. 199).

Le misurazioni possono essere sia di tipo quantitativo che qualitativo.

Le prime vengono condotte essenzialmente utilizzando i dati che possono essere ottenuti – ad esempio – dagli scadenziari, dai sistemi informativi aziendali alimentati dai dati raccolti attraverso l'utilizzo di casse informatizzate dotate di lettore ottico o, infine, interrogando i software di merchandising. A seconda delle specifiche necessità, e soprattutto se si tratta di valutare la validità del layout di vendita, i dati richiamati vengono integrati con informazioni che possono essere raccolte osservando il comportamento della clientela nel punto vendita.

Un primo gruppo di indici che può essere calcolato, specie per valutare la validità del layout di vendita, comprende i seguenti indicatori (U. Collesei, 1989, p. 187; E. Sabbadin, 1991, pp. 72-73; A. Fady, M. Seret, 1992, pp. 116-117; D. Fornari, 1999, p. 278; I. M. Bagnobianchi, 2004, pp. 22-23):

- ❑ passaggio: numero di passaggi diviso il numero delle persone entrate nel punto vendita;
- ❑ interesse: numero di arresti diviso il numero totale dei passaggi;
- ❑ di attrazione: numero di acquisti diviso il numero di passaggi;
- ❑ manipolazione: numero di manipolazione dei prodotti diviso il numero di arresti;
- ❑ acquisto: numero di acquisti diviso il numero di manipolazioni.

In riferimento alla verifica e alla valutazione quantitativa del display di vendita si può ricorrere al vasto insieme di indici di vendita, di rotazione delle scorte, di produttività e di redditività del lineare, e così via³¹.

Per quanto riguarda invece le valutazioni di carattere qualitativo, queste si rendono necessarie per giudicare – ad esempio – in che misura le scelte effettuate risultino congruenti rispetto agli obiettivi assegnati al reparto, all'immagine che si intende conferire al punto vendita, alla qualità estetica e comunicazionale che ne deriva (U. Collesei, 1989, pp. 200-201; A. Fady, M. Seret, p. 169) e, inoltre, per osservare il comportamento che la clientela tiene all'interno del punto vendita sia in termini di circolazione che di atteggiamento davanti al display dei prodotti. A quest'ultimo riguardo, giocano un ruolo chiave i sistemi video e di eye movement recorder (D. Mouton, 1992, p. 149). È facile intuire che anche i produttori saranno interessati a effettuare rilevazioni sistematiche all'interno dei punti vendita per verificare la presenza, l'esposizione e i prezzi dei propri prodotti (Store Check)³².

La verifica e la valutazione quali-quantitativa del layout di vendita, delle modalità di esposizione dei prodotti e, infine, di animazione del punto vendita rappresenta una fase di fondamentale importanza dal momento che essa consente – mediante la rilevazione di possibili scarti tra obiettivi e risultati effettivamente raggiunti attraverso le attività di merchandising – di individuare possibili aree di miglioramento e, quindi, di acquisire informazioni utili a reindirizzare le future strategie del punto vendita.

Anche a questo riguardo sorge una potenziale area di collaborazione tra industria e distribuzione. Infatti, è facile intuire la maggiore efficacia ed efficienza con la quale le operazioni di verifica e, quindi, di reindirizzo delle strategie del punto vendita possano essere condotte nel momento in cui le informazioni che la distribuzione acquisisce attraverso le proprie misurazioni vengono integrate con quelle che i produttori acquisiscono compiendo le richiamate operazioni di Store Check.

³¹ La trattazione degli indici richiamati esula dagli obiettivi del presente lavoro. Per utili approfondimenti si rimanda alla lettura dei riferimenti bibliografici già indicati in nota 28.

³² J. E. Masson, A. Wellhoff, 2001, p. 193.

3. Aspetti di organizzazione e di controllo nello svolgimento delle attività di merchandising

Da quanto detto sinora emerge con evidenza che il merchandising si articola, sia per i produttori che per i distributori, in tre differenti attività e cioè, concezione, attuazione e manutenzione.

In generale, a tali attività corrispondono altrettanti ruoli a vario titolo responsabili dello svolgimento dell'attività di merchandising ognuno confrontabile con quelli della funzione commerciale nell'industria e con quelli della distribuzione.

Figura 1 - I ruoli di merchandising nell'industria e nella distribuzione

Industria	<p>Commerciale</p> <p>Direttore commerciale Direttore regionale rappresentante</p>	<p>Merchandising</p> <p>Direttore merchandising Merchandiser Agente di merchandising</p>
Distribuzione	<p>Distribuzione</p> <p>Direttore d'insegna Direttore regionale Responsabile di reparto</p>	<p>Merchandising</p> <p>Direttore merchandising Merchandiser Agente di merchandising</p>

Fonte: J. E. Masson, A. Wellhoff, 2001, p. 181

In linea di principio, la realizzazione dell'attività di concezione, attuazione e manutenzione dovrebbe essere attribuita rispettivamente al direttore merchandising, al merchandiser e all'agente di merchandising e dovrebbe basarsi, laddove possibile, su una logica di collaborazione tra i ruoli dell'industria e quelli della distribuzione (J. E. Masson, J. E. Wellhoff, 2001, pp. 181-186).

In ogni caso, è utile rilevare che le concrete modalità di collaborazione, i relativi contenuti e, infine, il processo di trasferimento delle competenze organizzative tenderà a variare in base alle diverse modalità secondo le quali le responsabilità decisionali vengono distribuite tra il centro e la periferia delle strutture distributive e, inoltre, in base alle funzioni e alla professionalità possedute dai soggetti responsabili del merchandising industriale (L. Pilotti, 1991a, pp. 72-79; L. Pellegrini, 1993a, pp. 22-34; D. Mouton, 1992, pp. 167-171; I. M. Bagnobianchi, 2004, pp. 37-38).

Più in particolare, gli agenti di merchandising possono essere costituiti da personale dedicato o, in alternativa rappresentare la naturale evoluzione dei venditori/rappresentanti (J. E. Masson, A. Wellhoff, 2001, pp. 186) i quali sono chiamati sempre più a svolgere funzioni di servizio oltre che di semplice vendita (G. Ceccanti, 1997, p. 35; R. Grandinetti, 1993, p. 61; S. Silvestrelli, G. Gregori, 1998, pp. 212-213); tra queste funzioni rientra anche lo svolgimento di iniziative di merchandising la

cui natura tende a variare – come già rilevato in precedenza – sia in base alla maturità professionale degli agenti, sia in base alla diversa natura³³ e organizzazione del distributore.

Il processo di graduale conversione della forza vendita in soggetti responsabili dello svolgimento di attività di merchandising sul punto vendita risulta funzionale alla realizzazione di una pluralità di obiettivi tra i quali, ad esempio, la preparazione e l'organizzazione delle attività promozionali, la rilevazione delle rotture di stock, il controllo della shelf-life dei prodotti deperibili, il controllo del posizionamento a scaffale dei prodotti e, infine, lo scambio di informazioni su nuovi prodotti, tecnologie, promozioni, andamenti delle vendite e comportamenti di acquisto dei consumatori (L. Pellegrini, 1993a, p. 24).

Per concludere bisogna rilevare due importanti elementi di criticità riguardo l'intervento degli agenti di merchandising all'interno del punto vendita.

Il primo, riguarda la tendenza a restringere il novero delle funzioni svolte dal merchandiser industriale all'interno del punto vendita alle sole funzioni di controllo e raccolta dati; ciò a causa della progressiva tendenza delle insegne a riconquistare margini di controllo sui propri punti vendita, e quindi anche sullo svolgimento delle attività di merchandising, per acquisire il proprio desiderato posizionamento di mercato (L. Pellegrini, 1993a, p. 34). Come conseguenza dell'affermarsi di questo fenomeno la ricerca di un punto di incontro e di dialogo sembra spostarsi ai livelli gerarchici più alti sia dell'industria che della distribuzione (l. Pellegrini, 1993a, p. 31; J. E. Masson, A. Wellhoff, 2001, p. 182).

Il secondo, riguarda l'oggettiva difficoltà con la quale i produttori possono controllare le modalità di intervento quali-quantitativo dei propri agenti sul punto vendita e, quindi, capire se gli scarsi risultati di vendita sono imputabili a mancanze del proprio personale o della distribuzione.

Trattasi di un aspetto decisamente critico data la perdita di informazioni oggettive e incontrovertibili che in queste circostanze si verifica e che, al contrario, sarebbero assolutamente utili per favorire lo sviluppo di quel dialogo collaborativo necessario affinché l'industria e la distribuzione possano agire in ottica sistemica per soddisfare le sempre più sofisticate esigenze espresse dalla domanda, aumentare le rispettive capacità di sell-out e, infine, riorientare correttamente le proprie decisioni strategiche e di marketing.

4. L'innovazione tecnologica al servizio del merchandising: il Visual Store Check[®]

L'innovazione tecnologica consente di gestire in maniera più efficace e efficiente i processi di marketing e di comunicazione e, quindi, anche le attività di merchandising. Si pensi, ad esempio, alla maggiore efficacia e efficienza che l'industria e la distribuzione hanno acquisito nella gestione delle proprie attività grazie all'introduzione e allo sviluppo dei sistemi POS, dei data-warehousing, dei sistemi di Electronic Found Transfer e di Electronic Data Interchange (U. Collesei, 1999b, pp. 15-22). Oppure ancora, si pensi alla maggiore efficacia e efficienza che i punti vendita hanno acquisito nella gestione delle relazioni con la propria clientela grazie, ad esempio, all'uso di sistemi di interactive video and closed-circuit video che consentono ai consumatori in visita nel punto vendita di fermarsi, di vedere, di ascoltare, di imparare informazioni che riguardano i prodotti in assortimento (J. Diamond, E. Diamond, 1999, p. 211) fino a prevedere la loro possibilità di interazione e di dialogo con questi ultimi grazie alle potenzialità insite nell'uso di sistemi di packaging intelligenti basati sull'uso della tecnologia RFID.

Nel prosieguo del lavoro, si intende presentare un'innovazione tecnologica (Visual Store Check[®]) che interessa l'area dello Store Check allo scopo di discuterne le modalità di funzionamento e, inoltre, la natura dei vantaggi che ne possono derivare nell'impostazione e nel controllo delle attività

³³ Riguardo al secondo aspetto si veda anche quanto già detto nella nota 13.

di merchandising e, inoltre, nell'accentuare le aree di possibile collaborazione tra industria e distribuzione.

Il Visual Store Check⁶: presentazione e modalità di funzionamento

Visual Store Check è una soluzione di business intelligence innovativa e unica che – senza richiedere investimenti in hardware e software – consente alle aziende industriali e commerciali di ogni dimensione di monitorare in tempo reale con facilità, velocità ed efficacia prodotti e supporti promo-pubblicitari esposti nei punti vendita e, quindi, di controllare e misurare i risultati degli investimenti fatti per lo svolgimento di attività di merchandising.

Questo nuovo servizio – basato sull'integrazione tra le risorse umane e la telefonia mobile integrata ad internet – è stato creato, sviluppato e diffuso attraverso la collaborazione tra l'azienda proprietaria del brevetto, una delle maggiori aziende di telefonia mobile e, infine, un gruppo di esperti di category management, trade marketing, vendite, merchandising, marketing, organizzazione e information technology appartenenti ad aziende leader nella produzione e distribuzione di beni di largo consumo.

Il sistema Visual Store Check è costituito dal software Visual Store Check Mobile e dal portale Visual Store Check.

Il software di Visual Store Check Mobile viene installato su un cellulare dotato di foto camera con minimo 640x480 pixel che viene poi messo a disposizione del personale delle aziende industriali e/o commerciali il quale viene così a disporre di una data base locale predisposto per effettuare i check e contenere le informazioni relative solo alle città e ai punti vendita da lui gestiti (il database è in grado di contenere migliaia di punti vendita). I dati contenuti in Visual Store Check Mobile sono crittografati, personalizzati per ogni per ogni utente e quando variano il Portale Visual Store Check provvede ad inviare un aggiornamento dell'applicativo.

Attraverso l'utilizzo del cellulare e del software in esso installato il personale delle aziende – una volta selezionata la città e, quindi, lo specifico punto vendita da controllare – provvede ad effettuare i check necessari a verificare i risultati delle attività di merchandising realizzate.

Ogni check è costituito da una fotografia³⁴ – che ritrae prodotti, promozioni, supporti promo-pubblicitari, spazi espositivi, vetrine, corner, ecc – alla quale vengono associati i dati quali-quantitativi che l'azienda ha deciso di monitorare: prezzo al pubblico, spazio espositivo allocato alla singola referenza e al singolo espositore, posizione nel punto vendita, stock, problemi, opportunità, segnalazioni, note, e così via. Peraltro, è utile rilevare che il servizio adatta istantaneamente le sue funzionalità al singolo punto vendita permettendo l'effettuazione di check anche laddove non sia possibile scattare fotografie: in questi casi Visual Store Check consente, infatti, di rilevare solo dati.

Una volta effettuati, i check vengono immediatamente inviati crittografati al portale di Visual Store Check che provvede a verificarne i contenuti e a archivarli in un'apposita sezione dedicata alla quale le aziende abilitate possono accedere via web e in maniera riservata per consultare in maniera interattiva e in tempo reale – in modalità ASP (Applications Service Provider) – i risultati dell'attività di controllo.

Inoltre, i dati dei check sono resi immediatamente disponibili alle aziende clienti anche in formato Excel permettendo, per tale via, la realizzazione di statistiche utili a reindirizzare i processi decisionali di merchandising e di marketing del loro management.

L'intero processo viene realizzato secondo gli elevati standard di riservatezza e sicurezza garantiti dal fatto che il servizio di Visual Store Check prevede:

- ❑ l'utilizzo di un protocollo SSL dello stesso tipo di quello utilizzato tradizionalmente nelle transazioni bancarie on-line;

³⁴ Il rispetto della legge sulla privacy richiede che nella fotografia non siano ritratte immagini di persone.

- ❑ la possibilità di accedere al software Visual Store Check Mobile e al portale di Visual Store Check solo tramite autenticazione;
- ❑ la crittografazione del database locale e, inoltre, dei dati inviati al portale di Visual Store Check;
- ❑ la possibilità del portale di ricevere dati provenienti solo da cellulari dell'azienda cliente abilitati dallo specifico operatore di telefonia mobile con la cui collaborazione l'azienda detentrica del brevetto del Visual Store Check provvede a diffondere il servizio.

In definitiva, l'erogazione del servizio prevede il coinvolgimento di tre categorie di utenti:

- ❑ uno o più utenti periferici (merchandiser, venditori, agenti, ecc.) che, utilizzando il cellulare su cui è installato il software Visual Store Check Mobile, effettuano i check in predeterminati punti vendita scelti dall'azienda cliente;
- ❑ uno o più utenti di sede che possono consultare i check di tutti i punti vendita dell'azienda cliente accedendo direttamente tramite Internet alla sezione del portale Visual Store Check riservata alla propria Azienda;
- ❑ un gestore che è responsabile per l'azienda cliente del sistema VSC e che accede attraverso Internet alla sezione del portale riservata alla propria azienda tramite apposito portale.

L'area di analisi interattiva viene predisposta per ogni singolo punto vendita organizzando le informazioni e i dati quali-quantitativi raccolti attraverso i check all'interno di un certo intervallo temporale e, inoltre, mette a disposizione delle aziende clienti una serie di strumenti molto utili per verificare l'andamento dei risultati delle proprie attività e, quindi, reindirizzare – in base alla rilevazione degli scarti tra obiettivi e risultati effettivamente raggiunti – le proprie strategie di merchandising e di marketing.

In primo luogo, il servizio di Visual Store Check è dotato di un sistema Edit che può essere utilizzato per inserire nella fotografia originale segni e scritte che evidenziano i problemi, le opportunità e le azioni da intraprendere. Gli interventi grafici vengono memorizzati e il Portale Visual Store Check rende sempre visibile sia la foto originale che quella modificata. Inoltre, il sistema consente di ruotare la fotografia, di ingrandirla e di ridurla a seconda delle specifiche esigenze di analisi del caso.

In secondo luogo, il servizio è dotato di un sistema di e-mailing che consente di inviare direttamente al portale una e-mail contenente le coordinate del punto vendita e i check in ordine cronologico e, volendo, un testo di commento per i destinatari.

In terzo luogo, Visual Store Check è fornito di un sistema di checking che permette di visionare velocemente e in sequenza temporale tutti i check effettuati in un determinato intervallo temporale all'interno di uno specifico intervallo temporale. Per ogni check il sistema visualizza la fotografia originale e modificata, la descrizione della singola referenza, le segnalazioni effettuate, il prezzo al pubblico e, infine, gli altri dati e note che l'utilizzatore ha ritenuto opportuno inserire nel sistema.

Infine, il servizio di Visual Store Check consente di visionare in maniera sistematica e immediata – e per ogni singolo punto vendita – il trend del prezzo al pubblico, della posizione, dello spazio espositivo e, infine, dello stock relativo ad ogni singola referenza consentendo così, tra le altre cose, di verificare se le condizioni di esposizione sono o meno corrispondenti a quelle concordate tra l'azienda industriale e i punti vendita.

Le funzioni e i benefici del sistema di Visual Store Check[®]

Un primo significativo beneficio del sistema di Visual Store Check è individuabile nella facilità con la quale esso può essere installato e aggiornato e, inoltre, nella sua elevata capacità di integrarsi con le basi informative contenute nei data base dei sistemi di rilevazione e controllo eventualmente già esistenti presso le aziende utenti; una facilità d'uso e una capacità di integrazione che, a ben vedere, rendono meno “drammatico” l'impegno di tempo e di risorse finanziarie e manageriali che le aziende devono compiere per avvicinarsi all'utilizzo del sistema di Visual Store Check.

Infatti, nella fase iniziale di installazione e personalizzazione – e comunque ogni volta che sia opportuno aggiornare il sistema – l'azienda importa autonomamente via web i propri dati in una sezione riservata e protetta dal portale Visual Store Check.

L'importazione viene effettuata facilmente – utilizzando un semplice foglio Excel – e nelle condizioni di assoluta sicurezza garantite dal protocollo SSL.

Con la stessa semplicità e sicurezza l'azienda può autonomamente interrogare il sistema di Visual Store Check e esportare da esso i dati necessari alle proprie rilevazioni e controlli modificando, laddove ciò fosse opportuno, le descrizioni del Portale Visual Store Check per adeguarle alla propria terminologia. L'esportazione può riguardare sia i dati raccolti tramite i check, sia ogni altro tipo di informazione relativa all'azienda utente che sia contenuta nella sezione riservata del portale di Visual Store Check; tra queste ultime sono da considerarsi, ad esempio, le informazioni relative all'elenco dei punti vendita, alle referenze in essi presenti e, infine, alle relative modalità di segmentazione.

A regime, l'utilizzo del servizio di Visual Store Check consente alle aziende utenti di beneficiare di una serie di significativi vantaggi che interessano tanto i processi decisionali di marketing quanto quelli di natura strategica e organizzativa.

Da un punto di vista strettamente di marketing, il servizio di Visual Store Check consente – come si è già avuto modo di rilevare in precedenza – di monitorare visivamente e in tempo reale le referenze presenti nell'assortimento di un singolo punto vendita, le promozioni, i prezzi al pubblico, la giacenza delle referenze all'interno dei punti vendita e, quindi, l'eventuale presenza di rotture di stock, il posizionamento dei supporti promo-pubblicitari, la space allocation dei prodotti, la presenza quali-quantitativa a scaffale delle referenze in fase di lancio, lo stato delle vetrine, dei corner e degli spazi di animazione dedicati, la presenza di eventuali prodotti da sostituire perché danneggiati o scaduti e, infine, la giacenza dei prodotti a magazzino; quest'ultima informazione è di fondamentale importanza affinché le aziende utenti possano gestire e programmare al meglio il flusso degli ordini e delle consegne dei prodotti.

Inoltre, da un punto di vista di gestione dei processi decisionali e organizzativi l'utilizzo del sistema di Visual Store Check – sostituendosi ai tradizionali palmari adibiti alla rilevazione, le schede cartacee, le fotocamere digitali, le e-mail, i fax e le spedizioni postali – consente di rilevare e trasmettere le informazioni relative ai check in modo efficace, efficiente, semplice e veloce e, inoltre, di diminuire sensibilmente le probabilità che l'utente possa compiere errori nel corso del processo di rilevazione e trasmissione dei dati (Tabella 1).

Come è facile intuire, ciò consente di ridurre sensibilmente i tempi e i costi di raccolta, spedizione e elaborazione dei dati relativi ai check e, non meno importante, di comprimere l'intervallo temporale che intercorre tra il momento di rilevazione dei dati e quello in cui questi dati sono trasformati in conoscenza utile a reindirizzare le decisioni strategiche delle aziende clienti. Visual Store Check consente, infatti, di organizzare, storicizzare e rendere disponibili alla consultazione via web le fotografie e i dati rilevati nei punti vendita trasformandoli in tempo reale in informazioni di elevato valore aggiunto che consentono in maniera immediata di reagire a problemi/opportunità che si manifestano nel corso del tempo.

In questo senso, il beneficio organizzativo relativo alla maggiore velocità e attendibilità del processo tende a produrre anche un evidente vantaggio strategico che consiste, appunto, nella maggiore credibilità e tempestività con le quali le aziende utilizzatrici del servizio possono riorientare i propri processi decisionali strategici e di marketing e, quindi, nella migliore razionalizzazione e canalizzazione degli investimenti di merchandising e, più in generale, di marketing.

A livello organizzativo il servizio di Visual Store Check produce almeno due altri significativi vantaggi.

Il primo, è relativo al fatto che il sistema, mettendo a disposizione informazioni oggettive, chiare e sintetiche, facilita il lavoro di squadra tra il personale di sede e quello periferico dell'azienda.

Tabella 1 – La funzionalità degli strumenti di merchandising: un’analisi comparativa

	Cellulare	Pad	Computer	Cartaceo	Fotocamera digitale
Qualità dei dati rilevati	Foto: ottima Dati: buona	Foto: bassa Dati: ottima	Foto: no Dati: ottima	Foto: no Dati: scarsa	Foto: ottima Dati: no
Possibilità di check con foto e dati	Si	Si	No	No	No
Archivio di supporto (dati aziendali e target obiettivo*)	Buono/ottimo	Ottimo	Ottimo	Scarsa	No
Rilevazioni guidate (selezione)	Ottimo	Ottimo	Ottimo	Ottimo	No
Rilevazioni libere (imputazioni)	Scarsa	Buona	Ottimo	Ottimo	No
Modalità di aggiornamento dell'archivio di supporto	Automatico	Automatico	Automatico	Manuale	No
Velocità di trasmissione dei check	Alta	Alta	Alta	Scarsa	Scarsa
Praticità d'uso	Ottima	Buona	Scarsa	Scarsa	Media**
Probabilità di errori nella rilevazione e trattamento dei dati	Scarsa	Scarsa	Scarsa	Media	Media***
Oggettività dei dati dei check	Ottima	Buona	Media	Scarsa	Ottima
Controllo forza vendita	Ottima	Ottima	Buona	Scarsa	Scarsa

* Sono i valori target relativi ai prezzi concordati, agli spazi assegnati, ecc.

** Lo strumento costringe a scaricare su PC la foto o a stamparla su carta.

*** Possibilità che l'utilizzatore possa associare la foto ad un punto vendita diverso.

Il secondo, al contrario, consiste nel fatto che il sistema – prevedendo che i check vengano inviati al portale subito dopo la loro realizzazione senza possibilità di modificare il giorno e l'orario della loro esecuzione – consente un più efficace e efficiente monitoraggio quali-quantitativo dell'attività svolta dal personale periferico incaricato dello svolgimento delle attività di merchandising.

Infine, il sistema di Visual Store Check produce evidenti vantaggi anche nel facilitare il dialogo e la collaborazione all'interno dei rapporti industria-distribuzione; ciò essenzialmente per due motivi.

In primo luogo, il sistema registra e organizza le informazioni, i dati, i problemi e le opportunità rilevati sul punto vendita in maniera oggettiva e incontrovertibile e, quindi, consente di ridurre le possibilità che all'interno del canale possano sorgere situazioni di conflitto ingiustificate e infondate.

In secondo luogo, il servizio – prevedendo la possibilità dell'azienda industriale di consentire ai propri clienti intermedi (distributori) l'accesso alle informazioni relative alle proprie attività di checking – consente di favorire quella condivisione del patrimonio informativo che, come rilevato nel paragrafo 2, risulta un'area all'interno della quale sono esplorabili significativi margini di collaborazione nei rapporti industria-distribuzione.

Difatti, è proprio attraverso l'integrazione e la condivisione dei patrimoni informativi che l'industria e la distribuzione possono agire secondo quell'ottica di sistema che oggi appare indispensabile per soddisfare le sempre più sofisticate esigenze espresse dalla domanda di riferimento, aumentare le rispettive capacità di sell-out e, infine, riorientare correttamente le proprie decisioni strategiche e di marketing.

Bibliografia

- Arnold M. J., Reynolds K. E., 2003, "Hedonic shopping motivations", in *Journal of Retailing*, vol. 79, pp. 77-95.
- Babin B. J., Darden W. R., 1995, "Consumer Self-Regulation in a Retail Environment", in *Journal of Retailing*, vol. 71, n° 1, pp. 47-70.
- Baccarani C., 1993, "I caratteri, le forme e il divenire dell'impresa commerciale", in R. Aguiari, C. Beccari (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo: una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino.
- Bagnobianchi I. M., 2004, *Merchandising strategico: pianificare il merchandising per i prodotti di largo consumo e misurarne l'efficacia*, Franco Angeli, Milano.
- Baule G., 2004, "Interfacce del consumo", in V. Bucchetti (a cura di), *Design della comunicazione ed esperienze di acquisto*, Franco Angeli, Milano.
- Berruti G., 1992, *Il merchandising. Guida pratica per i responsabili delle vendite e i merchandiser delle aziende industriali e commerciali*, Franco Angeli, Milano.
- Bertozzi P., 1993, "L'allocatione dello spazio alle referenze", in L. Pellegrini (a cura di), *Il Merchandising: interazione tra marketing del distributore e del prodotto nel punto vendita*, Egea, Milano.
- Bitner M. J., 1992, "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", in *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 57-71.
- Blinzowsky G., 2005, *Le Merchandising opérationnel. Gérer, optimiser et rentabiliser: les assortiments, les linéaires, le stocks, le prix, les promotions...*, Maxima, Paris.
- Botti S., Busacca B., Castaldo S., 1999, "Lo shopping emozionale. Come innovare nella distribuzione", in *Economia & Management*, n° 6, pp. 14-28.
- Buttle F., 1984, "Merchandising", in *European Journal of Marketing*, n° 6.
- Buttle F., 1987, "Can you afford to ignore merchandising?", in *Management Decision*, n° 6.
- Caglini G., 1985, *La presentazione dei prodotti nella vendita a libero servizio*, Franco Angeli, Milano.
- Casarin F., 1996a, "La distribuzione", in G. Volpato (a cura di), *La gestione d'impresa*, Cedam, Padova.
- Casarin F., 1996b, "Le strutture commerciali", in G. Volpato (a cura di), *La gestione d'impresa*, Cedam, Padova.
- Casarin F., 1999, "Le prospettive di sviluppo delle strutture commerciali", in U. Collesci, F. Casarin, *La relazione industria-distribuzione tra conflitto e collaborazione*, Cedam, Padova.
- Castaldo S., 1994a, *Le relazioni distributive. La dimensione collaborativa nei rapporti industria-distribuzione*, Egea, Milano.
- Castaldo S., 1994b, "La comunicazione della distribuzione commerciale", in R. Fiocca (a cura di), *La comunicazione integrata delle aziende*, Egea, Milano.
- Castaldo S., 2001, "L'innovazione distributiva", in S. Castaldo (a cura di), *Retailing & Innovazione*, Egea, Milano.
- Castaldo S., Bertozzi P., 2000, "Il category management nella prospettiva del consumatore: un'introduzione", in S. Castaldo, P. Bertozzi (a cura di), *Category management: creare valore per il consumatore*, McGraw-Hill, Milano.
- Castaldo S., Botti S., 2001, "Lo shopping esperienziale", in S. Castaldo (a cura di), *Retailing & Innovazione*, Egea, Milano.
- Castaldo S., Verona G. (a cura di), 1998, *Lo sviluppo di nuovi prodotti. Teorie e analisi empiriche in una prospettiva cognitiva*, Egea, Milano.
- Ceccanti G., 1997, *Sorgenti informative di mercato per i processi decisori d'impresa. Schema introduttivo al seminario*, Università degli Studi Milano-Bicocca, 20, giugno.
- Ceppi G., 2004, "Shopping experience: acquisto o perdita di esperienza?", in V. Bucchetti (a cura di), *Design della comunicazione ed esperienze di acquisto*, Franco Angeli, Milano.
- Cercola R., 1990, "Il retailing mix", in L. Sicca (a cura di), *Il marketing dell'azienda dettagliante moderna*, Cedam, Padova.
- Codeluppi V., 1992, *Consumo e comunicazione. Mercati, messaggi e pubblicità nelle società contemporanee*, Franco Angeli, Milano.

- Colin J. M., 1998, *Fare assortimento in un'ottica di merchandising*, Franco Angeli, Milano.
- Collesei U., 1989, "Merchandising e comunicazione", in G. Lugli (a cura di), *Manuale di gestione delle imprese commerciali al dettaglio*, Franco Angeli, Milano.
- Collesei U., 1999a, "Il rapporto industria-distribuzione", in U. Collesei, F. Casarin, *La relazione industria-distribuzione tra conflitto e collaborazione*, Cedam, Padova.
- Collesei U., 1999b, "Il ruolo della distribuzione commerciale nei mercati del duemila", in U. Collesei, F. Casarin, *La relazione industria-distribuzione tra conflitto e collaborazione*, Cedam, Padova.
- Cristini G., 1993, "Dal "Trade Marketing" al "Category Management": limiti e opzioni per l'industria italiana di marca", in *Trade Marketing*, n° 7, pp. 61-93.
- Cristini G., 1998, *Category management*, Egea, Milano.
- Cristini G., 2002, "La qualità del servizio commerciale", in G. Lugli, L. Pellegrini, *Marketing distributivo*, Utet, Torino.
- Dalli D., Romani S., 2003, *Il comportamento del consumatore: acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, Franco Angeli, Milano.
- Del Chiappa G., 2004a, *Costi di transazione e relazioni interorganizzative: una rassegna critica*, Utet Libreria, Torino.
- Del Chiappa G., 2004b, *Sviluppo aziendale e relazioni interorganizzative*, Utet Libreria, Torino.
- Del Chiappa G., 2004c, "La time-based competitive knowledge nello sviluppo di nuovi prodotti: la dimensione interna e interorganizzativa", in *Economia e Diritto del Terziario*, n° 1, pp. 67-98.
- Del Chiappa G., 2004d, "La compressione del time-to-market nella concorrenza d'impresa", in *Esperienze d'Impresa*, n° 2.
- Di Gregorio A., 1996, *La valutazione della strategia. Un'analisi quantitativa in condizioni di incertezza*, Utet, Torino.
- Diamond J., Diamond E., 1999, *Contemporary Visual Merchandising*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Donovan R. J., Rossiter J. R., 1982, "Store Atmosphere: and environmental psychology approach", in *Journal of Retailing*, vol. 58, n° 1, pp. 35-57.
- Donovan R. J., Rossiter J. R., Marcoolyn G., Nesdale A., 1994, "Store Atmosphere and Purchasing Behavior", in *Journal of Retailing*, vol. 70, n° 3, pp. 283-294.
- Fady A., Seret M., 1992, *Il merchandising. Tecniche e metodi del commercio al dettaglio*, Etas Libri, Milano.
- Ferraresi M., 2003, *Il Packaging. Oggetto e comunicazione*, Franco Angeli, Milano.
- Fiore A. M., Yah X., Yoh E., 2000, "Effects of a Product Display and Environmental Fragrancing on Approach Responses and Pleasurable Experiences", in *Psychology and Marketing*, vol. 17, n° 1, pp. 27-54.
- Fornari D., 1990, *Le strategie di trade marketing*, Egea, Milano.
- Fornari D., 1999, *Rivoluzione commerciale e Trade Marketing*, Egea, Milano.
- Grandinetti R., 1993, *Reti di marketing. Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni*, Etas Libri, Milano.
- Grewal D., Levy M., Mehrotra A., Sharma A., 1999, "Planning Merchandising Decisions to Account for Regional and Product Assortment Differences", in *Journal of Retailing*, vol. 75, n° 3, pp. 405-424.
- Hartman K. B., Spiro R. L., 2005, "Recapturing store image in customer-based store equity: a construct conceptualization", in *Journal of Business Research*, vol. 58, pp. 1112-1120.
- Kerfoot S., Davies B., Ward P., 2003, "Visual merchandising and the creation of discernible retail brands", in *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 31, n° 3, pp. 143-152.
- Kerfoot S., Davies B., Ward P., 2003, "Visual merchandising and the creation of discernible retail brands", in *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 31, n° 1, pp. 143-152.
- Kotler P., 1973, "Atmospherics as a marketing tool", in *Journal of Retailing*, vol. 49, n° 4, pp. 48-64.
- Lam S. Y., Vandenbosch M., Hulland J., Pearce M., 2001, "Evaluating Promotions in Shopping Environments: Decomposing Sales Response into Attraction, Conversion, and Spending Effects", in *Marketing Science*, vol. 20, n° 2, pp. 194-215.
- Lin Thang D. C., Boon Tan B. L., 2003, "Linking consumer perception to preference of retail stores: an empirical assessment of the multi-attributes of store image", in *Journal of retailing and Consumer Services*, vol. 10, pp. 193-200.
- Little J. D. C., 1998, "Integrated measures of sales, merchandising, and distribution", in *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, n° 5, pp. 473-485.
- Lugli G., 1989, *La gestione dello spazio espositivo nel libero servizio*, II ed., Franco Angeli, Milano.
- Lugli G., 1991, "La natura dei rapporti industria-distribuzione: orientamento funzionale o settoriale?", in *Trade Marketing*, n° 1.
- Lugli G., 1993, "Category management: il nuovo ruolo del buyer", in *Trade Marketing*, n° 8, pp. 3-30.
- Lugli G., 1996, "Il category management nella distribuzione grocery: una via obbligata per migliorare la performance", in *Trade Marketing*, n° 16, pp. 3-46.
- Lugli G., 1998a, *Economia e gestione delle imprese industriali (Trade Marketing)*, Utet, Torino.
- Lugli G., 1998b, *Economia e gestione delle imprese commerciali*, Utet, Torino.
- Lugli G., 2002a, "Formazione e variazione dell'assortimento", in G. Lugli, L. Pellegrini, *Marketing distributivo*, Utet, Torino.
- Lugli G., 2002b, "La comunicazione del distributore", in G. Lugli, L. Pellegrini, *Marketing distributivo*, Utet, Torino.
- Lugli G., 2002c, "La manovra delle leve di merchandising", in G. Lugli, L. Pellegrini, *Marketing distributivo*, Utet, Torino.
- Marsciani F., 2004, "Percorsi nel punto vendita tra gesti e sensibilità", in V. Bucchetti (a cura di), *Design della comunicazione ed esperienze di acquisto*, Franco Angeli, Milano.
- Masson J. E., Wellhoff A., 1999, *Il Merchandising: che cos'è e come lo si pratica*, Franco Angeli, Milano.
- Masson J. E., Wellhoff A., 2001, *Il merchandising: come avere successo nel commercio moderno*, Franco Angeli, Milano.
- Mauri C., 1995, "Category management: dal concetto alla realizzazione", in *Economia & Management*, n° 3, pp. 29-52.
- Meneghetti E., 1991, "Le tecniche di promozione e i loro effetti", in L. Pellegrini (a cura di), *La promozione al consumo. Gli spazi di collaborazione tra industria e distribuzione*, Egea, Milano.

- Mercer A., 1993, "Developments in implementable retailing research" in *European Journal of Operational Research*, vol. 68, n° 1, pp. 1-8.
- Morales A., Kahn B. E., McAlister L., Broniarczyk S. M., 2005, "Perceptions of assortment variety: The effects of congruency between consumers' internal and retailers' external organization", in *Journal of Retailing*, n° 2, pp. 159-169.
- Mouton D., 1992, *Merchandising strategico*, Franco Angeli, Milano.
- Nogales A. F., Suarez M. G., 2005, "Shelf space management of private labels: a case study in Spanish retailing", in *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 12, pp. 205-216.
- Paché G., 2001, "Individuare le evoluzioni del canale logistico. Alcuni elementi importanti in una prospettiva di marketing", in *Micro & Macro Marketing*, n° 1, pp. 97-114.
- Pastore A., 1997, "Category management: l'impatto sui processi di pianificazione e controllo dei sistemi informativi dell'impresa commerciale", in *Commercio*, n° 61, pp. 59-88.
- Pegler M. M., 1998, *Visual Merchandising & Display*, 4° ed., Fairchild Publications, New York.
- Pellegrini L., 1990, "L'integrazione della funzione logistica: motivazione e presupposti", in E. Ottimo, L. Pellegrini, L. Pilotti, A. Vinenni (a cura di), *Verso una logistica integrata nei rapporti industria-distribuzione*, Egea, Milano.
- Pellegrini L., 1991, "Il ruolo della promozione al consumo nei rapporti tra industria e distribuzione", in L. Pellegrini (a cura di), *La promozione al consumo. Gli spazi di collaborazione tra industria e distribuzione*, Egea, Milano.
- Pellegrini L., 1993a, "Merchandising e rapporti di canale", in L. Pellegrini (a cura di), *Il Merchandising: interazione tra marketing del distributore e del prodotto nel punto vendita*, Egea, Milano.
- Pellegrini L., 1993b, "Trade marketing?", in *Sviluppo e Organizzazione*, Luglio-Agosto.
- Pellegrini L., 1997, "Category Management, bisogni del consumatore e marketing del distributore", in *Commercio*, vol. 18, n° 61, pp. 9-29.
- Pellegrini L., 2000, "La definizione dell'offerta: la costruzione dell'assortimento e le formule distributive", in S. Castaldo, P. Bertozzi (a cura di), *Category management. Creare valore per il consumatore*, McGraw-Hill, Milano.
- Pellegrini L., 2002, "La domanda di servizi commerciali", in G. Lugli, L. Pellegrini, *Marketing distributivo*, Utet, Torino.
- Pellegrini L., Bertozzi P., 1994, *Il lancio di nuovi prodotti. Innovazione industriale e assortimenti commerciali*, Egea, Milano.
- Percy L., Woodside A. G., 1990, *Pubblicità e psicologia del consumatore*, Franco Angeli, Milano.
- Pilotti L., 1991a, "Organizzazione e Merchandising", in L. Pellegrini (a cura di), *La promozione al consumo. Gli spazi di collaborazione tra industria e distribuzione*, Egea, Milano.
- Pilotti L., 1991b, *La distribuzione commerciale: innovazione tecnologica, imprenditorialità e management*, Utet, Torino.
- Pilotti L., Mazzucato A., 1997, "Decisioni strategiche e layout merceologico: una verifica empirica di Category Management", in *Commercio*, vol. 18, n° 61, pp. 105-128.
- Pivato S., Gilardoni A., 1997, *Elementi di economia e gestione delle imprese*, Egea, Milano.
- Premazzi K., 2001, "La progettazione dell'assortimento", in S. Castaldo (a cura di), *Retailing & Innovazione*, Egea, Milano.
- Ravazzi C., 2000, *Visual merchandising per sviluppare la vendita visiva nei punti vendita di ogni tipo e dimensione*, Franco Angeli, Milano.
- Razzouk N. Y., Seitz V., Kumar V., 2002, "The impact of perceived display completeness/incompleteness on shoppers' in-store selection of merchandise: an empirical study", in *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 9, pp.31-35.
- Rullani E., 1993, "L'evoluzione delle funzioni commerciali e l'innovazione delle forme distributive: possibili scenari per l'impresa commerciale", in C. Bacarani (a cura di), *L'impresa commerciale in una visione tecnico-economica*, Giappichelli, Torino.
- Sabbadin E., 1988, "Il Merchandising", in *Commercio*, n° 28.
- Sabbadin E., 1991, *Merchandising, packaging e promozione. Le nuove dimensioni della concorrenza verticale*, Franco Angeli, Milano.
- Sabbadin E., 1993, "Classificazione dell'assortimento, lay-out e category management", in L. Pellegrini (a cura di), *Il Merchandising: interazione tra marketing del distributore e del prodotto nel punto vendita*, Egea, Milano.
- Sabbadin E., 1997, *Marketing della distribuzione e marketing integrato. I casi Marks & Spencer e Benetton*, Egea, Milano.
- Scodeller D., 2004, "Paesaggi dello shopping", in V. Bucchetti (a cura di), *Design della comunicazione ed esperienze di acquisto*, Franco Angeli, Milano.
- Sembri C., Pegan G., 2003, *Strategie di comunicazione di marketing: il ruolo del punto vendita*, Edizioni Goliardiche, Trieste.
- Silvestrelli S., Gregori G., 1998, "Un ruolo dell'agente di commercio nei moderni canali di distribuzione", in *Sinergie*, n° 47, pp. 197-226.
- Simonson I., 1999, "The Effect of Product Assortment on Buyer Preferences", in *Journal of Retailing*, vol. 75, n° 3, pp. 347-370.
- Sloot L. M., Verhoef P. C., Franses P. H., 2005, "The impact of brand equity and the hedonic level of products on consumer stock-out reaction", in *Journal of Retailing*, n° 1, pp. 15-34.
- Soscia I., 2001, "Semiotica e comunicazione in store", in S. Castaldo (a cura di), *Retailing & Innovazione*, Egea, Milano.
- Spranzi A., 1988, "Il sistema distributivo italiano", in L. Guatri (a cura di), *Trattato di economia delle aziende industriali*, Egea, Milano.
- Summers T. A., Herbert P. R., 2001, "Shedding some light on store atmospherics. Influence of illumination on consumer behavior", in *Journal of Business Research*, vol. 54, pp. 145-150.
- Varaldo R., Dalli D., 1989, "Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione", in *Sinergie*, n° 19, pp. 13-48.
- Vicari S., 1980, « Acquirente e consumatore: due distinte realtà », in *Sviluppo e Organizzazione*, Maggio-Giugno, pp. 19-29.
- Yang M. H., Chen W. C., 1999, "A study on shelf space allocation and management", in *International Journal Production Economics*, vol. 60-61, pp. 309-317.