



COME CAMBIA IL CONSUMATORE. UNA GUIDA PER ORIENTARSI

di Roberto Pone

Secondo recenti autorevoli analisi i comportamenti dei clienti si stanno modificando lungo 5 direttrici: 1) i consumatori integrano online e offline negli acquisti; 2) cercano il risparmio seppur, per alcuni acquisti, non rinunciano a prodotti e servizi premium; 3) i consumatori sono poco disponibili ad aspettare; 4) cambiano con facilità fornitore e 5) sono sensibili ai temi della sostenibilità.

Di questi cambiamenti, imprenditori e professionisti devono tener conto, perché in grado di influire sul successo dell'attività commerciale.

I comportamenti dei consumatori evolvono nel tempo, sono spesso difficili da intercettare e talvolta, come vedremo, sono contraddittori. Per questo è essenziale, per un'attività commerciale, **“rimanere in ascolto” dei propri clienti (chi sono, cosa desiderano, quando e come comprano)** e cercare di capire come evolvono i loro comportamenti, adeguando conseguentemente la proposta commerciale.

Le imprese che riescono in quest'attività di ascolto e successivo adeguamento hanno una maggiore possibilità di successo.



Per un negozio al dettaglio, così come un ristorante, un albergo o altre attività commerciali, **l'ascolto del cliente è abbastanza facile** dal momento che **è possibile incontrare tutti i giorni clienti all'interno della propria attività e, questi, possono essere intervistati**. L'intervista si può fare, ad esempio, al momento dell'uscita od online, magari stimolando i clienti con un piccolo incentivo (ad es. uno sconto sul prossimo acquisto) che, oltre a ringraziarli, li spingerà a una nuova visita.

Molto utile anche disporre di **soluzioni tecnologiche di data analytics** che consistono in strumenti *hardware* e *software* per la raccolta e l'analisi dei dati relativi al comportamento del cliente in negozio (ad es. il percorso di visita), nei diversi punti di contatto con il negozio (email, telefono, chat) ed online (si parla di *web analytics*).

Queste possibilità di analisi sono anche facilitate dalla **rappresentazione in forma visuale dei dati offerta dagli strumenti software** che, quindi, permettono una loro più immediata comprensione.





Alcune soluzioni, poi, **possono essere semplicissime** come l'utilizzo di un conta persone per monitorare il numero di ingressi nel negozio e il tempo di permanenza al suo interno. Dati che, già da soli, offrono spunti sull'attrattività che una determinata vetrina o assortimento possono avere verso una determinata clientela e la cui utilità aumenta laddove vengono correlati con altri, ad esempio, tasso di conversione o scontrino medio.

Utile anche dotarsi di un sistema di **Customer Relationship Management (CRM)** che permette di organizzare, catalogare e segmentare la banca dati dei clienti, ad esempio gli iscritti a un programma fedeltà, e tener conto dello storico di interazione con il negozio.

Ovviamente le **recensioni online dei clienti** sulle varie piattaforme possono essere un ulteriore bacino di suggerimenti per migliorarsi, a patto di controllarle e gestirle correttamente il che vuol dire, **anzitutto incentivarle** (ad esempio chiedendo ai clienti soddisfatti di lasciare una recensione. Si può fare a voce, con una email di poco successiva all'acquisto o con un promemoria sul biglietto da visita.

Inoltre, è **utile rispondere alle recensioni**, mostrando così attenzione e cura del cliente. Nella risposta, laddove si tratti di recensioni negative, è importante mantenere un atteggiamento professionale e pacato puntando a smorzare la discussione. Ricordate che altri potenziali clienti leggeranno la vostra risposta e, pertanto, una risposta professionale ha un importante valore di marketing.

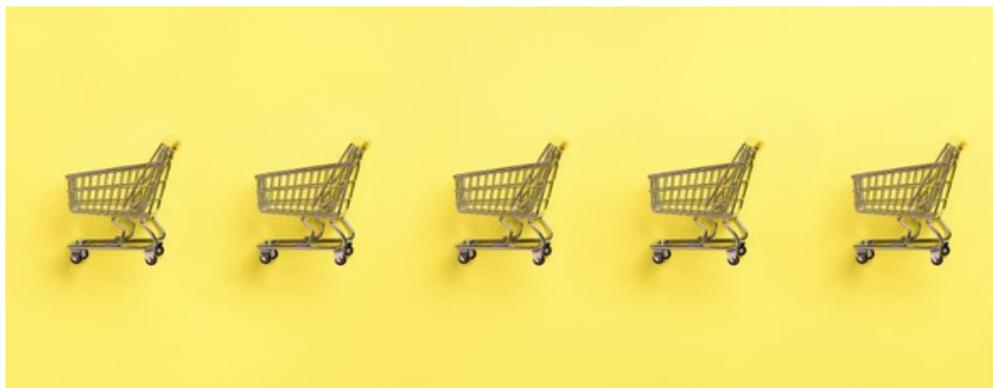
Nel rispondere, appunto, mantenete un atteggiamento comprensivo (mostrando di ritenere importante l'opinione del cliente), un linguaggio semplice, che non aumenti le distanze, mostrate dispiacere per l'accaduto e sottolineate come si sia trattato di un caso isolato o di una semplice incomprensione [1].

Oltre a questa analisi puntuale del comportamento, delle preferenze e dei suggerimenti dei propri clienti è sempre molto utile la **lettura di qualche ricerca sul tema**, anche quelle con uno sguardo internazionale possono offrire spunti validi o, addirittura, anticipare qualche fenomeno che si manifesterà nel nostro Paese. La sintesi dei punti principali che emergono da queste ricerche sono, perlopiù, facilmente reperibili online.

Ovviamente va sempre tenuto conto del fatto che, **ricondere i comportamenti dei clienti a categorie fisse, presenta un certo grado di approssimazione** dal momento che, tali comportamenti, dipendono in maniera significativa anche dal contesto, dalle interazioni ambientali e dagli stimoli emozionali e i comportamenti possono, quindi, variare anche significativamente.



Fatta questa premessa di metodo, nella parte successiva dell'articolo approfondiremo proprio alcune **dinamiche emerse a livello globale**, che riteniamo valide anche in Italia. Si tratta, nello specifico, di 5 dinamiche **su cui è opportuno tutte le attività commerciali si confrontino** individuando le azioni più opportune per rendere la propria offerta in sintonia con queste esigenze e comportamenti dei consumatori.



Come cambia il consumatore. Le 5 dinamiche da considerare.

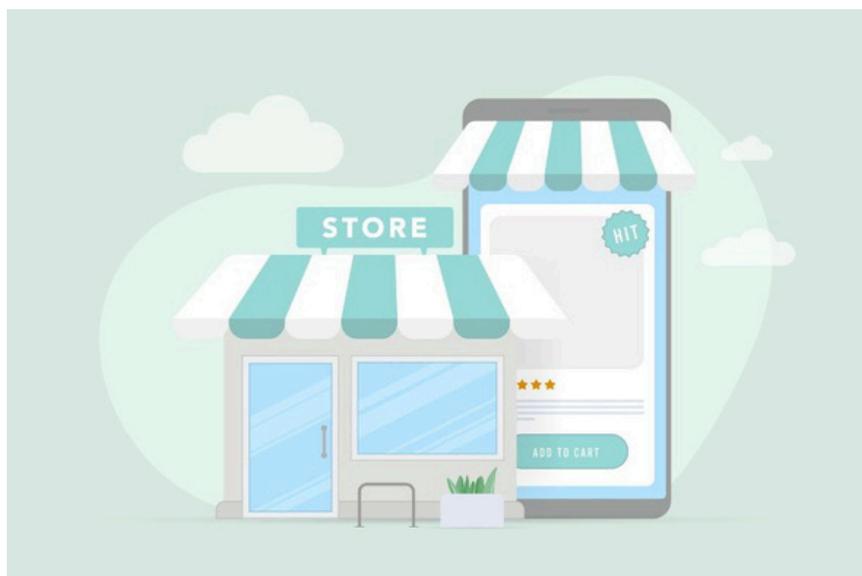
Il consumatore diviene omnicanale. Il percorso di acquisto del consumatore prevede una crescente interazione tra canale fisico e digitale, anche per quei prodotti finora appannaggio esclusivo dei negozi fisici.

Le scelte del consumatore si polarizzano. Il consumatore a medio reddito cerca il risparmio per alcuni beni e servizi ma è pronto a spendere molto per quelli ad elevata componente esperienziale e con possibilità di gratificazione immediata. Perde, quindi, di rilevanza la proposta commerciale "nel mezzo".

Il consumatore ha poca pazienza. Il consumatore, abituato all'uso della tecnologia e alle condizioni iper-favorevoli proposte da alcuni grandi operatori (digitali), aumenta le sue aspettative in termini di comodità, semplicità, flessibilità e velocità di acquisto e, queste nuove aspettative, orientano tutte le sue scelte di acquisto.

Il consumatore è pronto a sostituirvi. Il consumatore, a meno di percepire un reale valore distintivo dell'offerta legato a personalizzazione, livello di servizio ed esperienza, tende a considerare prodotti e operatori sostituibili tra loro, col rischio di decidere solo in base al prezzo.

Il consumatore vuole scelte sostenibili. Il consumatore, soprattutto il giovane consumatore, preferisce offerte che siano sostenibili verso il pianeta e le persone ma non sempre è disponibile a riconoscere un di più di prezzo per la sostenibilità.



COME CAMBIA IL CONSUMATORE: 1) IL CONSUMATORE DIVIENE OMNICANALE

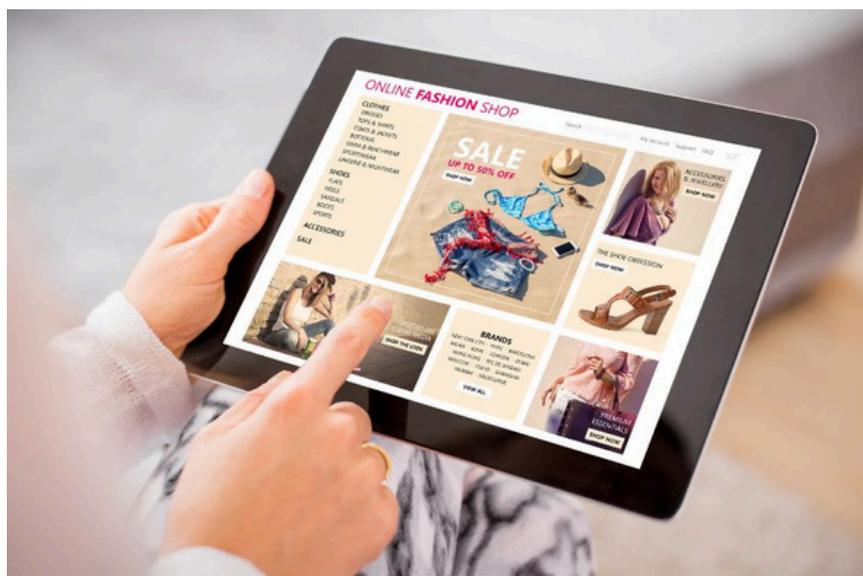
Se una volta recarsi in visita al negozio era l'unico modo per scoprire novità, valutare i prodotti ed eventualmente acquistarli, oggi, il processo di acquisto della clientela, dalla fase di ispirazione a quella di acquisto e successiva all'acquisto (l'intero *customer journey*) è frammentato tra i canali offline ed online.

Circa la metà dei clienti, infatti, **si affida all'online - articoli, blog, social media, comportamento e consigli delle celebrità - per ispirare i propri acquisti** e questa percentuale sale significativamente nel caso delle generazioni cosiddette Millennials, gli attuali 30-40enni, e la più giovane Generazione Z, autenticamente nativa digitale che, sebbene possa non avere ancora capacità di spesa, orienta molte scelte della famiglia nei servizi (es. ristorazione) come nei prodotti (es. tecnologia) [2].

Per approfondire alcune specificità nelle aspettative e scelte di acquisto di queste due generazioni si rimanda agli articoli [La Generazione Z. I valori di una giovane generazione alla ricerca dell'onestà](#) e [I Millennials: La nuova generazione nel vostro negozio](#) [3].

Il consumatore omnicanale, quindi, **a seconda della sua convenienza, si muove tra offline (il negozio) e online per cercare informazioni, comparare i prezzi e svolgere altre attività del processo di acquisto tra cui, appunto, concludere l'acquisto.**

L'uso dell'online negli acquisti trova riscontro nella (ben nota) crescita di questo canale. In Italia nei primi 11 mesi del 2023 rispetto allo stesso periodo del 2018, a fronte della complessiva crescita delle vendite al dettaglio di beni del 10,7%, l'incremento delle vendite online è stato del 92,6% [4].



COME UN NEGOZIO PUÒ ADATTARSI AL CONSUMATORE OMNICANALE

Per soddisfare le mutate esigenze di una clientela abituata ad utilizzare anche il canale digitale in ogni possibile fase del processo di acquisto è necessario **sviluppare una strategia online e mettere in atto alcune azioni specifiche**.

Anzitutto è utile **creare una vetrina online** dell'attività commerciale per aumentare la visibilità del negozio, offrire informazioni di base e stimolare un primo contatto, anche laddove il cliente effettui una ricerca generica online o con intento locale (ad es. pizzeria nelle vicinanze o stabilimento balneare in una certa spiaggia).

In tal senso uno strumento utile è il "Profilo dell'attività" per la visualizzazione sui risultati della Ricerca Google e su Google Maps [5].

Un secondo strumento è un **sito web del negozio** e, in senso più ampio, dell'attività commerciale che permetta all'impresa di essere visibile laddove il cliente cerchi informazioni sull'attività e, con i contenuti proposti, sia in grado di **distinguere l'offerta, generare fiducia e stimolare l'azione** del cliente (ad es. la visita). Il sito web del negozio rappresenta anche un utile punto di accesso a funzionalità aggiuntive come la chat, la verifica disponibilità o la prenotazione.

Nonostante l'importanza dello strumento sito web per una qualsiasi attività commerciale, **il 42% ne risulta sprovvisto [6] rischiando così di trascurare completamente le esigenze di una clientela multicanale**.

Altra iniziativa da valutare è un'attività di marketing multicanale che, tramite l'invio di newsletter o altri sistemi di messaggistica, fornisca contenuti utili alla propria base di clienti (approfondimenti, tutorial, informazioni su novità, sconti ed eventi) facendo attenzione a non eccedere nel numero e nella frequenza delle comunicazioni.



Per gestire quest'attività di marketing multicanale esistono specifici software che facilitano la creazione, la personalizzazione, la programmazione, l'invio e l'analisi dei risultati delle campagne (via email, SMS, App di messaggistica) così come la gestione del database clienti.

Ulteriore possibilità per rispondere alle esigenze di un cliente omnicanale è aprire un **e-commerce, utile anche laddove sia rivolto alla sola clientela locale** e magari limitato a un certo numero di prodotti potendo, con l'e-commerce, offrire una maggiore comodità di acquisto al cliente (riceve il prodotto a casa o passa a ritirarlo quando può) e assecondare l'impulsività di un acquisto (quando ad esempio il cliente, vista una promozione del negozio sui social, vorrebbe comprare subito). Mentre, invece, doversi necessariamente recare in negozio rischierebbe di abbattere drasticamente le possibilità di convertire tale impulso in un acquisto.

Al contempo limitare il perimetro dell'e-commerce (alla clientela locale e ad alcuni prodotti) permette di contenerne la complessità e il costo, oltre a permettere al negozio di mantenere invariato il suo posizionamento. Diverse, infatti, potrebbero essere le scelte di posizionamento laddove ci si aprisse a una clientela sovralocale, nazionale o internazionale e a una conseguente differente concorrenza.

In sintesi: le azioni da intraprendere per adattarsi al consumatore omnicanale

- Creare una vetrina online per intercettare anche ricerche generiche
- Dotarsi di un sito web per distinguersi, creare fiducia e stimolare l'azione
- Attivare attività di marketing multicanale per l'invio di comunicazioni utili ai propri clienti
- Aprire un e-commerce, utile anche se rivolto alla clientela locale.



COME CAMBIA IL CONSUMATORE: 2) LE SCELTE SI POLARIZZANO

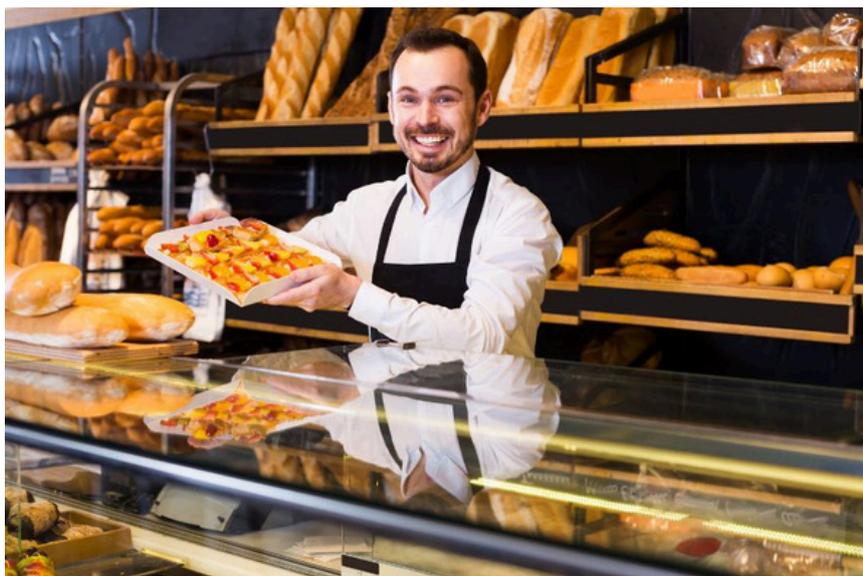
L'incremento del costo della vita nelle economie avanzate (In Italia nei primi 6 mesi del 2024, rispetto allo stesso periodo del 2018, i prezzi al consumo sono cresciuti del 18,1%) [7] **impatta negativamente la vendita di prodotti e servizi di medio prezzo**. La riduzione della quota di portafoglio spesa su prodotti e servizi a prezzo medio (dato internazionale) è stata di circa il 10% in 5 anni [8].

Per via dell'incremento del costo della vita, infatti, **per alcuni prodotti, i consumatori sono alla ricerca di risparmio** e un migliore rapporto qualità-prezzo. Tuttavia, e qui si assiste a un comportamento contro intuitivo, gli stessi consumatori, per altri prodotti e servizi, in particolare **per quelli con una forte componente esperienziale e a gratificazione immediata** (ad es. la ristorazione e il cibo, l'abbigliamento, i viaggi, il fitness) **pianificano una spesa più elevata** [9] con una propensione (a spendere) equiparabile a quella dei consumatori a più alto reddito [10].

Tale disponibilità a spendere per beni e servizi esperienziali e gratificanti da parte dei consumatori cresce di ben 20 punti percentuali per i consumatori più giovani: Millennials e Generazione Z [11].

Si tratta di un comportamento su cui riflettere anche in virtù, come accennato, del suo essere in parte contro intuitivo: mentre è chiaro che in un periodo di crescita del costo della vita si cerchi il risparmio è, invece, meno chiaro l'aumento della disponibilità dei consumatori a spendere per beni e servizi per lo più voluttuari.

Questa polarizzazione della spesa dei consumatori e, conseguente, pressione sulla fascia di medio prezzo offre spunti molto pratici agli operatori commerciali su scelte di assortimento, di servizio e di prezzo.

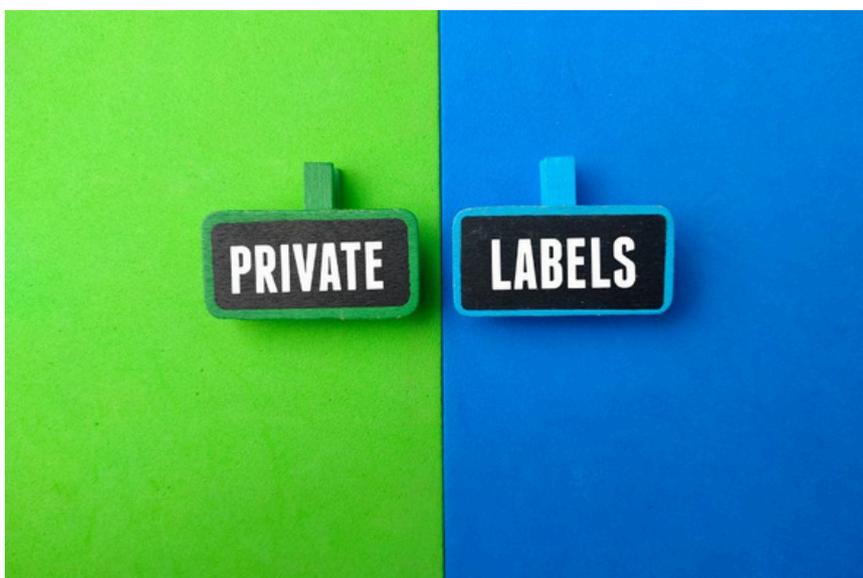


COME UN NEGOZIO PUO' ASSECONDARE LA POLARIZZAZIONE DEI CONSUMI

La polarizzazione delle scelte dei consumatori verso beni e servizi che permettono di risparmiare (senza rinunciare alla qualità) suggerisce l'utilità di **prevedere in assortimento proposte "essenziali"**, potendole preferire a quelle di medio prezzo.

Circa il 40% dei consumatori europei (inclusi nell'analisi Italia, Francia, Germania, Spagna e UK), infatti, nei primi 3 mesi del 2024, ha ricercato prodotti o rivenditori dal prezzo più basso [12].

In tale logica un'efficace azione sarebbe **introdurre prodotti a marchio proprio** (*private label* o prodotti a marca del distributore MDD) che permettono di offrire alla clientela un prezzo contenuto pur mantenendo invariato il margine e la qualità offerta, effettiva e percepita.



In Europa, infatti, più dell'80% dei consumatori percepisce simile la qualità dei *private label* rispetto a prodotti di marchi più conosciuti [13].

Oltretutto **la proposta con prodotti a marchio proprio può contribuire a differenziare l'offerta del negozio** e rafforzarne il brand in quanto tutti gli sforzi per promuovere, far conoscere e raccontare i prodotti a marchio propri, di fatto, rafforzano il negozio.

Sviluppare prodotti a marchio proprio è, poi, una strada percorribile anche dai piccoli operatori in considerazione del fatto che l'Italia è piena di bravissimi artigiani poco conosciuti che producono prodotti di qualità, e questo vale per quasi tutti i settori merceologici. Si tratta di piccole imprese che, in molti casi, sarebbero ben felici di realizzare prodotti per un operatore commerciale, un gruppo di negozi o singolo negozio sulla base delle specifiche fornite.

Per approfondimenti sul tema si rimanda alla *sezione 3.2, Conoscenza del prodotto, assortimento e relazione con i fornitori del volume* [Il negozio nell'era di internet](#) [14].



L'altra **polarizzazione** nelle scelte dei consumatori è verso **beni e servizi premium** e, quindi, è utile – ove il posizionamento dell'operatore e il contesto di mercato lo consenta - **inserire una porzione di prodotti esclusivi**. Ad esempio, nel caso dell'alimentare, proposte di freschissimi, alto di gamma, prodotti salutistici o piatti pronti (qui i margini si avvicinano agli alti margini della ristorazione). Stesso discorso per altri settori merceologici.

Elemento dirimente, però, sarà la **capacità di raccontare questa offerta valorizzando la componente esperienziale della propria proposta** il che può richiedere un deciso **intervento sulla propria specializzazione, un ripensamento dello spazio e dell'allestimento** secondo i dettami del design e visual merchandising, **del ruolo del personale** e della cerimonia di vendita.

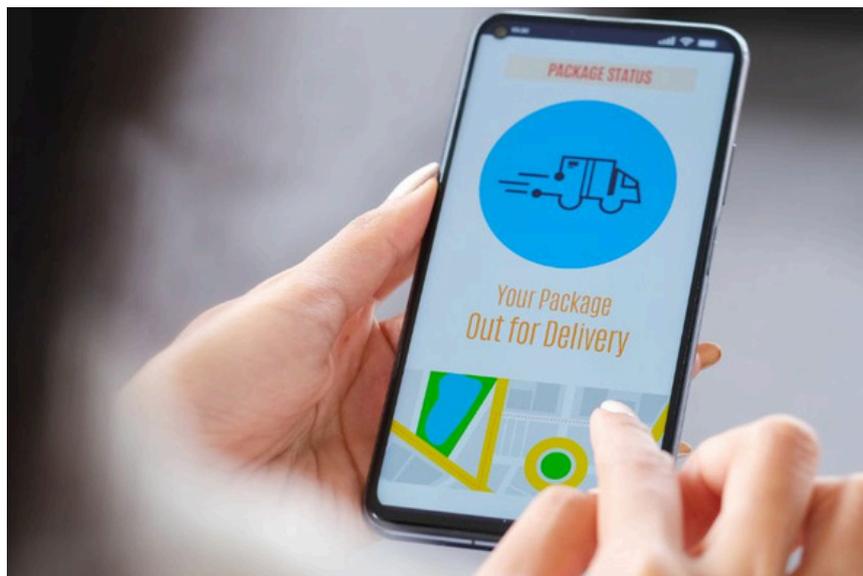


Valorizzare la componente esperienziale dell'offerta può, inoltre, richiedere di attivare **servizi complementari** enfatizzando alcune funzioni del negozio o abilitandone di nuove (consulenza, personalizzazione, riparazione, educazione, intrattenimento, aggregazione sociale) e, anche in questo caso, l'opportunità di collaborare con clienti e altre imprese.

La tecnologia anche qui ricopre un ruolo importante, seppur a complemento dello spazio fisico del negozio e del personale, e volta a migliorare le possibilità relazionali con la clientela e la qualità di tali relazioni sia in negozio che da remoto (es. *digital signage*, camerini smart, chioschi digitali, realtà aumentata o sistemi di *Customer Relationship Management* per la gestione dei contatti) [15].

In sintesi: le azioni da intraprendere per assecondare la polarizzazione dei consumi

- Prevedere un assortimento di base per assecondare l'esigenza di risparmio della clientela
- Introdurre nell'assortimento prodotti a marchio proprio che permettano di contenere i costi mantenendo un buon margine, oltre a contribuire a differenziare l'offerta
- Inserire una linea di prodotti e servizi premium per soddisfare il desiderio di gratificarsi della clientela
- Riuscire a raccontare l'offerta (premium) e valorizzare la connessa componente esperienziale.



COME CAMBIA IL CONSUMATORE: 3) IL CONSUMATORE HA POCA PAZIENZA

Provate a uscire, per un momento, dal vostro ruolo di imprenditori, professionisti o operatori nell'ambito del commercio e a immaginarvi unicamente nei panni dei clienti finali. Ora rispondete (sinceramente) a queste domande:

Vi aspettate di trovare informazioni online su qualcosa che state cercando (prodotto o servizio che sia)? Vi aspettate di poterlo prenotare o acquistare anche senza essere fisicamente in negozio? Laddove comprate qualcosa online per riceverla a casa, in quanto tempo ritenete dovrebbe avvenire la consegna? Quanto vi aspettate di pagare per questa consegna?

Si tratta solo di alcune domande su cui ognuno avrà la sua sensibilità, legata anche al contesto di riferimento (grande città o piccolo centro, livello di copertura e velocità banda di connessione, livello di maturità digitale degli operatori) ma, probabilmente, queste domande sono già sufficienti a far emergere alcuni elementi di quello che è stato definito **benchmark esperienziale** [16].

Con questa espressione si intende **l'innalzamento delle aspettative della clientela – in termini di comodità, semplicità, flessibilità e velocità dell'acquisto** – come conseguenza delle politiche commerciali proposte dai grandi operatori online (ad es. consegne gratuite, condizioni e tempi per il reso molto favorevoli) e, più in generale, dell'offerta commerciale disponibile tramite il canale online (ad es. la possibilità di visualizzare i prodotti e comprare 7 giorni su 7 e h. 24). Questa offerta potenziata dal digitale e dalle scelte commerciali di alcuni grandi operatori ha creato nuovi riferimenti (per l'appunto *benchmark*) con cui, inevitabilmente, i clienti valutano tutte le proposte di acquisto.

E in effetti una pluralità di consumatori oggi riporta sia di 3 giorni il tempo massimo per la spedizione che è disposta ad aspettare prima di cambiare fornitore [17].

Secondo una ricerca 2022 il 41% di consumatori globali si aspetta i prodotti arrivino in meno di 24 ore e, il numero di chi si aspetta consegne nell'arco di 2 ore è pari al 24%. Entrambe queste percentuali, sono cresciute significativamente rispetto all'anno precedente [18].

Si pensi anche al fenomeno cosiddetto del **bracketing, conseguenza delle politiche di reso particolarmente favorevoli alla clientela** proposte da alcuni grandi operatori digitali, **per cui i clienti ordinano più del necessario**, ad esempio per provare diverse taglie o prodotti, con l'intenzione di restituire parte degli acquisti. Un fenomeno con impatti negativi su ambiente e conti degli operatori (si pensi ai costi della logistica inversa per riassorbire i resi) e a cui, infatti, diversi importanti operatori stanno cercando di porre un freno.

Al di là di queste esemplificazioni e di alcune storture, difficilmente sostenibili nel lungo periodo, il messaggio che qui occorre ricordare è che i consumatori hanno poca pazienza, si aspettano velocità e non tollerano complicazioni e, queste loro attese, orientano le scelte di acquisto.



COME UN NEGOZIO PUO' SODDISFARE UNA CLIENTELA CHE HA POCA PAZIENZA

La rilevanza dei fattori tempo, semplicità e comodità nelle scelte della clientela dovrebbero spingere ogni operatore a domandarsi come poterle soddisfare. Farlo richiede, sicuramente, di **partire da quelle aspettative della clientela oramai consolidate**, ad es. il cliente si aspetta di trovare informazioni online su quanto cerca e, altrettanto facilmente, di poter attivare un primo contatto con l'operatore ed, evidente nel caso dei servizi, il cliente si aspetta di poter prenotare.

Un secondo passo, più complesso ma necessario, è rivedere tutte le fasi che caratterizzano l'erogazione del servizio dell'attività commerciale, in particolare, i diversi momenti di interazione con la clientela, **identificando le possibili "inefficienze"** agli occhi del cliente e riflettere sulle azioni per farvi fronte.

In linea generale, soddisfare le richieste di velocità, semplicità e comodità da parte della clientela richiede una **decisa azione digitale** a cui affiancare **interventi sullo spazio fisico di vendita**: layout, percorso di visita, display.



Cosa fare online

Un primo passo è la creazione di una **vetrina online** dell'attività commerciale. In tale direzione uno strumento utile è il **profilo dell'attività che consente di visualizzare nei risultati della ricerca Google e Google Maps informazioni sull'attività commerciale**: giorni e orari di apertura, sito web, telefono, e la possibilità di comunicare sul profilo dell'attività offerte, l'eventuale menù, aggiornamenti e rispondere alle recensioni della clientela [19].

In tal modo si aumenta, anche in virtù della grande diffusione di Google e Google Maps, la visibilità dell'offerta commerciale anche a quella clientela che dovesse fare solo una richiesta generica, ad es. gelateria nelle vicinanze.

In più, una vetrina online, permette di distinguersi dalla concorrenza che ne è priva e facilita la possibilità di un primo contatto del cliente: telefonata informativa, prenotazione, visita.

Va da sé che un secondo passo, anche qui in linea con quanto abbiamo già suggerito per adattarsi a un consumatore omnicanale, è avere un **canale online proprio**: un sito web descrittivo dell'attività che deve essere chiaro, mettere in evidenza gli elementi distintivi dell'offerta e invitare all'azione.

Insomma, gli obiettivi con cui si costruisce una buona vetrina fisica – essere notati, distinguersi, comunicare il posizionamento e l'offerta e invitare ad entrare, sono validi anche online. Per approfondire il tema si rimanda agli articoli [Rendi evidenti le tue promesse](#) e [Comunicare sul digitale: le regole del Neuromarketing \[20\]](#).

Il sito web dell'attività commerciale va reso, poi, canale di accesso a funzionalità aggiuntive, come la **prenotazione** finanche **l'acquisto online**.

Se un cliente cerca rapidità e comodità nei suoi acquisti, allora, poter prenotare un prodotto o un servizio è un indubbio vantaggio: il cliente può, così, assicurarselo e passare a ritirarlo con calma, quando ha tempo, risparmiandosi l'eventuale fila o magari riceverlo ancor più comodamente a casa.

L'uso dello strumento digitale non solo rende la prenotazione più facile per il cliente che, magari, prenota la sera, la mattina presto o quando l'attività commerciale farebbe fatica a rispondere al telefono, ma **permette all'attività commerciale di automatizzare questa fase di prenotazione con vantaggi in termini di efficienza**: si libera tempo del personale e non si perde nemmeno una prenotazione potendole ricevere h 24 con "precisione informatica". Ulteriore vantaggio è la possibilità di inviare in automatico al cliente utili promemoria della prenotazione che riducono il rischio di no show.

La vendita online, nonostante sia un'operazione di una certa complessità, è molto utile anche nel caso ci si rivolga a una clientela locale permettendo all'attività commerciale di proporre alla clientela un acquisto più comodo (lo compro da remoto, quando mi è più comodo e posso riceverlo a casa) e, come già detto, rapido (mi vien voglia, magari ho visto una promozione sui social del negozio, e decido di acquistare subito).

Nel caso, poi, la vendita sia limitata ad alcuni prodotti (preferibilmente ad alto margine e facili da vendere) si riduce, conseguentemente, la complessità dell'iniziativa di e-commerce in termini di scelte tecnologiche, organizzative e di marketing.





Cosa fare nel punto vendita

All'interno del punto vendita, per soddisfare la clientela che approccia l'acquisto con un atteggiamento (*mindset*) che dà priorità al tempo, che quindi vuole trovare rapidamente cosa gli serve e uscire (tipico per alcuni acquisti ripetuti), si possono attivare iniziative sul layout, merchandising e display, che facilitino la ricerca del cliente ed eliminino i possibili ostacoli che, innervosendolo, ridurrebbero la probabilità di acquisto (e di acquisto di impulso).

In tale direzione è utile l'applicazione dei principi del *visual merchandising* e molti suggerimenti, spesso semplici da applicare per rendere la visita al punto vendita e la scelta più semplice, li offre una più approfondita conoscenza del comportamento della clientela.

È possibile, ad esempio, intervenire sul percorso di visita e semplificarlo tenendo conto della cosiddetta **area di decompressione** e cioè l'esistenza di un'area vicino all'ingresso, di cui il cliente ha bisogno per abituarsi al nuovo spazio, e poco utile in termini di vendita o di un **andamento a serpentina** per cui la clientela, superato l'ingresso, si dirige generalmente verso destra e prosegue con un andamento a zig zag con una inclinazione di 45°. Così come occorre essere consapevoli che esistono zone più "calde" in termini di fruizione, ad esempio nell'alimentare, gli scaffali sulla destra ed estremità, le zone perimetrali ed in prossimità dei banchi serviti.

Le scoperte sul **paradosso della scelta**, di fronte a troppe opzioni il cliente fa fatica a scegliere, suggeriscono di non eccedere con le proposte e di mantenere uno schema espositivo semplice.

Nella presentazione del prodotto può essere utile evidenziare le scelte preferite dagli altri (es. i più venduti) che, per via della **riprova sociale**, contribuiscono a facilitare la decisione della clientela.

Si tratta solo di alcuni esempi delle tante possibilità di intervento, efficaci e spesso a costo zero, offerte dal neuromarketing e, per una più ampia trattazione, si rimanda all'approfondimento [Suggerimenti di neuromarketing per negozi alimentari](#) e ai due libri della collana Le Bussole: [Neuromarketing nel negozio](#) e [Neuromarketing nei servizi. Vendere di più, vendere meglio](#) [21].

Si ricorda, però, **l'applicazione del neuromarketing deve essere finalizzata a offrire un miglior servizio alla clientela e una migliore esperienza di visita** e, mai, per manipolare o a vantaggio esclusivo dell'operatore.



In sintesi: le azioni da intraprendere per soddisfare la clientela che ha poca pazienza

- Sviluppare una presenza online e offrire informazioni utili e stimolare il contatto (telefonata, messaggio, visita)
- Dotarsi di software per consentire al cliente di prenotare in autonomia e h24
- Attivare la vendita online per aumentare (e semplificare) le possibilità di acquisto da parte della clientela locale
- Intervenire su layout e comunicazione nel punto vendita utilizzando principi chiave del design, del marketing e del visual merchandising.



COME CAMBIA IL CONSUMATORE: 4) IL CONSUMATORE È PRONTO A SOSTITUIRVI

Diversi elementi hanno contribuito, in questi ultimi anni, a rendere il **consumatore sempre meno fedele ai brand (prodotti e rivenditori)**: dalle difficoltà di approvvigionamento durante la pandemia che hanno spinto molti a trovare alternative, all'aumento dei prezzi legati alla dinamica inflazionistica con la conseguente ricerca, da parte degli utenti, di proposte dal maggior valore: prezzi minori o promozioni migliori.

Si aggiunga, nel contribuire a ridurre la fedeltà del consumatore, la facilità con cui, tramite internet e i grandi siti di e-commerce, è possibile trovare qualsiasi prodotto in commercio quasi senza limiti di assortimento.

Tradotto in numeri (i dati provengono da un'analisi internazionale ma sono utili anche a una riflessione nel nostro Paese), se nel 2020 un terzo dei consumatori diceva di cambiare brand, nel 2022 lo ha dichiarato la metà dei consumatori e, il 90%, ha affermato che continuerà a cambiare **[22]**.

Interessante, poi, che **questo indebolimento della fedeltà al brand interessa anche i consumatori più anziani**, generalmente considerati avversi ai cambiamenti negli acquisti, sebbene i **più suscettibili al cambiamento siano le generazioni di acquirenti più giovani**, i Millennials e la Generazione Z che, anche per via di una loro positiva apertura alle novità, tendono a ritenerle più attrattive.

In definitiva, questa disponibilità degli utenti a cambiare fornitore è il sintomo di una più generale tendenza a ritenere i prodotti, e i canali di vendita, del tutto sostituibili in assenza di significative differenze.



Una tendenza che, se da un lato è rischiosa per alcuni operatori commerciali, dall'altro offre **opportunità a chi sia in grado di offrire un valore distintivo**. Si parla di **innovare il significato** e, per farlo, occorre ripensare la proposta commerciale partendo dalla domanda: "Perché i clienti dovrebbero venire nel negozio"?

Per approfondire il tema dell'innovazione di significato si rimanda agli articoli [Come innovare il commercio \(1/2\): Narrazione, responsabilità e novità](#) e [Come innovare il commercio \(2/2\): Esperienza, servizio e competenza](#) e alle fonti ivi indicate [23].



COME UN NEGOZIO PUÒ AUMENTARE LA FEDELTA' DELLA CLIENTELA

Di fronte a un consumatore per cui non è un problema cambiare fornitore, un'attività commerciale deve puntare su servizio e personalizzazione.

Partiamo dal primo elemento: **puntare sul servizio**. Si tratta di rendere la **disponibilità di un determinato bene (o servizio) un elemento di una più ampia offerta** fatta di consulenza, di contenuti, di esperienze, di community. È il caso, ad esempio, di un negozio di articoli per animali che offra anche servizi di lavaggio, di *pet sitter* o addestramento.

Sono molte le possibilità di ampliare la propria offerta, magari in partnership con altri imprenditori e professionisti, per intercettare esigenze adiacenti della clientela. Un negozio di articoli sportivi potrebbe proporre allenamenti in gruppo, organizzare gare, momenti di incontro tra appassionati, proporre viaggi organizzati (a tema sport), la riparazione di attrezzature e il loro noleggio. Un'agenzia di viaggi potrebbe proporre sessioni di condivisione di esperienze di viaggio facendo ricorso al contributo di una community di appassionati.



Si tratta di **puntare a una maggiore *share of life*** del cliente, e cioè riuscire a intercettare, ampliando l'offerta, un numero crescente di bisogni della clientela al fine di rafforzare il legame tra cliente e operatore commerciale. Per approfondire il tema della collaborazione tra attività commerciali e tra imprenditori e professionisti si rimanda al volume [Co-retail. Collaborare nell'era digitale \[24\]](#).

Altra importante area di lavoro è quella legata alla **personalizzazione** e il valore della personalizzazione è ben documentato: più del 70% dei consumatori, secondo un'indagine internazionale, si aspetta personalizzazione e trova frustrante non trovarla. Le imprese che eccellono nell'offrire una proposta (e relazione) personalizzata, poi, generano il 40% in più di entrate rispetto a un operatore medio **[25]**.

La personalizzazione può riguardare la comunicazione da remoto e la proposta online (newsletter, offerte dedicate, prodotti correlati) e, in tal senso, è molto utile dotarsi di un sistema di *Customer Relationship Management (CRM)* e di soluzioni di marketing multicanale. Il software CRM permette, infatti, di catalogare la banca dati dei clienti con lo storico di interazione con il negozio ed, il software di marketing multicanale, integrabile con il CRM, permette l'invio di messaggi personalizzati (novità, proposte esclusive) e promemoria: dagli auguri di compleanno a inviti rivolti a chi non acquista da un po' o a chi ha abbandonato il carrello dell'e-commerce.

Per approfondire CRM e sistemi di marketing multicanale si veda [La tecnologia nei negozi. Una guida per orientarsi \[26\]](#).

La personalizzazione può riguardare anche la fase di interazione in negozio. Qui la differenza la fanno, certamente, le competenze e l'atteggiamento del personale: disposto e motivato a far sentire il cliente un po' speciale. Anche gli strumenti tecnologici hanno un ruolo importante nel supportare gli addetti alla vendita. Dai CRM prima descritti all'utilizzo di tablet che offrano suggerimenti agli operatori in base allo storico degli acquisti dei clienti registrati (taglie, preferenze colori) e alle scelte di altri clienti.

Nel puntare a personalizzare l'offerta un aiuto può venire dall'**intelligenza artificiale**. Questa può permettere, online, di modificare la navigazione e le proposte in base al comportamento del cliente (identificato tramite account sul sito web o uso di cookie) e, l'intelligenza artificiale generativa, facilita la creazione di contenuti creativi personalizzati. Anche offline l'intelligenza artificiale può essere molto utile nel supportare il personale munito di tablet (di cui sopra) con informazioni e suggerimenti utili a personalizzare l'esperienza in negozio.

In sintesi: le azioni da intraprendere per aumentare la fedeltà della clientela

- Puntare sul servizio rendendo l'offerta parte di una proposta più ampia fatta di consulenza, contenuti, esperienza e community
- Personalizzare la comunicazione e la proposta, online e offline, puntando sulla tecnologia e sul (fondamentale) ruolo del personale.



COME CAMBIA IL CONSUMATORE: 5) IL CONSUMATORE VUOLE SCELTE SOSTENIBILI

Negli ultimi anni i consumatori, in particolare i giovani, mostrano attenzione, nelle loro scelte di acquisto, ai temi della sostenibilità ambientale, della salute, del benessere e del rispetto per le comunità locali.

Ben l'84% dei consumatori, infatti, dichiara che **la sostenibilità è un aspetto importante nelle proprie scelte di acquisto** [27] e questo, in effetti, trova un riscontro in termini di maggiori vendite [28].

Questa sensibilità non si traduce però, a valle di un periodo di dinamica inflazionistica, in una disponibilità a pagare un prezzo *premium* per comprare sostenibile. Circa la metà dei consumatori, infatti, non è sicura di voler pagare un di più di prezzo per la sostenibilità e, il numero di giovani consumatori disposti a farlo, si è recentemente ridotto [29].

Insomma, **i consumatori e, in particolare, le più giovani generazioni, riconoscono il valore della sostenibilità e preferiscono comprare sostenibile ma solo ove questo non avvenga a scapito della convenienza.**





COME SODDISFARE UN CONSUMATORE CHE CERCA SOSTENIBILITÀ

Il consumatore, a parità di prezzo, preferisce offerte sostenibili e responsabili. Le attività commerciali devono, allora, operare in questa direzione con un approccio pragmatico, ad esempio scegliendo di **ridurre i consumi energetici, le emissioni, di alimentarsi da fonti rinnovabili, di preferire fornitori locali, di promuovere inclusione, cultura, benessere, comportamenti virtuosi tra i dipendenti e di migliorare la qualità della vita della comunità.**

Nonostante l'onere connesso a tali azioni, ma si può sempre partire da qualcosa di piccolo, ben il 90% dei giovani imprenditori italiani dichiara di voler promuovere la sostenibilità come parte integrante delle proprie attività [30].

E le PMI in Italia mostrano interesse ai temi del *green* e della sostenibilità rispetto ai quali c'è la corretta aspettativa di vantaggi di efficienza e reputazionali. I clienti, infatti, apprezzano. I dipendenti pure e, come noto, un dipendente più impegnato è un dipendente più efficace.

Le imprese, però, dovranno **sforzarsi di comunicare queste azioni** utilizzando il canale digitale, la comunicazione in negozio (display, packaging, vetrofanie) e un po' di *storytelling*. Utile anche il possesso di certificazioni in tal senso.

Una recente analisi internazionale, ad esempio, ha mostrato, ove i prodotti presentino informazioni sulla sostenibilità sul loro *packaging*, una crescita cumulativa delle vendite di tali prodotti del 28% rispetto al 20% del caso in cui non vi fossero tali informazioni [31].

In sintesi: le azioni da intraprendere per soddisfare un consumatore che cerca sostenibilità

- Intraprendere un percorso in direzione di una maggiore sostenibilità, anche con piccole azioni
- Evitare di perseguire la sostenibilità scaricando maggiori costi sul consumatore
- Comunicare le azioni intraprese a favore della sostenibilità con bollini, vetrofanie e storytelling, nello spazio di vendita e online. Fare e far sapere.



Fonti:

- [1]** 6 buone prassi per rispondere alle recensioni di ristoranti, Tripadvisor, 8 giugno 2022 (ultimo aggiornamento). Todesco E., Inserire un negozio su Tripadvisor: Sì, No, Come?, Cliente School.
- [2]** Dati relativi al mercato Americano. Fonte: Begley S., Coggins B., Green C., Hamdan J., Kuijpers D., Laizet F., Retail Reset: A new playbook for retail leaders, McKinsey Quarterly, July 10, 2023; riportando dati McKinsey US Customer Pulse Survey, March 2022.
- [3]** Parollo R., La Generazione Z, i valori di una giovane generazione alla ricerca dell'onestà, lebussole.confcommercio.it, 29 luglio 2024. Parollo R., I Millennials: la nuova generazione nel vostro negozio, lebussole.confcommercio.it, 3 settembre 2019.
- [4]** Elaborazioni Ufficio Studi Confcommercio su dati Istat, Demografia d'impresa nelle città italiane, marzo 2024, 9a edizione.
- [5]** Una descrizione è riportata in Pone R., La tecnologia nei negozi. Una guida per orientarsi, lebussole.confcommercio.it, 17 giugno 2024. Si invita, in ogni caso, a consultare l'area web dedicata al servizio google.com/intl/it_it/business/.
- [6]** Osservatori Digital innovation – Politecnico di Milano, webinar 27.09.22, campione 240 medio-piccoli retailer italiani.
- [7]** Elaborazione su dati Istat.
- [8]** Begley S., Coggins B., Green C., Hamdan J., Kuijpers D., Laizet F., op.cit.; riportando dato da analisi congiunta di Affinity e McKinsey.
- [9]** Begley S., Coggins B., Green C., Hamdan J., Kuijpers D., Laizet F., op.cit.
- [10]** Adams C., Aldredge K., Kohli S., State of Consumer 2024: What's now and what's next, McKinsey & Company, June 10 2024.
- [11]** Kohli S., The world of 'ands': Consumers set the tone, 8 giugno 2023, McKinsey & Company.
- [12]** Adams C., Alldredge K., Kohli S., op. cit.; riportando McKinsey Consumer Wise Global Sentiment Data, Q1 2024.
- [13]** Kohli S., op. cit.
- [14]** Fulvio F., Granelli A., Pone R., Catalano G., Il negozio nell'era di Internet, collana Le Bussole, Confcommercio-Imprese per l'Italia, 2018.
- [15]** Estratto da Pone R., Fulvio F., Rilanciare il commercio. 3 mosse per il 2024, lebussole.confcommercio.it, 15 aprile 2024.
- [16]** Kotler P., Stigliano G., Rivoluzione retail. Dieci principi per il commercio nell'era post-digitale, Roi Edizioni, 2024, pag. 53.
- [17]** Begley S., Coggins B., Green C., Hamdan J., Kuijpers D., Laizet F., op. cit.



[18] Kotler P., Stigliano G., op. cit.; riportando Fletcher H., The Future Shopper Report, 2022, Wunderman Thompson.

[19] Descrizione basata su informazioni raccolte il 30 maggio 2024 dal sito che presenta il servizio https://www.google.com/intl/it_it/business/. Come già segnalato alla nota [5] si invita a consultare le pagine dedicate al servizio per approfondirne funzionalità, regole di utilizzo e tener conto di eventuali variazioni nelle stesse.

[20] Pone R., Rendi evidenti le tue promesse, lebussole.confcommercio.it, 17 dicembre 2021. Pone R., Comunicare sul digitale: le regole del Neuromarketing, lebussole.confcommercio.it, 8 febbraio 2021.

[21] Pone R., Suggerimenti di neuromarketing per negozi alimentari, lebussole.confcommercio.it, 13 novembre 2023. Gallucci F., Garofalo C., Fulvio F., Pone R., Neuromarketing nel negozio, Confcommercio-Imprese per l'Italia, maggio 2018. Pone R., Gallucci F., Fulvio F., Garofalo C., Neuromarketing nei servizi. Vendere di più, vendere meglio, Confcommercio-Imprese per l'Italia, dicembre 2020.

[22] Begley S., Coggins B., Green C., Hamdan J., Kuijpers D., Laizet F., op. cit.

[23] Pone R., Come innovare il commercio (1/2): Narrazione, responsabilità e novità, lebussole.confcommercio.it, 7 ottobre 2021. Pone R., Come innovare il commercio (2/2): Esperienza, servizio e competenza, lebussole.confcommercio.it, 7 dicembre 2021.

[24] Pone R., Granelli A., Fulvio F., Co-retail. Collaborare nell'era digitale, Confcommercio-Imprese per l'Italia, gennaio 2020.

[25] Kohli S., op. cit.

[26] La tecnologia nei negozi. Una guida per orientarsi, cit.

[27] Fonte: Kohli S., op. cit.

[28] Il riferimento alle maggiori vendite è relativo agli Stati Uniti. Fonte: Adams C., Alldredge K., Kohli S., Nine consumer trends in 2024, McKinsey & Company, June 10, 2024.

[29] Adams C., Alldredge K., Kohli S., op. cit.. Kohli S., op. cit.

[30] Le imprese del terziario puntano sul "green", confcommercio.it, 27 marzo 2024, <https://www.confcommercio.it/-/evento-imprendigreen>.

[31] Begley S., Coggins B., Green C., Hamdan J., Kuijpers D., Laizet F., op. cit.; riportando Consumers care about sustainability – and back it up with their wallets, McKinsey, February 6, 2023.



Per le immagini:

ViDI Studio, Antonio Guillem, Deemerwha studio, j.chizhe, BestForBest, Kaspars Grinvalds, Pixel-Shot, BearFotos, Rawpixel.com, mangpor2004, azrin_aziri, Viacheslav Boiko, ksUPER, hedgehog94, Nicoleta Ionescu, Ground Picture, Alexander Grumeth, Chay_Tee da shutterstock.com.

SCOPRI DI PIÙ



Questo articolo fa riferimento al Focus **[Il Negozio in trasformazione](#)**, realizzato da Confcommercio, Gennaio 2024.

Collana Le Bussole

Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di manuale e focalizzate sul core business delle imprese associate.

