

Marcello SANSONE – Professore a contratto di Marketing Avanzato ed Economia e Gestione delle Imprese Commerciali presso l’Università degli Studi di Cassino
marcello.sansone@inwind.it

Francesco SCAFARTO – Cultore della materia di Economia e Gestione delle Imprese presso l’Università degli Studi di Roma «Tor Vergata», Dottore di Ricerca in Economia Aziendale (XV ciclo) presso l’Università degli Studi di Napoli «Federico II»
francesco.scafarto@tiscali.it

IL RUOLO COMUNICATIVO DEL PUNTO VENDITA NEL «SISTEMA MODA»

UN APPROCCIO SEMIOTICO AL MARKETING*

1. Oggetto e finalità dell’analisi: la valorizzazione in chiave comunicativa del punto vendita nell’ambito del marketing della moda

L’attuale contesto competitivo è caratterizzato da una notevole enfattizzazione dei contenuti comunicazionali ed informativi sottesi agli scambi economici: la stessa realizzazione di scambi e, quindi, il compiersi di attività economiche in grado di innescare un processo di creazione di valore significativo – sul piano non semplicemente economico-finanziario, ma soprattutto sociale – sono sempre di più intimamente legati alla consistenza del patrimonio informativo, valoriale, ideale e simbolico incorporato nella complessiva *product offering* delle imprese e veicolato ai possibili destinatari¹. In altre parole, per la concomitanza di fattori ambientali e di attitudini competitive promananti dalle imprese più dinamiche ed intraprendenti, assistiamo oggi ad una notevole intensificazione della componente comunicativa ed informativa dello scambio economico: componente che diventa addirittura assorbente rispetto alla dimensione puramente materiale e tangibile ed anche a quella prettamente economico-finanziaria, la quale risulta essere il risultato, la misura del processo di creazione di valore, ma non la sua manifestazione.

La conferma del crescente ruolo assunto dalla dimensione cognitiva, percettiva e sensoriale nello scambio economico è evidenziata dalla notevole attenzione che la dottrina ed anche la prassi aziendali hanno rivolto all’informazione ed alla conoscenza quali risorse realmente critiche ed essenziali per il successo imprenditoriale. Ecco, quindi, che l’aspirazione all’individuazione di modelli opportuni di conduzione aziendale di cui si sostanziano le discipline di *marketing management* trova un importante approdo, sul piano logico-concettuale, prima, e tecnico-pragmatico, dopo, nella configurazione del complessivo *business* aziendale alla stregua di una

* Sebbene il lavoro sia frutto della riflessione congiunta degli Autori, i paragrafi 1, 3 e 5 sono da attribuirsi a Marcello Sansone, i paragrafi 2 e 3 Francesco Scafarto.

Le considerazioni esposte sono di responsabilità esclusiva degli Autori e rappresentano una prima fase di un più ampio proposito di ricerca futuro. Il contributo è frutto di un partecipe scambio informativo con manager e studiosi di marketing e comunicazione d’impresa, le cui riflessioni, pareri e consigli hanno dato impulso significativo all’organizzazione delle idee ed alla stesura del presente lavoro. Un grazie sentito va, in particolare al Dott. Riccardo Emi (Retail Training Corporate Fendi) ed al Dott. Franco Forchetti, per le considerazioni in tema di semiotica ed evoluzione dei sistemi di scambio nel fashion.

¹ Sulla nozione di *product offering*, si rinvia a MATTIACCI (2003).

complessa ed articolata comunicazione, ossia un processo di veicolazione di un flusso informativo che vede coinvolte una pluralità di soggettività estremamente ampia ed una varietà di aspetti considerevole. L’attitudine di tale processo comunicazionale a perseguire gli scopi per i quali è stato posto in essere riposa, evidentemente, sull’insieme di codici, segni e convenzioni² in cui concretamente si traduce: tanto più tale insieme assurgerà a sistema coordinato, coerente, coeso e condiviso dai vari attori coinvolti, tanto maggiore sarà l’efficacia comunicativa e, conseguentemente, il grado di perseguimento della complessiva finalità aziendale.

In questi assunti di base si è ritenuto opportuno e significativo ricercare ed individuare il fondamento concettuale e metodologico del presente contributo, il quale si prefigge di analizzare il ruolo del punto di vendita nel particolare ambito del cd. «Sistema Moda» sulla scorta di un approccio propriamente semiotico. Approccio che consente di interpretare l’intera attività di *marketing* in chiave di macroprocesso comunicativo, ossia di elaborazione e trasferimento di forme espressive in grado di veicolare messaggi, sensi, significati³.

All’interno di questo macroprocesso di «significazione», ovvero di creazione e proposizione di senso, il punto vendita assurge a leva centrale e ancora poco valorizzata dalle politiche relazionali e commerciali delle imprese della *fashion economy*, in quanto si intende argomentare che è nello *store* che trova compiutamente esaltazione e realizzazione il tentativo di trasferire al consumatore non soltanto l’offerta merceologica del produttore, bensì l’intera *product offering* di quest’ultimo, coniugata con una serie di segni che indicano al potenziale beneficiario le occasioni, le circostanze, le motivazioni e le possibilità in cui tale offerta può appagare i suoi desideri e bisogni. In sostanza il punto vendita, da contenitore dell’offerta industriale e mera propaggine logistica delle iniziative commerciali, diviene teatro dell’intera strategia di marca, in grado di veicolare al consumatore – soprattutto grazie alle iniziative di promozione e di *merchandising* – l’identità della marca stessa ed i valori ad essa sottesi.

D’altra parte, la stessa dinamica ambientale osservabile nelle moderne società occidentali – caratterizzata da tempi sempre più concitati, contrazione ed irregolarità delle occasioni di tempo libero, incertezza nel futuro, declino di convinzioni ed ideali di larga condivisione, incertezza tra rispetto della tradizione e ricerca di modelli comportamentali fortemente individualizzati, proliferazione delle tipologie di svago e gratificazione personale ecc. – evidenzia che l’esperienza dell’acquisto e del consumo si carica di connotazioni inedite, sempre più ludiche, emozionali ed edonistiche⁴.

Nel panorama appena delineato, emergono alcune questioni e decisioni di impatto strategico ma di risvolto anche direttamente tecnico-operativo di assoluta rilevanza: in primo luogo, la conquista e il presidio del mercato riferibile ad una domanda di soddisfazione di bisogni e desideri non banali e di ordine necessario possono essere perseguiti sempre di più attraverso la creazione di una distintività di marca, in grado di trasferire valori e utilità chiaramente identificabili e appaganti, in quanto fortemente evocativi, trasversali alla personalità umana e non routinari. In secondo luogo, l’attuale grado di globalizzazione e concorrenzialità dei mercati induce ad un’inesausta selezione e valutazione delle leve di *marketing* – tra cui la distribuzione – sulle quali si concentra la creazione di valore⁵ e, conseguentemente, l’agone competitivo, richiedendo particolare attenzione nel valorizzare tali leve e nell’impedire che proprio con riguardo alle stesse si verifichino fenomeni di disservizio, inefficienza e soprattutto incoerenza rispetto alla percezione del cliente finale.

La ricerca di tale coerenza e continuità nella trasmissione di codici, messaggi e valori al mercato di destinazione implica che si riconduca il punto vendita, in particolare per la distribuzione

² Con riguardo al sistema comunicativo delle merci, il codice può essere definito come un insieme di convenzioni tra chi propone il prodotto e chi lo adotta (CASTALDO, 2002).

³ In tema di semiotica, v. almeno VOLLI (2001) e CERIANI (2001). Inoltre, FABBRI P., MARRONE G. (2000) concepisce la semiotica come ambito metadisciplinare con cui esaminare i processi di produzione di senso.

⁴ MILLER (1998), BUSACCA (1990), CASTALDO (2002), FABRIS (2003).

⁵ Sull’evoluzione del concetto di distribuzione, v. BUSACCA (1994) e FOGGIO (2001).

commerciale al dettaglio, nell'alveo del macroprocesso comunicativo di *marketing*, valorizzandone il ruolo di «cerniera» o, meglio, «frontiera» con il mercato finale. In questo modo, l'intera attività aziendale, configurata come macroattività di comunicazione, si rivela in realtà composta ed articolata in ulteriori piani comunicazionali, per cui emerge:

- per un verso, l'interazione tra il punto vendita e il fenomeno della moda (incorporato nei prodotti commercializzati), sicché si individua una circolarità tra l'elevato contenuto semiotico della moda, l'importanza di una distribuzione commerciale coerente e il rafforzamento del valore della marca, *medium* essenziale per il consolidamento del *business* della moda;
- per un altro verso, l'interazione tra la comunicazione implicita o non verbale, incorporata tanto nei prodotti della moda quanto nelle strutture di vendita che dovrebbero essere gestite in modo coerente all'assortimento veicolato, e la comunicazione esplicita, svolta tanto *in store* quanto all'esterno, nelle forme della pubblicità, della promozione itinerante ecc.;

Questi due versanti d'interazione, emergono tre livelli comunicazionali interdipendenti: la moda come fenomeno sociale e di costume, che assume un primario rilievo semiotico nell'immaginario collettivo; l'identità della marca e dell'impresa della moda che propone prodotti ad alto contenuto intangibile, in termini di segni, messaggi, simboli; la riconoscibilità ed attrattività del punto vendita quale nodo comunicativo terminale per l'adeguata induzione del cliente al compimento dell'atto di acquisto/consumo⁶. Per questo motivo, il lavoro tenterà di pervenire ad alcune argomentazioni conclusive in merito all'importanza ed alle modalità di valorizzazione in chiave comunicativa del punto vendita nella distribuzione al dettaglio dei prodotti della moda sottolineando:

- in primo luogo, il «Sistema Moda» quale particolare contesto socio-economico in cui il valore comunicazionale sotteso agli oggetti del consumo (siano essi beni tangibili o servizi immateriali) raggiunge livelli particolarmente elevati e sospinti, per cui la ricerca dell'efficacia comunicativa, intesa come omogeneità di codici scambiati e coerenza dei messaggi trasferiti rispetto agli immaginari degli attori coinvolti (l'impresa «emittente» e il mercato «referente»), assume una criticità assolutamente significativa;
- in secondo luogo, le implicazioni del ricorso all'approccio semiotico a livello di qualificazione della complessiva attività aziendale delle imprese del *fashion*, per cui la marca (*brand*) assurge a vettore comunicativo che rinvia, da un lato, ad un'organizzazione economico-produttiva in senso generale (significante) e, dall'altro, ad un aggregato determinato di messaggi, valori, simboli e concetti (significato) che assurgono a fattori di creazione di valore soltanto quando in grado di essere percepiti dal sistema di sensazioni e valori del referente in modo coerente con l'intenzione comunicativa dell'emittente. È in questo ambito che emerge, dunque, la questione del rischio di dissociazione tra identità (*identity*) ricercata dall'impresa ed immagine (*image*) percepita dal mercato⁷;
- infine, le potenzialità e le modalità con cui il punto vendita può incrementare l'efficacia comunicativa, nel senso finora qualificato, nella moda integrando la comunicazione veicolata dal prodotto di moda con quella incorporata nella stessa struttura di vendita quale ulteriore «prodotto» realizzato, appunto, nella fase distributivo-commerciale.

⁶ Giova precisare sin dalle prime pagine del presente lavoro che con questa espressione non si intende assolutamente assumere una posizione di natura morale e denotare in modo cinico o negativo l'attività di comunicazione nel *marketing*. Infatti, la comunicazione non è contraria o inconciliabile con le moderne teorie di *marketing* orientate al benessere di medio-lungo periodo del consumatore, in luogo dell'aspirazione al mero orizzonte della soddisfazione contingente. Quindi, l'induzione all'acquisto/consumo va intesa in senso meramente tecnico, come tentativo di convincimento del potenziale cliente in ordine all'idoneità dello specifico prodotto ad appagare i suoi bisogni o aneliti.

⁷ BERNSTEIN (1988), GRANDI (1994).

2. La moda come ambito di scambio ad alto contenuto semiotico: caratteristiche dell’offerta fashion ed evoluzione degli stili di acquisto

La moda rappresenta uno dei fenomeni più caratteristici e dinamici delle società cosiddette evolute, la cui importanza è ampiamente manifestata dalla valenza ideale e culturale assunta dal prodotto di moda all’interno dell’immaginario collettivo e dei sistemi di valori della società civile. Infatti, attraverso la moda trovano appagamento i bisogni di appartenenza dell’uomo, tipicamente considerati come bisogni di ordine superiore, non strettamente legati cioè alla sopravvivenza, ma non per questo meno importanti per l’individuo⁸.

Se, sul piano squisitamente economico, la moda – per la sua rilevanza sociale e per la tipologia di bisogni e desideri appagati – individua un mercato contraddistinto ancora da apprezzabili tendenze di crescita e da una significativa intensità competitiva; a livello strettamente semiotico, siamo in presenza di un universo caratterizzato da un’assoluta enfaticizzazione ed intensificazione del processo di significazione. L’elevata capacità mediatica o semiotica della moda riposa sul ruolo alternativo e compensativo che essa assume rispetto alla mentalità razionalistica di cui è imbevuta la civiltà occidentale moderna. Poiché la società moderna muove – attraverso ideologie più o meno razionali, ma basate sull’idea rousseouiana del «contratto sociale» – dal principio della moderazione, del calcolo finalizzato alla mutua limitazione per il rispetto delle libertà altrui, la moda assurge a possibilità di raggiungimento di valori e sensazioni – come la bellezza, la ricchezza, l’indipendenza, l’originalità, la rarità, l’unicità, il primato, l’eccesso ecc. – altrimenti difficilmente perseguibili o apprezzabili in molti momenti della vita quotidiana.

Insomma, la moda si pone, nell’immaginario collettivo occidentale, come occasione, socialmente sostenibile – ed anzi agognata – di recupero dell’universo dei valori assoluti più propri della società pre-moderna o, il che è lo stesso, di evasione in . in ogni caso, con la moda si realizza uno dei possibili modi di preservazione del senso di autenticità o integrità della personalità, la quale può comunque esprimere in modo socialmente compatibile delle proprie aspirazioni.

Ovviamente, nella moda si cela anche un processo di massificazione, formalizzazione e condivisione sociale, che è d’altronde correlato con il livello di industrializzazione proprio dei nostri tempi. È proprio grazie a questo aspetto che è possibile indagare la moda sotto il profilo semiotico in un’ottica non soltanto individualistica, ma sociale: infatti, è dalla proposta di un modello di identificazione che aggrega preferenze (il «Sistema Moda» che noi tutti conosciamo) che emerge un «sistema linguistico» condiviso da una pluralità rilevante di soggetti, il quale ha dignità non meramente privatistica (come nel caso di una lingua riservata a pochissimi eletti, al limite due sole persone), ma collettiva.

La sintesi tra la tensione agli ideali assoluti e l’esigenza industriale della realizzazione di una risposta ai bisogni di una platea di destinatari più o meno vasta si realizza nella concezione del prodotto o articolo della moda come «segno»⁹, ossia come riferimento, tramite per la fruizione di elementi intangibili e difficilmente godibili in modo diretto e immediato (come appunto i valori, le idee, le sensazioni). In altri termini, il prodotto diventa un *medium* per usufruire di altre utilità – oltre a quella meramente funzionale¹⁰ – altrimenti difficilmente raggiungibili.

Nell’interpretazione del prodotto come segno, peraltro, si supera ed integra la concezione del prodotto come «paniere di attributi»¹¹, perché si pone in luce ed enfatizza la dimensione relazionale, dinamica: un segno non è mai concepibile come tale se non nell’ambito di un «contesto», cioè di un insieme di capacità percettive e di aspettative proprie del soggetto cui è destinata la trasmissione del segno. È solo dalla combinazione di tali condizioni intersoggettive che si può effettivamente assistere alla produzione di «senso», il quale può non necessariamente essere del tipo o

⁸ Sulla gerarchia dei bisogni, v. MASLOW (1943).

⁹ VOLLI (2001, 201).

¹⁰ Sulla distinzione tra utilità funzionali o primarie ed ulteriori o accessorie, v. almeno LAMBIN (2000, 98).

¹¹ Cfr. LEVITT (1985).

dell'intensità desiderata da colui che ha attivato il processo comunicativo¹².

Ma nel caso della moda non è sufficiente osservare che la concettualizzazione del prodotto come segno riesce a spiegare efficacemente i fenomeni di identificazione tra clientela e *griffe*, i sensazionalismi nei casi di *flop* commerciale e la particolare attenzione ai lanci di nuove collezioni. Quello che rende ulteriormente emblematico il «Sistema Moda» è la particolare intensità dell'analogia tra prodotto e segno, nel senso che nella moda è massima sia la ricerca delle imprese (mittenti) di impostare con estrema accuratezza il messaggio, sia le attese dei consumatori (referenti) in merito alla percezione e comprensione del messaggio stesso.

Tale significativa enfattizzazione delle reciproche funzioni – rispettivamente codificazione del messaggio da parte delle imprese, decodifica del messaggio ed elaborazione di un messaggio di risposta da parte della domanda – può essere sintetizzata nel concetto di «capacità evocativo-simbolica» del prodotto della moda. Capacità che induce a riflettere sull'importanza della dimensione fiduciaria ed estimativa nella moda, preludio alla riflessione, condotta nel successivo paragrafo, sulla creazione del valore di marca nella moda.

In ragione del suo elevato contenuto evocativo, la moda è uno degli ambiti primari in cui:

- per un verso, si sono registrati interessanti esempi di proattività aziendale e ricerca continua del vantaggio competitivo¹³;
- per un altro, è stato possibile osservare significative e suggestive evoluzioni in tema di *consumer behaviour*¹⁴.

In merito al primo punto, si può considerare che, come tipicamente avviene nei contesti di mercato ipercompetitivi, nella moda gli operatori economici sono chiamati a ricercare con costante attenzione le reali determinanti del vantaggio competitivo, allo scopo di valorizzare le proprie capacità e consolidare le rispettive posizioni di mercato, altrimenti poste in serio pericolo dalla concorrenza e dall'evoluzione stessa dei gusti e delle abitudini di acquisto e consumo¹⁵. D'altronde – come argomentano i fautori della *resource-based view*¹⁶ – il successo dell'impresa deriva dalla capacità di sviluppare il proprio patrimonio di risorse immateriali e, in particolare, quelle risorse *customer-based*¹⁷, consistenti nella soddisfazione del cliente e nella fiducia riposta nell'impresa in quanto organizzazione. Più precisamente, le imprese che si trovano ad agire in contesti ipercompetitivi sono costrette, da un lato, a migliorare l'efficienza della gestione e, dall'altro, ad accrescere l'orientamento al cliente e a rigenerare continuamente il potenziale di differenziazione del proprio sistema d'offerta. Per conseguire tali obiettivi, difficilmente si può prescindere da una continua tensione all'innovazione, con riferimento sia ai processi gestionali sia all'articolazione dell'offerta e alla struttura della *value proposition*, destinata alla domanda. L'attività innovativa è quindi alla base del vantaggio competitivo dell'impresa, e permette alla medesima di conseguire quello stato di «isolamento competitivo» fondamentale ai fini della sua sopravvivenza futura¹⁸.

Con riguardo al secondo punto, invece, la particolare rilevanza della dimensione semiotica nella moda trova giustificazione nell'evoluzione degli stili di acquisto dei consumatori e delle

¹² È questo il caso degli equivoci, dei *misunderstanding*. Nell'ambito degli studi di *retailing*, v. il concetto di «decodifica aberrante» in CASTALDO (2002).

¹³ Si pensi all'originalità produttiva, stilistica, dei materiali e anche della comunicazione di molte imprese della moda. Esperienze significative sono state negli anni scorsi i «filati autunnali» di Missoni, il «Blu Balestra», le pubblicità *shock* di Benetton, il modernismo misto di trasgressione di Dolce e Gabbana, la sofisticazione *snob* di Valentino ecc.

¹⁴ Si pensi ai tanti fenomeni di code – specialmente di *teen ager* – presso punti di distribuzione di rinomate *griffe* o *maison* in occasione del lancio di nuove produzioni o semplicemente in caso di prodotti di particolare affermazione. O, ancora, agli effetti di richiamo che riscuotono le aperture di strutture distributive come i *Factory Outlet Centre* in grado di assicurare la presenza in assortimento di collezioni (in genere ormai fuori produzione, in piccoli *stock* incompleti nelle taglie, lievemente difettose ecc.) di prodotti della moda piuttosto rinomati.

¹⁵ D'AVENI (1995), VALDANI (1997).

¹⁶ Sull'approccio *resource-based* si consiglia almeno: WERNERFELT (1984), BARNEY (1991), GRANT (1991), VICARI (a cura di, 1995).

¹⁷ VALDANI, BUSACCA (1999), CASTALDO (2002).

¹⁸ RUMELT (1984), MATTIACCI (2003).

conoscenze relativamente agli stessi, per cui si è sempre più consapevoli che il processo selettivo-decisionale del cliente sia orientato spesso non da un approccio razionalistico-marginalista, bensì da approcci decisamente influenzati dalle condizioni circostanziali (fattori esogeni contingenti od occasionali) e dalle pulsioni irrazionali, istintive ed inconscie dell'individuo stesso (fattori endogeni non pienamente controllabili)¹⁹. Ecco, quindi, che la moda costituisce uno dei principali ambiti in cui le teorie sullo *shopping* ricreativo, edonistico ed esperienziale trovano conforto e conferma: da ciò discende che il movente, rispettivamente, ludico, emozionale e percettivo-sensoriale assume un ruolo basilare nella ricerca di quei valori e stati generalmente appagati attraverso l'acquisto di un prodotto della moda.

In altri termini, per il *fashion* emerge già una «concatenazione rilevante» di significati e significanti:

- da un lato, gli aneliti a simboli ed idee quali l'esclusività, la giovinezza, il lusso, la bellezza, lo straordinario;
- dall'altro lato, il ricorso a canali comunicazionali, prevalentemente non verbali, che fungono da sollecitazione, eccitazione, provocazione e suggestione della sfera emotiva, istintiva, esistenziale ed ideale del potenziale cliente.

In definitiva, pur da una necessariamente sintetica trattazione in chiave semiotica della moda quale particolare ambito di intervento economico-manageriale, si evidenzia in maniera piuttosto esplicita che l'esigenza di continuità, coerenza e coordinamento nella realizzazione della *product offering* complessiva di articoli della moda risulta davvero di massima intensità. Infatti, la pluralità di idealità, attese e mezzi espressivi sottesi alla ricerca di prodotti di moda è talmente vasta ma, al contempo, talmente ben definita (nella sua alterità rispetto alla ricerca che si compie per soddisfare bisogni primari o routinari), che la minima incongruenza o aberrazione nella formazione del «linguaggio» di relazione con il mercato rischia di vanificare gli sforzi aziendali o delle imprese cooperanti nella medesima filiera produttiva o canale distributivo. Da ciò si ottiene un'ulteriore prova dell'opportunità di una sensibilizzazione dell'azione di *marketing* in termini semiotici, specialmente con riguardo al comparto della moda.

3. Il ruolo della marca e dei segni distintivi aziendali nella moda secondo l'approccio semiotico

Il contributo che l'approccio semiotico può offrire al miglioramento delle prassi di *marketing management* specialmente nei settori come quello della moda non si risolve nell'interpretazione del prodotto (inteso in senso atomistico, come indumento o articolo connesso all'abbigliamento) come segno, quindi come vettore comunicativo e, insieme, messaggio. Infatti, appunto per l'attenzione che la semiosi rivolge al processo comunicazionale come esperienza di elaborazione, trasmissione ed assimilazione (o anche ri-formulazione) di significati, la circoscrizione dell'attenzione alla semplice dimensione di prodotto sarebbe concettualmente riduttiva ed economicamente rischiosa, perché esporrebbe a rilevanti rischi di inadeguato presidio del mercato. Infatti, esaurire il ricorso all'approccio semiotico a livello esclusivamente di prodotto significa, in termini comunicazionali, sostenere che tutte le comunicazioni sono episodiche, occasionali, saltuarie: insomma, che non possa essere concepita un'attività di comunicazione relativamente stabile.

Ecco, quindi, che il processo di generazione del valore di marca (*brand equity*) si erge a dimensione amplificativa e stabilizzatrice del processo comunicativo di cui si sostanzia l'intera e complessiva attività aziendale. In quest'ottica, la marca si configura come un segno ancora più ampio, in termini di valenze semantiche, del singolo prodotto, ma non per questo più completo e profondo: infatti, la valorizzazione del *brand* non ha la finalità di veicolare al cliente lo stesso

¹⁹ BELLENGER, KORGAONKAR (1980), HIRSCHMAN, HOLBROOK (1982), HOLBROOK, HIRSCHMAN (1982), BUSACCA (1990; 1992), FABRIS (2003).

significato del prodotto, ma un significato complementare²⁰. Più precisamente, con la creazione del valore di marca, l'impresa persegue l'efficacia comunicativa nella veicolazione di *set* di significati, per così dire, appariscenti, più manifesti e superficiali – in termini percettivi – allo scopo di creare un «universo possibile»²¹ facilmente percepibile, riconoscibile e memorizzabile (auspicabilmente, in modo positivo e per adesione, piuttosto che in modo negativo e per riprovazione) dal cliente, potenziale o meno²².

Nella prospettiva semiotica, la *brand equity* è ricercata dall'impresa perché quest'ultima, consapevole della molteplicità di linguaggi cui un soggetto è esposto, tende a non limitarsi ad incentivare singoli processi comunicativi per la soddisfazione puntuale di analisi temporalmente individuate (cosa che avviene attraverso l'atto di consumo di un'unità di prodotto da parte di un cliente). Al contrario, attiva un processo comunicativo più indeterminato ed ampio, ma anche più duraturo, che beneficia dell'efficacia delle suddette comunicazioni puntuali e stimola, a sua volta, l'accadimento di altre comunicazioni puntuali altrettanto efficaci.

In sostanza, la notorietà o rinomanza della marca riposa su un processo di cumulazione circolare derivante²³ dall'interazione con le risposte a singole istanze di soddisfazione e si può qualificare come una vera e propria comunicazione a se stante che, se adeguatamente impostata dall'impresa, assolve un ruolo di «facilitatore comunicazionale» rispetto all'appagamento puntuale dei clienti. Questa visione coglie, tuttavia, solo una delle dinamiche di formazione, in ottica semiotica, della *brand equity*, essenzialmente scaturente dal rischio di perdita di nuove occasioni comunicative per la proliferazione di sensi concorrenti o forieri di distrazione (impulso comparativo-competitivo).

La seconda dinamica, già accennata nel precedente paragrafo, attiene al contenuto altamente evocativo e suggestivo del prodotto di moda. Contenuto che induce il cliente ad elevare o, comunque, sostenere le proprie aspettative e ad associare all'impresa produttrice dell'indumento di successo un'idea di *brand leadership*, di eccellenza, di primato (impulso iperbolico o subliminale). Ovviamente, tale fattore generativo di visibilità e riconoscibilità della marca presenta anche aspetti inquietanti, perché induce ad un'inesausta ricerca del primato, con il rischio di saturazione delle proprie capacità, qualora non adeguatamente rigenerate, e di superamento di quell'intervallo semantico che assicurava l'efficacia comunicativa precedentemente raggiunta con il mercato finale.

Quest'ultima precisazione pone in rilievo un ultimo punto significativo per il prosieguo dell'analisi: l'importanza della considerazione della struttura percettiva e cognitiva del ricevente (impostazione tipicamente relazionale) e, soprattutto, delle dinamiche evolutive tanto di questa quanto di quella dell'emittente. A tale profilo d'indagine è agevole ricondurre la questione, al centro del *brand management*, della scissione tra dimensione volitiva e dimensione percettiva: questione

²⁰ Le definizioni di marca tendono ad ampliarsi da un ambito strettamente funzionale («la marca è un nome o un simbolo distintivo che serve ad identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli di altri concorrenti»: AAKER, 1997) a «memoria del prodotto» (KAPFERER, THOENIG, 1991) a costruzione attorno a un prodotto di un senso, combinazione unica di benefici e valori (SAVILOLO, 2001).

²¹ Cfr. SEMPRINI (1993) e FORCHETTI (2003).

²² Ricorrendo a recenti formulazioni sull'applicazione dell'approccio sistemico al governo dell'impresa (GOLINELLI (2000; 2002, cap. 2), si può ritenere che la comunicazione realizzata dal *brand management* assolve una funzione strutturale rispetto a quella puntualmente compiuta, mediante l'atto di acquisto e consumo, dal prodotto. In tal senso, si può dire che la marca possa essere rappresentata anche come una «cornice culturale», un insieme di valori, idee, suggestioni patrimonio dell'«impresa focalizzata», cioè con le relazioni attivate sino a quel momento con il mercato di destinazione. In quest'ottica, la marca perde rilevanza sul piano comunicativo, in quanto non più processo, attività di trasferimento: ma questa visione statica, inerte, coglie semplicemente l'istante immediatamente precedente quello in cui viene posta in essere una qualsiasi iniziativa di *marketing* tesa a richiamare l'attenzione del mercato sulla complessiva *product offering* aziendale, oppure si attiva – a livello cognitivo – l'esigenza di un individuo di sentirsi parte dell'immaginario riconosciuto nella specifica impresa. Una conferma si ritrova in ECO (1988), che tratta delle proprietà comunicative nell'architettura evidenziando l'eleggibilità di fattori apparentemente statici a comunicazione, ossia ad attività, dinamica informativa.

²³ Sul concetto di cumulazione circolare PANATI, GOLINELLI (1991, vol. 1).

che trova esplicitazione nella distinzione tra identità d’impresa o di marca (*company or brand identity*) ed immagine aziendale o di marca (*company or brand image*)²⁴, da cui la possibilità che, per effetto di una discrasia o non collimanza fra movente comunicazionale e risultato della comunicazione, si determini un *gap* di rappresentazione, un difetto di comprensione e/o una mancata condivisione²⁵.

Ora, considerando che, da un lato, la distribuzione finale costituisce una componente comunicativa, perché interviene in modo materiale ed immateriale su un oggetto, condizionando la sua veicolazione, conservazione e disponibilità per il potenziale fruitore, e che, dall’altro lato, qualsiasi elemento coinvolto nella dinamica comunicativa può contribuire in modo positivo o negativo al contenimento di incongruenze tra messaggio elaborato e messaggio percepito; si deve convenire che il momento distributivo assurge a leva critica nella comunicazione dell’impresa con il mercato di destinazione. Ed il suo grado di criticità sarà tanto maggiore quanto più il prodotto e la marca sono «strutture narrative» ricche di forme espressive e contenutistiche, in quanto il costo della comunicazione è già consistente.

In realtà, l’enfaticizzazione delle componenti comunicazionali incorporate nel prodotto e diverse dall’aspetto distributivo può salvaguardare l’efficacia della comunicazione da eventuali discrasie connesse ad una carente valorizzazione comunicativa del punto vendita²⁶. Tuttavia, la posizione terminale di quest’ultimo rispetto alla complessiva comunicazione conferisce comunque alla distribuzione una probabilità d’impatto sull’efficacia comunicativa considerevole.

Da ciò la necessità di imprimere un particolare coordinamento tra i processi di significazione del prodotto, della marca e della commercializzazione e l’inconcepibilità di una condotta manageriale seriamente impegnata nella minimizzazione dello scostamento tra identità e immagine di marca (o d’impresa) che non si curi di valorizzare l’intrinseca valenza comunicativa del punto vendita. Riconoscendo quest’ultima, invece, si conferisce al concetto di «snodo logistico» riferibile alle unità di vendita una pienezza di contenuto sul piano comunicazionale. Infatti, il prodotto di un’impresa diventa segno solo quando contestualizzato, ossia immerso in condizioni e circostanze reali relative a tutti gli aspetti (razionali ed irrazionali) della percezione umana. Pertanto, la regolazione del flusso fisico delle merci e la conseguente messa in disponibilità sono inevitabilmente forze di contestualizzazione del prodotto, per cui ignorare o sminuire la portata comunicativa del punto vendita significa non rinunciare impiegare il punto vendita come elemento della comunicazione con il mercato (comunicazione che avviene comunque), bensì rinunciare a controllare tale comunicazione e le sue finalità²⁷.

4. La dimensione identitaria e quella d’immagine con riferimento al punto vendita

Come già visto per la marca, nel momento in cui focalizziamo l’analisi sul possibile ruolo comunicativo del punto vendita nella veicolazione dei prodotti di moda secondo la matrice concettuale semiotica²⁸, si pone la questione della distinzione tra identità auto-percepita ed immagine comunicata o comunque percepita dal ricevente. Nell’ambito specifico delle strutture di vendita, emerge la dicotomia tra l’identità e l’immagine dell’impresa, entrambe ovviamente riflesse a livello di unità distributivo-commerciale. In altre parole, tale distinzione si riverbera nel momento distributivo, per cui si deve distinguere tra l’identità del punto vendita, impressa dal decisore

²⁴ BERNSTEIN (1988), GRANDI (1994), KAPFERER (1992), KAPFERER, THOENIG (1991), MARION (1989).

²⁵ Per un’applicazione del concetto di differenza di rappresentazione della marca, cfr. SIANO.

²⁶ Ciò spiega, ad esempio, i tentativi delle imprese industriali di accrescere la distintività delle produzioni e della marca per neutralizzare iniziative autonome dei *retailer* nel processo di significazione del momento commerciale. Sul rapporto tra *brand loyalty* e *store loyalty* v. BUSACCA, CASTALDO (1996) e ZANINOTTO (1991).

²⁷ Conferme in SAVIOLO, TESTA (2000).

²⁸ Sul concetto di matrice concettuale, cfr. GOLINELLI (2000, cap. 1), ove un rinvio anche al pensiero di Kuhn.

attraverso la progettazione della struttura commerciale in considerazione degli indirizzi promananti dai massimi livelli decisionali aziendali e dalla cultura organizzativa, e l'immagine che concretamente viene veicolata ai segmenti *target* del mercato e da questi percepita.

In sostanza, l'identità del punto di vendita è insita nel *format* e nel *concept* distributivo di appartenenza, ossia in quel paniere di attributi che qualificano in termini tipologici l'unità di vendita in coerenza con la complessiva organizzazione aziendale di appartenenza, di cui condivide i valori di fondo, la cultura aziendale e l'indirizzo strategico. Tuttavia, l'identità aziendale riflessa nel punto di vendita non costituisce ancora un'attività di comunicazione, essendo piuttosto il portato di valori profondi, convincenti ed indirizzi che precedono, logicamente e temporalmente, qualunque attività comunicativa, costituendone la premessa.

Tale identità è il frutto della combinazione e composizione essenzialmente di due forze interagenti: da un lato, le scelte ed assunzioni, non tutte esplicite e consapevoli, dei decisori preposti alla progettazione e direzione delle o della specifica superficie di vendita; dall'altro, le aspettative e le pressioni derivanti dai pubblici di riferimento, in particolare dai diversi segmenti di visitatori che possono accedere o effettivamente accedono al punto di vendita fruendo, parzialmente o completamente²⁹, dell'offerta da quello veicolata, comunicata. Dunque, l'identità del punto vendita non è statica ed immutabile, né è il prodotto unilaterale della sola visione originaria del *management* preposto alla selezione di uno specifico *set* di tecniche e politiche di vendita incorporate nell'unità commerciale: al contrario, tale identità può essere soggetta a processi morfogenetici, anche in considerazione delle interazioni con i mercati di riferimento e gli altri attori del contesto sociale. In ogni caso, però, il condizionamento ambientale non opera direttamente sulla concezione o sulla ri-definizione dell'unità di vendita, ma in modo mediato, riflesso, attraverso la considerazione e la revisione autocritica compiuta dal *management* e, quindi, dall'organizzazione interna dell'impresa.

Diversamente, l'immagine del punto vendita implica l'attivazione e lo svolgimento di un processo di comunicazione, ossia di uno scambio informativo bilaterale, il quale è immediatamente condizionato dai sistemi di valori, dalle contingenze e dalle attese degli *stakeholder*, in particolare – nella prospettiva che qui interessa – dei visitatori dell'unità di vendita e potenziali acquirenti di merci³⁰. Infatti, nel momento in cui si realizza effettivamente un'interazione tra il punto di vendita ed un determinato soggetto fruitore, il complesso delle assunzioni compiute nell'impresa (in termini di localizzazione, distribuzione e gestione complessiva degli spazi per la vendita, scelte di *merchandising* ecc.) sono oggetto di analisi e assimilazione da parte del visitatore secondo gli schemi personali – razionali ed esperienziali – di quest'ultimo, il quale elabora una sua rappresentazione dell'offerta ricevuta che interpreta secondo la propria percezione³¹.

Ed ecco, quindi, che l'immagine appare essere la risultante di un processo intensamente relazionale e circostanziale, in cui l'esito – la rappresentazione delle caratteristiche qualificanti il punto di vendita, soprattutto ai fini della sua efficacia nell'induzione del potenziale consumatore al compimento di uno o più atti d'acquisto in un tempo ragionevole – dipende dalla dinamica combinazione di elementi diversi, tra cui l'intento originario profuso dal *management* nella

²⁹ A seconda che non compiano ovvero realizzino almeno un atto di acquisto.

³⁰ Secondo GRANDI (1994), la giustificazione della formazione dell'immagine per effetto dell'interazione che si realizza tra impresa (o soggetto emittente della comunicazione) e il potenziale cliente (o ricevente della comunicazione) può essere ravvisata in due diverse funzioni svolte dall'immagine:

- per un verso, l'immagine ha una funzione contestualizzante, focalizzante, ossia individua un *framework*, una cornice semantica, nell'ambito della quale i diversi segmenti di pubblico possono convergere attribuendo all'attività ed all'offerta aziendali un significato determinato;
- per un altro verso, l'immagine svolge una funzione propositiva e decodificante, in quanto, con riguardo ai diversi segmenti di pubblico, agevola la costruzione e proposizione di sistemi omogenei e mirati di aspettative, nei cui confronti l'impresa può adoperarsi per ricercare livelli di soddisfazione ritenuti congrui ed opportuni.

³¹ Conferme in merito alla distinzione introdotta tra «immagine» ed «identità» secondo una prospettiva semiotica sono in MARION (1989), SEMPRINI (1992), GRANDI (1994).

progettazione dell'unità di vendita costituisce solo una componente. Inoltre, mentre l'identità del punto vendita è una «costruzione sintetica» operata dai decisori d'impresa, ossia è il tentativo di definire un profilo unitario pur tenendo conto della pluralità e varietà dei pubblici di riferimento e dei segmenti *target* di visitatori della struttura di vendita; l'immagine è sempre una «costruzione analitica e parziale», frutto delle relazioni reciproche instaurate fra i codici di comunicazione proposti dall'impresa e quelli espressi dai pubblici di riferimento, tenendo contemporaneamente conto dei codici impiegati dalla concorrenza. Per questo, laddove l'identità del punto vendita è *pro-tempore* invariante, essendo vincolata alle scelte di progettazione compiute dall'impresa in considerazione, tra l'altro, pure delle preferenze dei possibili visitatori; l'immagine è continuamente cangiante e risulta dalle circostanze in cui avviene lo scambio comunicativo e dalla soggettività del referente del rapporto comunicazionale.

Nell'ambito del *retailing*, pertanto, si pone un problema di costruzione dell'immagine d'impresa attraverso la configurazione, prima, e l'effettivo operare, poi, del o dei punti di vendita. L'elemento di difficoltà principale in questo ambito risiede nel fatto che il punto di vendita è un luogo fisico, sociale e cognitivo cui accedono e nel quale compiono scelte di acquisto e consumo soggetti anche notevolmente diversi tra loro per esigenze, comportamenti *in loco* e *background* culturale e cognitivo. Tale condizione di compresenza di referenti diversi rende maggiormente complicata la gestione dell'immagine, ossia della comunicazione, perché si riduce – per la condizione di contestualità temporale e spaziale dei visitatori – la possibilità teorica di veicolazione di costrutti, immagini e discorsi differenti a segmenti altrettanto diversi tra di loro³².

La difficoltà riscontrata è essenzialmente riconducibile ad una questione di accessibilità dell'informazione: infatti, il punto vendita al dettaglio è, per definizione, una delle più accessibili opportunità di comunicazione – nelle complessive attività di *marketing* di un'impresa distributiva o anche industriale integrata verticalmente verso valle – in quanto il ruolo del commercio è, tra l'altro, quello di generare utilità multidimensionali (spaziali, temporali, modali ecc.), favorendo la contiguità tra domanda ed offerta di un certo prodotto (bene o servizio). Conseguentemente, non esiste né può essere concepibile un criterio di restrizione degli accessi e della varietà dei referenti che possano voler interagire con l'impresa. La customizzazione del servizio commerciale e del rapporto con i potenziali frequentatori del punto vendita può costituire una misura d'intervento, ma – a ben vedere – essa non rappresenta un'effettiva soluzione al problema di accessibilità, per almeno due ordini di motivi:

- non esiste una condizione di determinismo sociale per cui la personalizzazione del rapporto commerciale anche a livello di punto vendita³³ sia univocamente collegata alla selezione di segmenti omogenei sul piano cognitivo e percettivo;
- la personalizzazione dello scambio a livello di condizioni commerciali accresce la distintività del punto vendita e le aspettative della domanda interessata, con il rischio di ulteriore sofisticazione ed individualizzazione degli stili di acquisto e consumo dei possibili visitatori (quindi di un incremento della varietà di pubblici di riferimento sul piano cognitivo e percettivo), i quali potrebbero peraltro non trovare adeguato appagamento nelle soluzioni customizzate predefinite dal *retailer*.

La teoria semiotica offre alcuni spunti di riflessione dai quale trarre possibili impostazioni per tentare di governare il problema sollevato. Essenzialmente, si tratta di implementare soluzioni, nell'ambito della progettazione dello *store* e di tutti gli eventi che si verificano *in shop*, idonee a creare due diverse impostazioni relazionali con il visitatore del punto vendita. Una prima impostazione è di tipo «segregativo» o, meglio, «gradualmente selettivo», nel senso che l'unità di vendita può essere un canale ed un'occasione di comunicazione finalizzata allo scambio economico

³² Nell'ambito delle tecniche comunicative, la questione della segmentazione dei pubblici di riferimento e della focalizzazione dei codici linguistici in loro funzione viene affrontata in BERNSTEIN (1984) e BETTETINI (1992).

³³ Attraverso il ricorso a credito personalizzato, orari flessibili e particolari, *scanner* individuali, assistenti e consiglieri per gli acquisti ecc.

omogeneo sul piano dei codici condivisi tra *retailer* e cliente mediante l’assegnazione e distribuzione di diritti differenziati di fruizione del potenziale comunicazione incorporato nella suddetta identità del punto vendita³⁴. In questo modo, in pratica, si introduce una distinzione *soft* tra i pubblici di riferimento con riguardo al grado di accesso ai messaggi, segni e significati profusi dal *management* nella struttura del punto vendita: struttura che, dunque, prevedrà una componente «pubblica», «generica» e «trasparente», atta a veicolare un’immagine generalizzata dell’offerta, definita attorno ad un profilo cognitivo e percettivo medio del consumatore; ed una componente «riservata», «specificata», che consente la veicolazione di messaggi generalmente ritenuti anche più spontanei, schietti e genuini dalla stessa organizzazione emittente, perché connessi con referenti determinati, più o meno conosciuti e legati all’impresa da un rapporto a maggiore contenuto fiduciario. In questo senso, iniziative quali i programmi fedeltà, i servizi di *club*, la segnalazione di eventi moralmente conformi al sistema di valori sottesi alle merci commercializzate, la messa a disposizione di un assistente negli acquisti ed anche soluzioni di isolamento spaziale dell’atto d’acquisto (attraverso aree apposite aree dello *shop* o della *boutique*) possono essere idonee ad integrare il modello appena indicato, a condizione che siano individuate regole chiare per l’accesso al diritto di fruizione di un determinato rapporto comunicativo in luogo di un altro³⁵.

Il modello proposto presenta un duplice limite o, meglio, due complicazioni implementative che possono costituire una minaccia per l’efficacia comunicativa, se non adeguatamente considerati ed affrontati. Infatti, l’adozione stessa dell’impostazione suddetta:

- da un lato, impone un duplice sforzo comunicativo, ossia una comunicazione generalizzata (*erga omnes*) e preliminare (propedeutica all’instaurazione di percorsi di comunicazione focalizzata) ed una specifica e decisamente più rilevante nell’induzione all’acquisto. Considerando che il primo *step* comunicativo ha natura mediata e generica, è evidente che sussistono rischi di mancata attivazione della comunicazione focalizzata per l’indisponibilità del potenziale referente a cogliere, condividere e reagire al primo stimolo comunicativo;
- dall’altro lato, postula la quasi invariabilità del referente, il quale assume un profilo univoco e costante, mentre invece è ben possibile che un soggetto assuma codici linguistici (in senso figurato) diversificati in occasioni e circostanze diverse.

La seconda impostazione del rapporto comunicativo tra il potenziale cliente del punto vendita e la struttura commerciale visitata è invece improntata alla ricerca della massima trasparenza (*disclosure*) informativa e codicistica. In altri termini, la possibilità di intraprendere processi comunicativi omogenei in un contesto contraddistinto da elevata eterogeneità ed indeterminazione di pubblici è sostenuta mediante l’immediata disponibilità, rispetto al referente obiettivo, di tutti i codici, messaggi e linguaggi ipotizzati dall’impresa per indurlo a compiere l’atto d’acquisto. Conseguentemente, lo *shop* non presenta approcci comunicativi selettivi ed alternativi nel tempo e nello spazio, ma una contestualità di componenti basiche che posso sostanziare un processo comunicativo di un certo tipo piuttosto che di un altro genere. In questo modo, il ruolo del referente risulta decisamente più dinamico ed attivo, poiché allo stesso è rimessa la selezione del percorso comunicativo preferito, attraverso l’aggregazione degli elementi di senso ritenuti più congeniali e rispondenti alla sensibilità personale ed alle circostanze³⁶.

Dunque, il modello in analisi – che si ispira ai principi dell’«innovazione e personalizzazione

³⁴ L’ipotesi formulata trova elementi di conforto in GOFFMAN (1959) – propositore del modello della scena e della retroscena – e MEYROWITZ (1985).

³⁵ È bene precisare che la selezione progressiva dei pubblici per l’instaurazione di rapporti comunicativi omogenei dipende non tanto dalla struttura fisica e spaziale del punto di vendita, che certamente è una dimensione rilevante, quanto soprattutto dalle regole di fruizione del servizio commerciale, quindi da altre informazioni che indirizzano il potenziale cliente ad individuare il giusto «profilo» del punto vendita, ossia quell’insieme di risorse e capacità presenti nell’identità del punto vendita e che rendono quest’ultimo emittente dei messaggi più idonei ad indurre il suddetto cliente a compiere l’atto d’acquisto.

³⁶ Esempi di ricorso all’impostazione modulare sono, nel *grocery*, l’adozione del *category management* e, nel non food, la riproduzione di ambienti o occasione di destinazione e uso dei prodotti commercializzati (approccio simulativo).

modulare» – presenta alcuni punti di forza, quali:

- l’attribuzione di un ruolo più attivo e coinvolgente al referente, condizione che può rendere effettivamente bilaterale la comunicazione sottesa allo scambio economico, con possibili benefici per l’impresa, in termini di conoscenza del mercato ed apprendimento organizzativo;
- il superamento delle problematiche e crescenti difficoltà con la segmentazione, almeno a livello relativamente analitico, del mercato di riferimento;
- il superamento implicito dei limiti propri dell’impostazione selettiva o segregativa.

In definitiva, con questa modalità di concezione del ruolo comunicativo del punto vendita si realizza la contestualità di una pluralità di immagini (in realtà, di parti o elementi di possibili immagini) dello *store* e, quindi, dell’impresa corrispondente. Tale condizione persegue un duplice obiettivo o, più precisamente, può consentire di mediare meglio gli interessi, anche potenzialmente divergenti, del *retailer* e del cliente: l’assenza di percorsi di acquisto rigidamente definiti³⁷ induce il cliente ad attivarsi ed interagire per costruirsi autonomamente un sistema di aspettative e logiche di scelta ma, facendo ciò in un contesto in cui non sembra emergere un consistente condizionamento operato a priori dall’offerente, le attese possono tendere più facilmente ad esaurirsi nell’offerta complessiva (in termini assortimentali, ma anche di livello di servizio) del punto vendita ed a trovare un più elevato grado di appagamento, con conseguente possibilità anche di fidelizzazione all’insegna.

Ovviamente, anche in questo modello possono riscontrarsi alcuni limiti o, ancora, problemi implementativi. Infatti, la destrutturazione dei percorsi comunicativi omogenei predefiniti in componenti disponibili alla successiva rimodulazione non può avvenire senza criteri guida attentamente valutati: l’assenza di criteri definiti indurrebbero ad uno stato di disordine che potrebbe avere un effetto di disorientamento, se non addirittura di riprovazione, nel potenziale cliente, mentre l’individuazione di criteri eccessivamente formalizzati e rigidi ricondurrebbero di nuovo ad una limitazione *ex ante* delle possibilità di comunicazione attraverso il ricorso ad un sistema di codici relativamente «chiuso», codificato.

In definitiva, dall’analisi svolta, emerge chiaramente che il punto di vendita assume una dignità sempre più rilevante nella complessiva comunicazione al mercato di destinazione, assumendo quindi un vero e proprio ruolo comunicativo. Ruolo che solo in minima parte si esprimerà attraverso codici linguistici espliciti e verbalizzati (cartellonistica, personale di servizio, listini prezzi e targhettari ecc.), mentre una veste sempre più decisiva è assolta dalla comunicazione non verbale, mediata dal *visual merchandising*, dalla ridefinizione assortimentale e dalla configurazione planimetrica ed estetica dello *store* in termini di arredamenti, colorazioni ed ambientazione sonora. In questo senso, il punto vendita si erge:

- per un verso, a vero e proprio «prodotto», ossia paniere di attributi (quindi di messaggi, contenuti, idee, simboli, valori) dell’impresa commerciale o, comunque, delle imprese che lo gestiscono direttamente;
- per un altro verso, a «testo», «comunicato» – ovviamente in senso figurato – in cui la singola merce o servizio commercializzato si configura realmente come soluzione, proposta di soddisfazione di un bisogno o desiderio, piuttosto che semplicemente come oggetto o possibilità.

Ecco quindi che senza valorizzazione comunicativa del punto vendita l’attività d’impresa non può davvero dirsi orientata alla «comunicazione totale», ossia alla concezione di ogni azione e comportamento aziendale come portatore di senso per un destinatario, un referente³⁸, e –

³⁷ Assumendo il *category management* come esperienza di modularizzazione e semipersonalizzazione del servizio commerciale, occorre tuttavia precisare che il grado di rigidità dell’aggregazione degli universi merceologici per categorie piuttosto che per funzione d’uso o famiglie tecnologiche può essere anche elevato quando, ad esempio, alla riconcezione delle logiche espositive si accompagnano iniziative di razionalizzazione degli assortimenti con collaborazioni tra industria e distribuzione e l’inserimento della marca commerciale.

³⁸ Da GRANDI (1994).

conseguentemente – non può aspirare ad esercitare un’efficace azione di induzione del potenziale cliente all’acquisto.

5. Potenzialità e modalità realizzative della valorizzazione in chiave comunicativa del punto vendita nella moda

Dalle considerazioni fin qui svolte, si può osservare che il recupero e, anzi, il pieno riconoscimento del ruolo comunicativo del punto vendita nella moda implica il riassorbimento della funzione meramente logistica all’interno di una funzionalità più ampia. In verità, riprendendo alcune riflessioni anticipate in chiusura del terzo paragrafo, non si tratta di uno spostamento dell’attenzione dal ruolo logistico ad un ruolo di natura diversa, bensì si intende proporre la trasposizione, l’innalzamento della dimensione logistica. Infatti, richiamando i principi fondamentali della letteratura di *marketing*, con l’esaltazione del punto vendita nella comunicazione realizzata al mercato dalle imprese della moda, si sancisce l’elevazione del momento logistico – nucleo basilare del concetto di distribuzione – da un insieme di valori puramente concreti, pragmatici e d’uso ad uno composto da valori di natura anche ideale, immaginifica e, al limite, simbolica³⁹.

Tutto ciò implica che la stessa funzione logistica insita nell’idea di commercio non presenta una prevalenza della dimensione meramente fisica, ma valorizza la componente informativa, in grado di suscitare più facilmente e più intensamente emozioni, sensazioni, pensieri e riflessioni che stimolano e favoriscono il compimento dell’atto d’acquisto. In questo senso, l’evoluzione diacronica delle strategie commerciali perseguite in Italia dalle imprese della moda segnala un crescente dinamismo ed un continuo riflusso tra formati distributivi differenti, quantunque la scelta dei canali distributivi costituisca, da sempre, un aspetto cruciale nella gestione delle imprese della moda, costantemente impegnate nel mantenimento di un posizionamento coerente sul mercato.

In primo luogo, con riferimento al ventennio ‘60 – ‘80, può rilevarsi che le imprese della moda sono cresciute avvalendosi principalmente di canali indiretti e della distribuzione al dettaglio indipendente⁴⁰. In quegli anni, la strategia distributiva era rivolta a identificare e a servire i segmenti di clientela ritenuti più adeguati al sistema d’offerta e molte imprese si servivano, inoltre, dell’intermediazione del grossista, che consentiva di ottenere ordini consistenti su una varietà di modelli ridotta.

Successivamente, negli anni Novanta, si è manifestata una tendenza non solo al controllo sulle variabili di *marketing*, ma anche alla gestione diretta della distribuzione da parte delle imprese industriali, le quali – a causa dell’evoluzione della moda e dei gusti del consumatore – hanno iniziato ad abbandonare il canale indiretto e ad avvicinarsi al mercato, sia con la creazione di reti di vendita dirette, in grado di superare la figura del grossista e degli agenti plurimandatari, sia attraverso processi di semintegrazione a valle con catene di negozi in *franchising*, avviati soprattutto dalle *griffe* (ma anche da marche industriali, quali Benetton e Stefanel). Riguardo a questi ultimi, il fondamentale vantaggio era (ed è) quello di poter controllare direttamente il posizionamento della marca – in termini di assortimenti, *pricing* e immagine – senza dover sopportare un investimento diretto di capitali.

I canali diretti, principalmente negozi monomarca di proprietà o in *franchising*, si sono così, gradatamente, affiancati ai tradizionali canali indiretti, creando i presupposti per una distribuzione multicanale. Negli ultimissimi anni, a seguito della recessione e di altri *shock* internazionali, amplificati dai mass-media, si assiste al rinverimento della distribuzione indipendente attraverso

³⁹ Conferma LAMBIN (2000, 505-506) laddove sottolinea che la definizione strettamente funzionalistica degli attributi del punto vendita poco si attaglia a contesti particolari, quali quello appunto dei prodotti di abbigliamento ad elevato valore e margine unitario.

⁴⁰ SAVIOLO, TESTA (2000).

nuove formule distributive⁴¹, le quali erodono quote dei negozi monomarca, inducendoli ad iniziative di rinnovamento.

Tali processo innovativi assumono direzioni che palesano altrettante soluzioni relazionali e comunicative:

- la ricerca di una maggiore sintonia tra i valori della marca, le caratteristiche dei prodotti e delle collezioni e l’ambientazione in cui si propone la vendita⁴²;
- la simulazione o il rinvio diretto alla comunicazione aziendale svolta direttamente con il prodotto o, meglio, con la marca⁴³.

Dietro a queste tendenze evolutive delle tecniche di progettazione e realizzazione dei punti vendita di prodotti della moda è agevole riscontrare un’estremizzazione della sollecitazione sensoriale, in particolare di quella visiva, che diventa persino assorbente rispetto alle altre dimensioni, quali ad esempio quella tattile e quella sonora⁴⁴. Tale trionfo della visualità può trovare addirittura forme di ulteriore accentuazione, attraverso processi di celebrazione o rinvio ad altri segni visivi estranei all’ambito della moda⁴⁵. Infine, l’intensificazione dei richiami sensoriali può anche avvenire attraverso l’integrazione assortimentale secondo logiche di minima correlazione funzionale⁴⁶.

Insomma, le scelte in fatto di architettura, *merchandising* e assortimento degli *shop* della moda delineano approcci sempre più orientati, da un lato, a proporre anche accostamenti stridenti, bizzarrie e iperboli sensoriali, quindi «esplosioni» emozionali che non sembrano disegnare, apparentemente, un unitario universo di senso; dall’altro, a proporre uno stile di vita (*lifestyle*) sentito come «vicino», gratificante e liberatorio dal visitatore. L’inconciliabilità fra gli approcci richiamati è puramente superficiale, poiché lo stridore, la discontinuità e talvolta l’eccesso o l’esagerazione delle provocazioni sensoriali attuate dal *fashion retailing* sono funzionali alla ricerca di sintonia (*feeling*) con il cliente, nell’ottica di sviluppare in quest’ultimo percezioni positivamente correlate con la probabilità di compimento di atti d’acquisto.

In altre parole, con l’intensificazione degli elementi di sensorialità, originalità ed inusualità dell’ambientazione della *boutique*, le imprese della moda intendono perseguire il fine di far percepire al cliente un ambiente altamente caratteristico ma, al contempo, libero, ricco di potenzialità, «destrutturato». Ciò, evidentemente, dovrebbe favorire nel cliente stati di compiacimento, curiosità, intraprendenza e partecipazione, in modo tale che lo stesso possa ergersi

⁴¹ Si pensi a *specialty store*, *department store*, *malls*, *factory outlet centre* ecc.

⁴² È così che assistiamo all’ingigantimento dei *flagship store*, una formula apparentemente in contraddizione con le altre tendenze in atto, quali la semplificazione e riduzione degli ingombri interni e l’ulteriore compressione della consistenza degli assortimenti, quasi a significare l’assicurazione di una maggiore libertà e spontaneità decisionale del cliente e la proposta di una sempre maggiore esclusività di prodotto.

⁴³ Da questo punto di vista, abbondano grandi strutture monomarca aventi forme che richiamano esplicitamente loghi e stemmi della corrispondente *maison*, oppure realizzate interamente con materiali e colorazioni direttamente riconducibili *brand* e costantemente usati per tutti i punti vendita. O ancora si registra la moltiplicazione di soluzioni architettoniche e di arredamento originali, post-moderniste ed avanguardistiche, con l’ampio uso di tralicci metallici, superfici vetrate o con specchi, luci cd. «fredde», *display* multimediali ed apparecchiature televisive.

⁴⁴ Si pensi al ricorso a superfici non perfettamente lisce o realizzate con tecniche di *collage* o *patchwork*, nonché a figurazioni sinuose, stilizzate o allungate che richiamano stati della materia eterei e sostanze che rinviano a suoni o rumori comuni, «ambientali» (l’acqua, le foglie, l’erba dei prati, il vento ecc.).

⁴⁵ È questo il caso:

- della segnalazione *in shop* di iniziative come la sponsorizzazione di spettacoli e rappresentazioni artistiche;
- della segnalazione *in shop* di iniziative come la fornitura di capi (eventualmente alla base di nuove collezioni da lanciare) per il *cast* di produzioni cinematografiche e/o televisive;
- dell’organizzazione *in shop* di esposizioni artistiche o affini.

⁴⁶ Infatti, il punto vendita, attraverso la composizione del proprio assortimento, deve soddisfare le esigenze espressive del consumatore, le quali possono essere appagate anche mediante la proposizione di un’offerta di beni che, seppur privi di correlazioni funzionali, risultano interconnessi da rapporti di complementarità simbolica (BUSACCA, 1992). Si pensi, con riguardo alla moda italiana, alla coniugazione di indumenti *Made-in-Italy* e cibo caratteristico nazionale di elevata qualità e rarità.

ad interprete, a co-realizzatore dello *shop*, individuando la propria personale situazione ideale per la fruizione di un prodotto di moda⁴⁷.

Ecco dunque che l'analisi delle dinamiche osservabili nel *retailing* della moda suggerisce la presenza di processi di modernizzazione e valorizzazione della distribuzione dei prodotti *firm-specific* ad elevato contenuto informativo, valoriale e simbolico. In particolare, tali processi evolutivi sembrano ascrivibili al secondo modello di impostazione del rapporto comunicativo impresa-mercato, ossia quello della *disclosure* comunicazionale e della co-azione con il cliente ai fini della significazione.

Bibliografia consultata

- AAKER D.A., *Managing Brand Equity. Capitalising on the value of a brand name*, The Free Press, New York, 1991 (trad. it.: *Brand Equity. La gestione del valore della marca*, FrancoAngeli; Milano, 1997).
- BACCARANI C. (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino, 2001.
- BALISTRI A., PICCHIO N., *Lavorare nella moda*, IISole24Ore, Milano, 2000.
- BELLENGER D.N., KORGAONKAR P.X., “Profiling the recreational shopper”, in *Journal of Retailing*, 56, 1980.
- BERNSTEIN D., *Company image. La comunicazione d'impresa tra immagine e realtà*, Guerini e associati, Milano, 1988.
- BERRY L.L., “The Components of Department Store Image: A Theoretical and Empirical Analysis”, in *Journal of Retailing*, 45. spring, 1969.
- BETTETINI G., *Semiotica della comunicazione d'impresa*, Bompiani, Milano, 1993.
- BIRTWISTLE G., CLARKE I., FREATHY P., “Store image in the UK fashion sector: consumer versus retailer perceptions”, in *International Review of Retail, Distribution and consumer Research*, 9 (1), 1999.
- BLOCH P.H., RIDGWAY N.M., NELSON J.E., “Leisure and the shopping mall”, *Advances in Consumer Research*, 18, 1991.
- BUSACCA B., “Complessità e comportamenti d'acquisto: un approccio semiotico”, in *Micro&Macro Marketing*, 2, 1992.
- BUSACCA B., *L'analisi del consumatore. Sviluppi concettuali e implicazioni di marketing*, Egea, Milano, 1990.
- BUSACCA B., CASTALDO S., *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale. Una metodologia di misurazione congiunta*, Egea, Milano, 1996.

⁴⁷ Sorge il dubbio che tale impostazione celi una finzione, una manipolazione ai danni del cliente, perché si è detto che la moda è già «oggetto» altamente semantizzato, per cui lo stimolo di fondo che induce ad acquistare i prodotti di moda, in genere, è un bisogno di appartenenza, di identificazione in un sistema di valori ben definito. Conseguentemente, una distribuzione che enfatizzi i profili sensoriali non solo per la segnalazione di valori tipici della *griffe*, ma anche per la proposizione di sollecitazioni interpretative, di possibilità interattive, potrebbe apparire fuori luogo o, peggio, subdola, perché mirerebbe a far sentire il cliente costruttore di senso, mentre invece è un ricettore piuttosto passivo.

In assoluto questa lettura non può essere respinta, perché non può escludersi che la comunicazione, anche e soprattutto a livello commerciale, possa proporsi e conseguire obiettivi manipolativi – cosa che solleva chiaramente considerazioni di ordine morale. Tuttavia, non deve escludersi che, ferma restando la natura dei bisogni e desideri che spesso muove all'acquisto di articoli *fashion*, sia tecnicamente possibile sollecitare la partecipazione attiva del cliente: infatti, deve ricordarsi che la moda ha, solitamente, un elevato valore fiduciario, ma purtroppo sconta spesso una scarsa fedeltà del cliente. In altri termini, chi acquista una certa *griffe* può abbastanza frequentemente acquistare in altre analoghe occasioni capi di un'altra *maison*. Da ciò discende che la sfida per la moda, nei prossimi anni, sarà per un verso sollecitare le vendite anche a fronte di cicli congiunturali negativi – essendo la moda comunque un ambito di consumo voluttuario – e per un altro verso incrementare il tasso di fedeltà (in termini di riacquisto e di estensione della gamma di acquisti presso la stessa *maison*) attraverso la proposizione di *brand image* – opportunamente veicolate anche a livello di punto vendita – che, pur compatibili con la *brand identity* – garantiscano una maggiore sensazione di varietà, rinnovamento e dinamismo del sistema di segni comunicato, senza con ciò incorrere nel limite opposto della confusione di significati.

- CAMUFFO A., COMACCHIO A., *Strategia e organizzazione nel tessile-abbigliamento*, Cedam, Padova, 1990.
- CASTALDO S., “La comunicazione della distribuzione commerciale”, in FIOCCA R. (a cura di), *La comunicazione integrata delle aziende*, Egea, Milano, 1994.
- CASTALDO S., *Le relazioni distributive. La dimensione collaborativa nei rapporti industria-distribuzione*, Egea, Milano, 1994.
- CASTALDO S., *Retailing & Innovazione*, Egea, Milano, 2002.
- CERIANI G., *Marketing moving: l’approccio semiotico. Analizzare il mix di comunicazione, gestirne gli effetti di senso*, FrancoAngeli, Milano, 2001.
- CERIANI G., GRANDI R. (a cura di), *Moda: regole e rappresentazioni. Il cambiamento, il sistema, la comunicazione*, FrancoAngeli, Milano, 2003.
- COSTABILE M., *Il Capitale Relazionale*, McGraw-Hill, Milano, 2001.
- D’AVENI R.A., *Ipercompetizione*, Il Sole24Ore, Milano, 1995.
- DAVIS F., *Moda, cultura, identità, linguaggio*, Baskerville, Bologna, 1994.
- DONOVAN, R.J., ROSSITER J.R., “Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach”, in *Journal of Retailing*, 58, spring 1982.
- ECO U., *La struttura assente*, Bompiani, Milano, 1968 (V ed., 1988).
- FABBRI P., MARRONE G. (a cura di), *Semiotica in nuce I*, Meltemi, Roma, 2000.
- FABRIS G., *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano, 2003.
- FORCHETTI F., “Semiotiche della comunicazione d’impresa e del marketing relazionale”, dispensa del corso di *Comunicazione d’Impresa* - a.a 2002/03, Facoltà di *Lettere e Filosofia*, Università degli Studi “G. d’Annunzio” Chieti - Pescara, 2003.
- FLOCH J.M., *Semiotics, Marketing and Communication: Beneath the Signs, the Strategies*, Palgrave Macmillan, New York, 2001.
- FOGLIO A., *Il marketing della moda*, FrancoAngeli, Milano, 2001.
- GANESAN S., “Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships”, in *Journal of Marketing*, 58, 1994.
- GARRETT M., “Attention, all shoppers: now you can try before buying it”, in *Money*, gennaio 1994.
- GOFFMAN E., *La vita quotidiana come rappresentazione*, Il Mulino, Bologna, 1969.
- GOLINELLI G.M., *L’approccio sistemico al governo dell’impresa*, Vol. I e II, Cedam, Padova, 2000.
- GOLINELLI G.M., *L’approccio sistemico al governo dell’impresa*, Vol. III, Cedam, Padova, 2002.
- GRANDI R. (a cura di), *Semiotica al marketing. Le tendenze nella ricerca nel marketing, nel consumo, nella pubblicità*, Angeli, Milano, 1994.
- GRANDI R., BARILE N. (a cura di), *CommuniFashion*, Luca Sassella Editore, Roma, 2002.
- GRANT R.M., “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation” in *California Management Review*, 33 (3), 1991.
- GUATRI L., *La teoria di creazione del valore*, Egea, Milano 1991.
- GUATRI L., MASSARI M., *La diffusione del valore*, Egea, Milano 1992.
- GUTMAN J., MILLS M.K., “Fashion Life Style, Self-Concept, Shopping Orientation, and Store Patronage: An Integrative Analysis”, in *Journal of Retailing*, 58 (2), summer 1982.
- HERMES LAB (a cura di), *Fashion Economy. Occupazione, tecnologia e innovazione nel sistema moda*, Il Sole24Ore, 2001.
- HIRSCHMAN E.C., HOLBROOK M.B., “Hedonic consumption: emerging concepts, methods and proposition”, in *Journal of Marketing*, 46, 1982.
- HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN E.C., “The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feeling and fun”, in *Journal of Consumer Research*, 9, 1982.
- JACOBSON R., AAKER D.A., “The Strategic Role of Product Quality” in *Journal of Marketing*, october 1987.
- JACOBY J., KYNER D.B., “Brand loyalty vs repeat purchasing behaviour”, in *Journal of Marketing Research*, 10, 1973.
- JOYCE M.L., LAMBERT D.R., “Memories of the way stores were and retail store image”, in *International Journal of Retail & Distribution Management*, 24 (1), 1996.
- KAPFERER J.N., *Strategic Brand Management*, The Free Press, New York, 1992.
- KAPFERER J.N., J.C. THOENIG, *La marca. Motore della competitività delle imprese e della crescita dell’economia*, Guerini e Associati, Milano, 1991.
- KOTLER P., “Atmospherics as a Marketing Tool”, in *Journal of Retailing*, 49 (4), winter 1973-1974.

- LEVITT T., *The Marketing Imagination*, Sperling & Kupfer, Milano, 1985.
- LINDQUIST J., “Meaning of Image. A Survey of Empirical and Hypothetical Evidence”, in *Journal of Retailing*, 50 (4), winter 1974-1975.
- LUGLI G. “I formati di punto vendita nel marketing commerciale e industriale”, in *Trade Marketing*, 23, 1998.
- LUGLI G., “La natura dei rapporti industria-distribuzione: orientamento funzionale o settoriale?”, in *Sinergie*, n. 19, 1989.
- LUGLI G., PELLEGRINI L., *Marketing distributivo*, UTET, Torino, 2002.
- MARION G., *Les images de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989.
- MARTINEAU P., “The Personality of the Retail Store”, in *Harvard Business Review*, 36 (1), jan-feb 1958.
- MICK D.G., “Consumer Research and Semiotics: Exploring the Morphology of Signs, Symbols, and Significance”, in *Journal of Consumer Research*, 13, september 1986.
- MASLOW H., “A Theory of Human Motivation”, in *The Psychological Review*, vol. 50, 1943.
- MATTIACCI A., *Il marketing consumer-based: il modello della product offering*, CEDAM, Padova, 2003.
- MEHRABIAN A., RUSSELL J., *An approach to environmental psychology*, MIT Press, Cambridge, MA, 1974.
- MEYROWITZ J., *Oltre il senso e il luogo. Come i media elettronici influenzano il comportamento sociale*, Baskerville, Bologna, 1994.
- MILLER D., *A theory of Shopping*, Polity press, Cambridge, 1998.
- PELLEGRINI, “Funzioni commerciali: nuovo baricentro strategico nel sistema del valore dei mercati di consumo”, in *Industria & Distribuzione*, 0, 1999.
- PILOTTI L., RULLANI E., “Evoluzione e innovazione nelle forme distributive: Doppia elica e Servuction”, in *Commercio*, 43, 1991.
- REICHELDT F.F., *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, 1996.
- RIES A., TROUT J., *Positioning: The battle for your mind*, Warner, New York, 1982.
- RULLANI E., “Il valore della conoscenza”, in *Economia e Politica Industriale*, 82, 1994.
- RUMELT R.P., “Toward a strategic theory of the firm” in LAMB R.B. (ed), *Competitive Strategy Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984.
- SABBADIN E., “La partnership verticale nel sistema moda”, in *Economia & Management*, n. 2, 1995.
- SABBADIN E., *Marketing della distribuzione e marketing integrato. I casi Marks & Spencer e Benetton*, Egea, Milano, 1997.
- SANSONE M., *Concept e format di vendita. Nuove linee guida per l'analisi dei processi di innovazione e differenziazione dei punti vendita al dettaglio*, tesi di Dottorato di Ricerca in “Dottrine economico-aziendali e governo dell'impresa” (XIII ciclo), Istituto Universitario Navale, Napoli, a.a. 1999-2000.
- SANSONE M., “Verso il sistema moda. Globalizzazione e specificità locale nel fashion”, in Atti del XXV Convegno AIDEA su *Competizione globale e sviluppo locale tra etica e innovazione*, Novara , 4-5 ottobre 2002.
- SAVIOLO S., “Gestire l'identità di marca nella moda”, in *Economia & Management*, 5, 1997.
- SAVIOLO S., “La marca come vettore di crescita nella moda”, in GIANNELLI B., SAVIOLO S. (a cura di), *Il licensing nel sistema moda*, Etas, Milano, 2001.
- SAVIOLO S., TESTA S., *Le imprese del sistema moda: il management al servizio della creatività*, Etas, Milano, 2000.
- SEMPRINI A., *Marche e mondi possibili*, FrancoAngeli, Milano, 1993.
- TAUBER E., “Why do people shop?”, in *Journal of Marketing*, 36, 1972.
- VALDANI E., “Dalla concorrenza all'ipercompetizione, dall'evoluzione alla coevoluzione” in *Economia & Management*, 3, 1997.
- VALDANI E., “L'impresa proattiva: un nuovo modello di impresa per generare valore”, in *Economia & management*, 2 1992.
- VALDANI E., BUSACCA B., “Customer Based View: ”, in *Finanza, Marketing e Produzione*, 2, 1999.
- VEBLEN T., *Theory of the Leisure Class*, Macmillan, New York, 1899 (trad.it., *La teoria della classe agiata*, Einaudi, Torino, 1971).
- VICARI S. (a cura di), *Brand equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano 1995.
- VOLLI U., *Manuale di semiotica*, Laterza, Roma-Bari, 2001.
- WERNERFELT B., “A Resource-Based View of the Firm”, in *Strategic Management Journal*, 5, 1984.

- ZAKIA R.D., NADIN M., “Semiotics, Advertising and Marketing”, in *Journal of Consumer Research*, 4 (2), spring 1987, pp. 5-12.
- ZANINOTTO E., *La gestione collaborativa della funzione di distribuzione*, Egea, Milano, 1990.
- ZANINOTTO E., “Store loyalty e brand loyalty: differenziazione e informazione nel marketing del produttore e del distributore”, in *Commercio*, 42, 1991.
- ZAVANELLA T., LOSITO E., A. ALLASSIA A., “I PDV monomarca per parlare al cliente”. in *Mark up*, giugno 2000.