

Introduzione

In oltre vent'anni di attività a fianco delle imprese di largo consumo, mi sono trovato spesso a dover valutare il successo di nuovi prodotti prima del loro lancio. Questo problema è stato ed è tuttora affrontato con indagini tese a prevedere il comportamento del consumatore nei confronti del prodotto, una volta lanciato sul mercato. Tali metodi implicano l'esposizione degli elementi principali della novità (marca, nome, benefit, claim, packaging, prezzo ecc.) per valutare il gradimento dell'idea di base e la prova del prodotto, con successivo questionario di feedback, per testare il soddisfacimento della promessa che il concetto ha trasmesso. Alcuni metodi, più sofisticati (STM, *Simulated Test Market*), stimano la percentuale di coloro che proveranno la novità e che, successivamente, la riacquisteranno, determinando le stime volumetriche del nuovo prodotto, con tanto di quota di mercato, fatturato previsto e penetrazione nelle famiglie trattanti la categoria. Questi modelli, metodologicamente sofisticati, muovono dal presupposto che un campione ben costruito di persone, opportunamente stimolato, risponda in maniera simile a quanto accade nella realtà quando il consumatore si troverà a «fare la spesa». I modelli statistici probabilistici che vi sono integrati analizzano tutte le variabili del marketing mix per produrre la stima che l'azienda si aspetta dopo aver lavorato per sviluppare la novità.

Tramite tali modelli è anche possibile definire quale elemento non è in linea con le aspettative e rischia di mettere in crisi il lancio; per esempio, un'ottima innovazione a livello di concetto potrebbe essere penalizzata dalla scarsa qualità del prodotto, oppure un ottimo prodotto potrebbe essere messo in crisi dal prezzo troppo alto per la categoria nella quale si troverà a competere.

Mi sono occupato per anni di questi studi e posso assicurare che, se ben eseguiti, producono risultati ottimi, nel senso che, se un'innovazione ha

delle criticità, queste ultime vengono evidenziate con precisione permettendo all'impresa di agire tempestivamente prima del lancio.

Il mondo sta tuttavia cambiando velocemente e anche questi metodi, pur rigorosi, mostrano dei limiti. Questi modelli sono nati in Occidente durante l'esplosione del largo consumo tra gli anni Settanta e Ottanta del Novecento, anni in cui i supermercati si sono imposti come i luoghi deputati alla maggioranza degli acquisti delle famiglie nei paesi sviluppati. In quegli anni le categorie merceologiche del consumo di massa erano già ben definite, ma l'offerta industriale non era a livello di quella odierna. All'epoca, una categoria di uso comune, come i biscotti, era composta da tre o quattro marche che rappresentavano l'intera gamma di scelte; non esistevano le marche commerciali e le varianti di gusto erano pochissime; ogni marca commercializzava uno o due prodotti al massimo. La pubblicità televisiva era il principale strumento di comunicazione delle marche che, con i propri spot, si contendevano la fiducia dei consumatori e creavano la domanda.

Oggi lo scenario è diverso: il numero delle brand è decuplicato, sono apparse le marche dei distributori e le varianti disponibili sono sempre più numerose. Sono apparsi i segmenti di prodotto all'interno della categoria (biologico, con poco zucchero, cereali ecc.) per seguire tendenze di consumo nuove. La proliferazione dell'offerta e l'estensione dell'assortimento ha poi progressivamente eroso il potere della pubblicità, poiché il consumatore ha cominciato a considerare scontata la bontà media dei prodotti e, contemporaneamente, ha spostato nel supermercato il luogo in cui effettua le scelte. Questo accade principalmente perché, a fronte di una necessità piuttosto semplice (ho finito i biscotti), abbiamo di fronte un'offerta enorme (frollini, al cioccolato, al cacao, con i cereali, poco zucchero, da inzuppare, per merenda, per il the, senza olio di palma, farciti, ricoperti ecc.). Non solo. Le varianti di gusto corrispondono a marche diverse, dato che ciascuna vuole differenziarsi. Alias mi piace lo shampoo al mughetto (per fare un esempio), però lo produce solo la marca A e non la B che lo propone al gelsomino. Il frollino A è al miele d'acacia e quello B al miele di montagna. Le scelte diventano quindi *fuzzy*, perché marca e preferenza oggettiva di gusto interferiscono.

Rinviamo dunque la decisione di quale biscotto acquistare al momento in cui saremo di fronte allo scaffale, anche perché, probabilmente, troveremo altre novità che non conoscevamo e che ampliaranno il nostro range di scelta. Le promozioni all'interno del supermercato rappresentano un feno-

meno che ha ulteriormente modificato il momento della scelta, rendendo il punto vendita il vero luogo di scontro tra le marche.

Questo non significa che la pianificazione della spesa non esista più, tutti noi continuiamo a scrivere sui nostri foglietti o sulle *app* degli smartphone la lista dei prodotti che dobbiamo acquistare; il fatto è che, pur avendo un'idea abbastanza precisa del prodotto che vogliamo acquistare, siamo molto più disponibili a cambiare idea quando ci troviamo davanti allo scaffale.

Secondo uno studio Ipsos, in Italia oltre il 40% degli acquisti di largo consumo è deciso nel punto vendita, e quasi il 20% riguarda prodotti che non si era pianificato di acquistare. In altre parole, nei primi dieci gruppi della grande distribuzione alimentare in Italia, sui 58 miliardi di euro di fatturato al dettaglio (Mediobanca 2016), circa 23 miliardi di euro di vendite derivano da decisioni prese dai consumatori all'interno dei supermercati.

Questo fenomeno investe tutto il mondo del marketing, in primo luogo i ricercatori, che devono adeguare i propri metodi di studio alla nuova realtà che intendono rappresentare: se un tempo il legame tra pubblicità e decisione d'acquisto era molto forte, oggi, in un contesto come quello appena descritto, è molto più difficile predire il successo di un nuovo prodotto.

Se una gran parte delle decisioni si sposta nel punto vendita, accade che i modelli classici di previsione, basati su stimoli e risposte codificate in un questionario, cominciano a mostrare i propri limiti, perché non possono essere alimentati da tutte le variabili che esulano dalla pianificazione della spesa, rappresentate dall'insieme degli stimoli che un consumatore subisce in un supermercato.

Procter & Gamble, alcuni anni fa, ha denominato il momento chiave del consumer marketing come *first moment of truth* (Lafley, Charan 2008), ovvero il primo contatto tra consumatori e prodotti che avviene sugli scaffali il giorno del lancio; così facendo ha sottolineato quanto siano divenuti importanti il luogo e il contesto in cui avviene questo contatto. Ipsos, nei suoi modelli, ha implementato da tempo lo scaffale reale (fisico, con prodotti veri) per testare le innovazioni nel proprio contesto competitivo al fine di ricreare uno stimolo il più vicino possibile alla realtà. Naturalmente uno scaffale collocato in una stanza non riproduce totalmente l'effetto che il consumatore percepisce in un supermercato reale, ma costituisce una buona approssimazione della realtà.

Durante numerosi confronti con le imprese, mi sono reso conto che un metodo di ricerca basato sull'osservazione dei consumatori in un super-

mercato reale rappresenti il migliore tra i sistemi predittivi, proprio perché il contesto influenza in maniera sempre più significativa chi fa la spesa.

Ma in un vero punto vendita non si possono testare prototipi non ancora lanciati sul mercato e, inoltre, un distributore darà difficilmente l'autorizzazione a compiere degli studi di marca al suo interno; per cui, vista l'impossibilità di utilizzare un vero supermercato, nel 2014 ho cominciato a pensare di costruirne uno sperimentale da utilizzare come luogo in cui osservare le persone durante la spesa e misurare come i differenti stimoli influiscano sulle loro scelte. L'idea non è nuova: da diversi anni esistono nel mondo degli Experimental Stores in cui vengono fatte indagini sul consumatore. In Francia, per esempio, InVivo è stato un precursore in questo campo con numerosi negozi sperimentali aperti nel corso degli anni. Il metodo abducente che intendevo utilizzare permette di capire, tramite l'osservazione dei fatti, anche il comportamento delle persone che *non* comprano il nostro prodotto e non solo di quelle che lo comprano (o lo comprerebbero), così come avviene nei modelli attitudinali che sono molto focalizzati sulle caratteristiche già note dei consumatori.

Oltre all'osservazione di ciò che viene (o non viene) acquistato, si desiderava comprenderne il motivo non necessariamente esplicito, per cui, quando ho iniziato a progettare la nostra soluzione, mi sono concentrato sugli elementi chiave del processo che precede la decisione di prelevare un prodotto dallo scaffale. Era necessario completare le informazioni da raccogliere e ho affrontato un elemento decisivo nel processo di scelta: la visibilità.

Pradeep, nel 2010, scriveva: «ciò che le aziende si chiedono più frequentemente è se i consumatori *notano* un brand, se i consumatori *amano* quel brand e se i consumatori lo *ricordano*». Il che è verissimo, come è altrettanto vero che ci si è occupati molto di più delle ultime due domande rispetto alla prima.

Il tema della visibilità – e di tutto quanto è correlato agli aspetti dello stimolo visivo – è stato un po' trascurato in passato. La visibilità, nelle ricerche tradizionali, è spesso confusa con il ricordo di marca, che è un elemento fondante ma ovviamente non è la stessa cosa. È inoltre molto complesso determinare la visibilità, a causa di evidenti problemi tecnici di misurazione del fenomeno; le nuove tecniche hardware e software di eye-tracking, disponibili da qualche anno, ci hanno tuttavia consentito di realizzare uno standard di misura molto efficiente e preciso, in grado di restituire il comportamento visivo dei consumatori prima della loro scelta.

Osservando la spesa dei consumatori in un vero supermercato, registrando le esperienze visive di ciascuno e gli acquisti relativi, si intendeva comprendere molti aspetti dei legami tra visibilità e scelta nei prodotti di largo consumo. Con questo obiettivo è stato integrato l'uso degli occhiali eye-tracker (mobile eye-tracking) nella metodologia quantitativa di osservazione comportamentale, sviluppando un software che elaborasse le informazioni di marketing che interessavano. Sotto questo profilo, dunque, il metodo che abbiamo messo a punto appartiene alla categoria del *consumer behaviour* con l'aggiunta di uno strumento di Neuromarketing come l'eye-tracking.

L'eye-tracking è generalmente assimilato alle tecniche neuroscientifiche di raccolta dati (Gallucci 2016), ma, non essendo questo un testo prettamente neuroscientifico, scritto da neuroscienziati, non si intende trarre vantaggio dall'uso di tale terminologia così tanto in voga, recentemente, nella comunità marketing. Non si è voluto in alcun modo descrivere che cosa accade nel cervello umano in particolari condizioni, né si è cercato di rilevarlo, se non saltuariamente e solo come complemento informativo. Quello che è stato testato, riprodotto e descritto è semplicemente il legame tra il comportamento visivo e il successivo comportamento di acquisto di persone comuni in un supermercato durante una spesa.

Ci si è limitati a comprendere come gli stimoli visivi (display, planogrammi, packaging, materiali, colori, forme ecc.) influenzino i nostri comportamenti durante la spesa in maniera statisticamente solida e affidabile.

È tuttavia innegabile che questo lavoro sia stato influenzato dall'opera scientifica e divulgativa di Francesco Gallucci, che ha il merito di avere per primo avviato in Italia lo studio delle emozioni nelle ricerche di mercato, introducendo di fatto il Neuromarketing nel nostro paese, anticipando molti ricercatori e divulgatori anche stranieri.

Vi è però una profonda differenza tra il metodo esclusivamente neuroscientifico e quello che ho sviluppato in questi anni e che presentiamo in questo lavoro; a mio parere, la tesi secondo la quale le neuroscienze possono rivoluzionare il mondo delle ricerche, ottenendo ottimi risultati a costi decisamente inferiori poiché la risposta emotiva agli stimoli è molto più stabile rispetto alle opinioni delle persone, è vera solo per gli studi sulla comunicazione, e non per quelli sui comportamenti umani nel mondo fisico. Questo a causa dell'impossibilità di misurare una risposta a uno stimolo focalizzato e ripetibile senza differenze come, per esempio, si può fare in un filmato pubblicitario. Penso anche che la complessità e numerosità de-

gli stimoli del mondo reale determini, di conseguenza, l'impossibilità di distinguere con precisione quale stimolo abbia provocato una determinata risposta, motivo per cui non mi sono ostinato a ricercare significati emotivi nelle scelte di consumo ma ho preferito ricreare le condizioni che staticamente si riproducono a fronte di scenari reali sottoposti a campioni robusti.

In altre parole, possiamo dire che ho integrato la tecnica neuroscientifica all'interno di un metodo classico di ricerca comportamentale, restituendole la prevalenza per quanto riguarda le misure visive ma lasciando all'analisi del comportamento l'ultima parola per la predizione dei risultati.

Posto che il nostro lavoro consiste nel produrre risultati di ricerca che siano predittivi di quanto poi avverrà nel mercato reale, tutti gli studi qui citati si basano su campioni la cui numerosità è comunemente accettata nel mondo delle ricerche quantitative; le successive validazioni «in-market» hanno poi confermato l'affidabilità di tali misure. Il tema della numerosità dei campioni rappresenta la differenza principale tra il metodo che abbiamo messo a punto e quanto avviene comunemente negli esperimenti di neuroscienze: se in uno studio che utilizza l'Elettroencefalogramma (EEG) o la Risonanza Magnetica Funzionale (fMRI) si utilizzano delle celle di 20/30 individui, in uno dei nostri studi la numerosità minima di una cella d'analisi è di 80 individui, sino ad arrivare ai 200 casi quando si affrontano categorie a bassa frequenza d'acquisto. Una così grande distanza tra le numerosità campionarie è motivata dall'obiettivo che si vuole raggiungere: se un neuroscienziato deve comprendere quale parte del sistema nervoso centrale si attiva a fronte di un particolare stimolo, 20 casi sono sufficienti quando tutte le variabili sono sotto controllo e i soggetti sono isolati da ogni interferenza esterna; se invece vogliamo capire quale sarà il comportamento dei consumatori in un vero supermercato di fronte a un nuovo packaging, dobbiamo utilizzare campioni ben più consistenti perché il contesto svolge un ruolo fondamentale e le variabili in gioco diventano molto più numerose.

L'oggetto principale del nostro lavoro è la visibilità, per cui abbiamo utilizzato una tecnica di rilevazione consolidata e affidabile, i moderni occhiali eye-tracker, che possono essere indossati da chiunque senza i condizionamenti psicologici che si possono riscontrare in altri strumenti sensibilmente più «invasivi», come l'EEG, la fMRI e altri rilevatori biometrici da indossare. Per i consumatori non è un problema indossare degli occhiali, dal momento che si tratta di un oggetto di uso comune.

Se per le apparecchiature è stato scelto di utilizzare occhiali eye-tracker disponibili in commercio, per quanto riguarda l'elaborazione dei dati abbiamo sviluppato internamente un software in grado di filtrare ed elaborare i dati in modo da restituire metriche di marketing affidabili e statisticamente solide.

Questo lavoro deriva dall'approccio sperimentale eseguito, e progressivamente messo a punto, a partire da maggio 2015 su oltre 10.000 consumatori di ogni età, sesso e condizione sociale, accomunati solo dal fatto di essere stati reclutati «per fare una spesa», di essere consumatori abituali di alcuni prodotti di larghissimo uso e di non avere gravi problemi di vista.