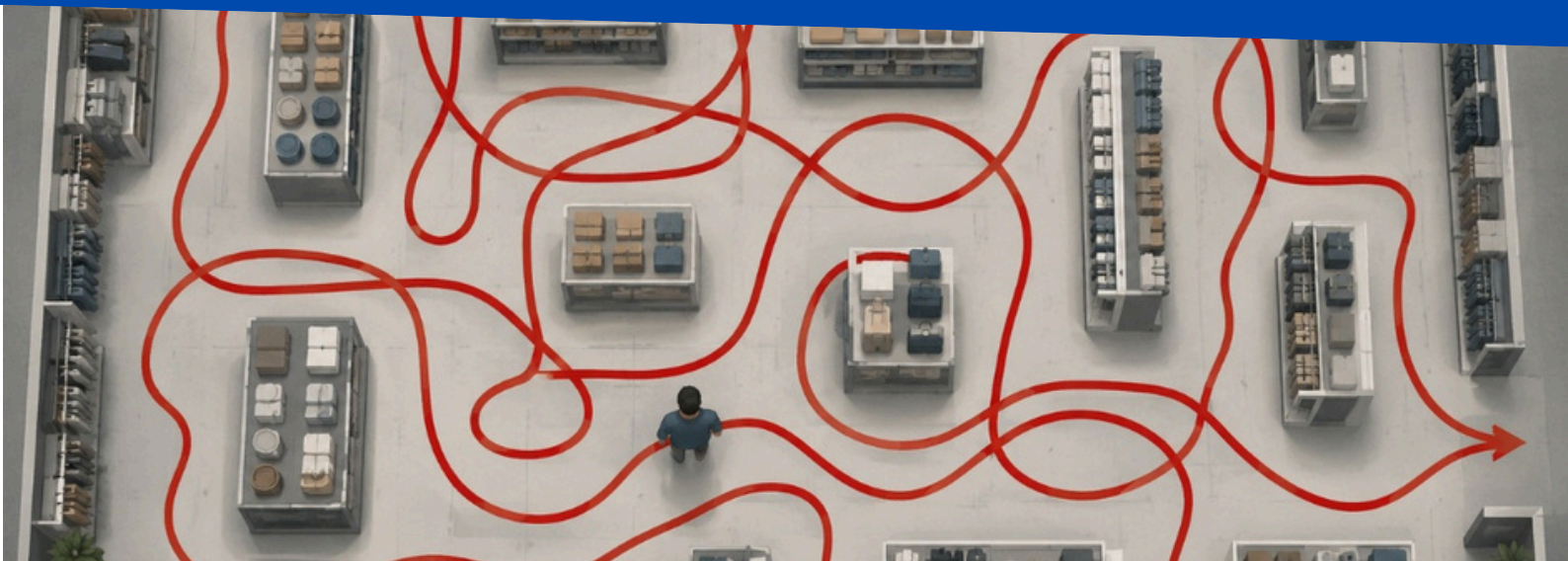




IL CLIENTE NON ESPLORA, ATTRAVERSA: COME GUIDARLO IN NEGOZIO

di Angelo Brunati

Un negozio con buon traffico, assortimento completo e un tempo di permanenza sopra la media: tutto sembra funzionare. Ma se i clienti entrano, girano a lungo e escono senza comprare, c'è un problema di percorso, spesso trascurato nel retail. Le ricerche sul funzionamento del cervello in ambienti commerciali e tanti anni di osservazione sul campo ci permettono di identificare i tre errori di layout che si ripetono ovunque e di proporre due regole pratiche per costruire un percorso che converte. Con un test immediato da fare domani mattina nel proprio negozio.

Anni fa mi capitò un negozio che, sulla carta, non aveva problemi. Traffico buono, assortimento completo, personale presente. E un dato che a prima vista sembrava ottimo: il tempo medio di permanenza era alto, più alto della media della rete. Eppure quel negozio convertiva poco. La gente entrava, restava, e usciva senza comprare.

Per un po' quel tempo di permanenza alto mi ha tratto in inganno, come inganna molti. **Sembra una buona notizia. Sembra coinvolgimento.** Poi ho seguito qualche cliente lungo il percorso, e ho capito. Non restavano perché erano interessati. Restavano perché erano persi. Tornavano sui propri passi, esitavano agli incroci, ripartivano nella direzione sbagliata. Quel tempo in più non era esplorazione. Era disorientamento.

È lì che ho imparato una cosa che la ricerca ha poi confermato con i numeri: il negozio non è uno spazio che il cliente esplora liberamente. È un percorso che attraversa. **E se il percorso non lo guida, il cliente non si sente libero. Si sente esposto.**



Il cervello ha un GPS, e lavora prima di voi

Quando una persona entra in un negozio, una parte del suo cervello si mette immediatamente al lavoro su un **compito antico: capire dove si trova e come muoversi**. Non è una scelta consapevole. È la stessa funzione che per millenni ha permesso alla specie di orientarsi in un ambiente nuovo senza perdersi. Oggi quel sistema si attiva davanti a uno scaffale invece che in una foresta, ma la domanda che pone è identica: dove sono, dove posso andare, quanto mi costa capirlo.

Uno studio della Cornell University lo ha misurato in modo elegante, combinando realtà virtuale ed elettroencefalogramma: i partecipanti facevano la spesa in negozi virtuali con layout diversi mentre i ricercatori ne registravano l'attività cerebrale, concentrandosi tra l'altro sulla corteccia retrospleniale, quella che funziona come sistema di navigazione interno. Il risultato è netto. L'attrattiva di un negozio dipende quasi interamente da quanto è facile capirlo e percorrerlo: **la fluidità di orientamento pesa per circa il settanta per cento dell'effetto, il piacere estetico per il restante trenta**.

Tradotto: un cliente trova attraente, prima di tutto, uno spazio che riesce a leggere senza fatica. E nei layout più complessi i partecipanti ricordavano peggio i prodotti che avevano visto. Più lo spazio era confuso, meno restava in memoria.

Una nota di metodo, perché l'onestà sulle fonti conta. Lo studio è stato condotto su uno spazio piccolo e simulato, con prodotti di largo consumo. I numeri vanno presi come direzione, non come legge universale. Ma la direzione coincide con quello che ho visto per trent'anni nei negozi veri, e quando il laboratorio e il campo dicono la stessa cosa vale la pena ascoltarli.

I tre errori di percorso che si ripetono ovunque

Dentro negozi diversissimi per dimensione e categoria, lo stesso problema torna in tre forme riconoscibili.

Il primo è il percorso senza appigli. Un corridoio lungo, uniforme, senza nulla che interrompa la linearità. Il cliente lo imbocca e lo percorre come un tapis roulant, lo sguardo non trova niente a cui agganciarsi, e attraversa la zona senza vederla.

Sembra ordine. Per il cervello è anestesia: **dove tutto è uguale, niente merita attenzione**.



Immagine AI a scopo puramente esemplificativo — Il percorso senza appigli: dove tutto è uguale, il cervello non trova nulla a cui agganciarsi e attraversa senza vedere.

Il secondo è il labirinto involontario. Il negozio che ha subito negli anni decine di interventi parziali, una curva qui, un'isola là, altezze diverse senza una logica. Ogni zona sembra un progetto a sé. Il cliente entra orientato, e dopo tre o quattro minuti perde il filo.

Qui nasce l'equivoco del tempo di permanenza: si allunga, ma non perché il cliente esplori. Perché è confuso. **La permanenza alta, in questo caso, è un sintomo, non un risultato.**

Il terzo è l'incrocio senza priorità. Il punto in cui due o più richiami visivi competono nello stesso campo dello sguardo: una testata a destra, un'isola promozionale a sinistra, un'insegna di reparto davanti, tutti con la stessa intensità. Il cervello non riesce a stabilire cosa guardare per primo, e davanti a troppe direzioni possibili fa la cosa più economica: ne sceglie una a caso, o tira dritto.

La scelta non gestita diventa una non scelta.

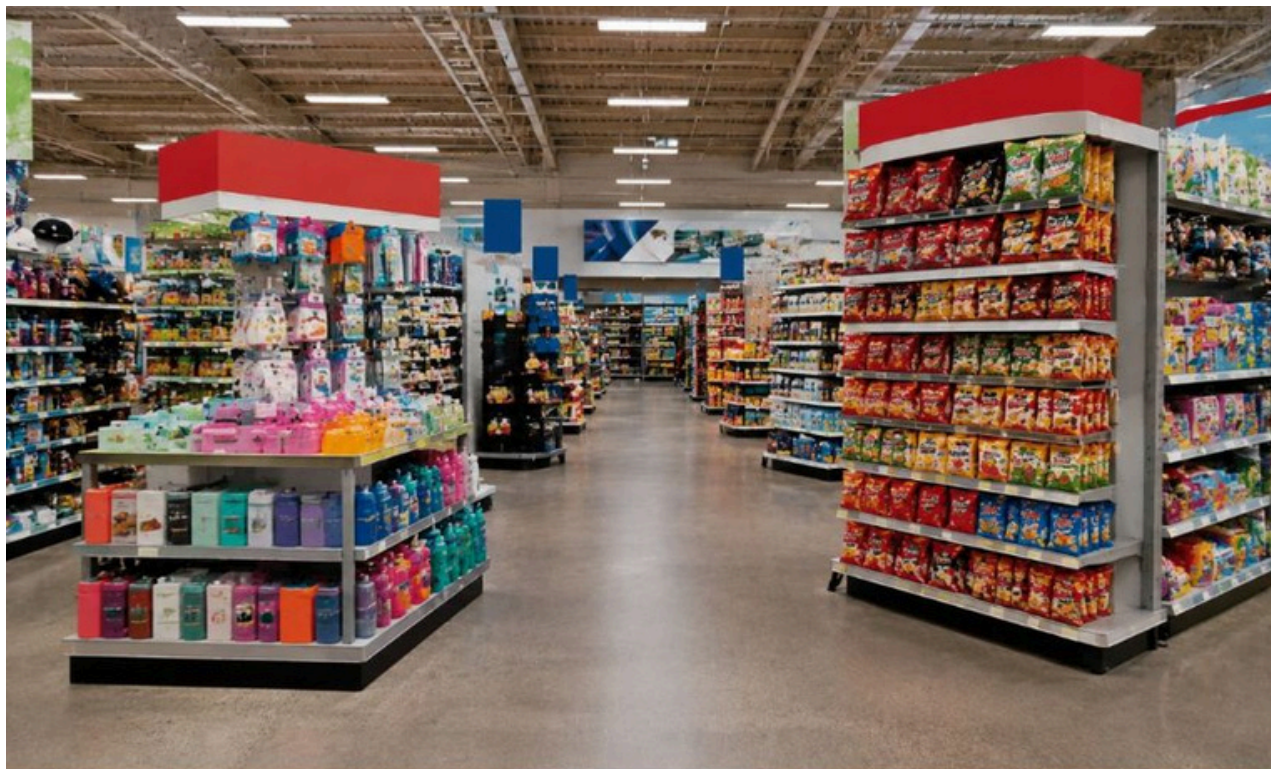


Immagine AI a scopo puramente esemplificativo — L'incrocio senza priorità: quando tutto chiama con la stessa forza, il cervello non sceglie. Tira dritto.

Sono errori diversi in superficie. Sotto, la causa è una sola: l'idea che il cliente, lasciato libero, troverà la sua strada. **Il cervello non vuole libertà totale in uno spazio commerciale. Vuole una guida che non si veda.**

Chi guida vende. Chi lascia liberi, disperde

La constatazione più controintuitiva del mestiere è questa: **l'esplorazione non nasce dalla libertà, nasce dalla guida. Più un percorso è leggibile, più il cliente si spinge in profondità nel negozio.** Più deve decifrarlo da solo, prima si ferma. Sembra un paradosso, e invece è il modo in cui funziona il cervello: quando lo spazio fornisce una direzione chiara, il sistema di orientamento si rilassa e libera energia per la cosa che ci interessa, guardare i prodotti e decidere.

Quando la direzione manca, quell'energia viene consumata tutta nel non perdersi, e non ne resta per comprare.

È il motivo per cui intervenire sul percorso è spesso più redditizio che intervenire sull'assortimento. Un negozio che rende leggibile il suo tragitto non aggiunge un solo prodotto, eppure vende di più, perché porta il cliente più lontano, in più reparti, con più attenzione residua nel momento della scelta. Il prodotto è lo stesso. Cambia quanto del negozio il cliente riesce davvero ad attraversare.



Due regole pratiche per costruire un percorso

Nel lavoro sul campo uso due regole semplici, che chiunque gestisca uno spazio può verificare camminandoci dentro.

La prima riguarda il ritmo. Lungo il percorso principale serve un **elemento di discontinuità**, qualcosa che rompa la linearità e dia allo sguardo un punto su cui agganciarsi, ogni otto-dodici metri circa. Sotto gli otto metri gli elementi competono tra loro e si annullano. Oltre i dodici lo spazio diventa piatto e il passo accelera. Non servono installazioni costose: basta una testata che interrompe la fila, un volume che emerge, un cambio di materiale, un vuoto intenzionale in una sequenza piena. Il cervello legge i contrasti, non i pieni.



La seconda riguarda il silenzio. Nei punti dove il cliente deve decidere, davanti al lineare della scelta, al banco della consulenza, alla cassa, il movimento va tolto, non aggiunto. In quei due metri il sistema attentivo deve essere libero di concentrarsi sul prodotto e sul confronto. Ogni schermo, ogni richiamo dinamico, ogni discontinuità lì compete con la decisione e la peggiora. Intorno il negozio può essere vivace, ma la zona di decisione resta la più calma di tutte.

Il percorso si costruisce con il ritmo nelle zone di transito e con il silenzio nelle zone di scelta. Le due cose lavorano insieme.

C'è poi una terza indicazione, ancora più semplice, sulla direzione. **Una geometria orizzontale fa scorrere il cliente lungo il corridoio. Una verticale lo ferma.** Se un percorso è dominato solo da linee orizzontali, il cliente scivola via senza soste; servono interruzioni verticali nei punti dove volete che si fermi e tocchi. Usate l'orizzontale per i corridoi da percorrere, la verticale per i prodotti da guardare.



Immagine Al a scopo puramente esemplificativo — L'orizzontale fa scorrere il cliente lungo il corridoio. La verticale lo ferma sul prodotto. Stessa merce, comportamento opposto.

Quando la regola cambia

Il percorso ideale non è uguale per tutti i formati. Ricordiamo [**l'approfondimento sulle 2 missioni principali del cliente in un negozio: spesa vs shopping**](#), e le merceologie più naturalmente orientate all'una o all'altra.

In un negozio dove il cliente entra con una missione precisa e vuole uscire in fretta, la guida deve essere più esplicita e i tragitti più corti. In un negozio di scoperta, dove parte del valore è girare e trovare, il ritmo può allargarsi e lasciare più respiro. E conta la differenza tra zone: i punti dove il cliente decide e paga devono restare i più calmi e leggibili di tutto lo spazio, anche quando il resto del negozio è vivace. Sono quei punti a determinare se compra e se tornerà.





Un test che puoi fare domani mattina

Entra nel tuo negozio dall'ingresso e percorri il tragitto principale fino in fondo, lentamente, come se fosse la prima volta. Mentre cammini, conta due cose. Primo: quante volte, lungo il percorso, trovi un punto che ti dice naturalmente dove guardare o dove andare. Se cammini per più di dodici metri senza incontrarne uno, hai trovato un tratto in cui il cliente va in automatico e attraversa senza vedere. Secondo: agli incroci, fermati e guarda cosa vede il cliente. Se nello stesso colpo d'occhio competono due o tre richiami della stessa intensità, quello è un punto dove la scelta non è guidata, ed è lì che il cliente tira dritto.

Poi fai la prova più onesta: chiedi a qualcuno che non lavora nel tuo negozio di attraversarlo e di dirti, a metà percorso, dove pensa di trovare una certa categoria. Tu conosci lo spazio a memoria e riempi i vuoti senza accorgertene. Il cliente no. **Il cliente ha pochi secondi e un cervello che non vuole sprecarli a cercare la strada.**

La domanda da portare in negozio questa settimana

Pensa al tragitto che il tuo cliente compie dall'ingresso al fondo del negozio. **Lo hai progettato, o si è formato da solo, un intervento dopo l'altro, negli anni?** La differenza, misurata in conversione, è quasi sempre più grande di quanto si creda. E correggerla costa poco: spesso basta ridare ritmo dove lo spazio è piatto e fare silenzio dove il cliente deve scegliere.





Se gestisci direttamente il tuo negozio, questa settimana percorri il tragitto principale e individua un solo tratto cieco, un punto dove lo sguardo non ha appigli, e dagli un riferimento. Un elemento, uno solo. Poi osserva per qualche giorno se il cliente arriva più in fondo.

Se gestisci più punti vendita, la domanda è diversa. Chi, nella tua organizzazione, ha il mandato esplicito di presidiare il percorso, e non il singolo reparto o la singola promozione? Tutti sanno chi decide cosa esporre. Quasi nessuno sa chi è responsabile di come il cliente attraversa lo spazio nel suo insieme. Ed è lì, negli interventi parziali che nessuno ricompone, che un format perde leggibilità senza che nessuno se ne accorga in tempo.

Il negozio che guida vende. Il negozio che lascia liberi disperde. Il cliente non sa dirlo, ma il suo cervello sta già cercando la strada, dal primo passo. **Dargliela è la forma più concreta di rispetto per il suo tempo, e per il tuo margine.**



Fonti per le immagini:

Immagini generate tramite AI a scopo puramente esemplificativo

shutterstock.com

SCOPRI IL VOLUME



Le neuroscienze hanno da tempo dimostrato che esistono processi cognitivi ed emotivi di cui non abbiamo il controllo razionale e di cui siamo (parzialmente o totalmente) inconsci. Il neuromarketing, disciplina relativamente giovane che studia cosa provano e come decidono i clienti, può aiutare i negozianti a rivolgere l'attenzione ai propri clienti in modo nuovo, per capire meglio i loro comportamenti, i loro bisogni inespresi, cosa essi si aspettano di trovare in un negozio e, soprattutto, quali sono i meccanismi mentali che guidano le loro decisioni e cosa li rende soddisfatti e felici durante l'esperienza di shopping.

Questo articolo fa riferimento al volume "[Neuromarketing nel Negozio](#)" della Collana Le Bussole, e anticipa i contenuti del libro "Il Cervello Entra in Negozio" di Angelo Brunati, in uscita a novembre 2026.

Angelo Brunati è Retail Strategy Consultant e fondatore del Metodo VISIO, che studia come il cervello del cliente interagisce con lo spazio fisico di vendita.

