

Il cliente cambia, la gdo si trasforma e si aprono nuove sfide

LINK: <https://www.gdoweb.it/il-cliente-cambia-la-gdo-si-trasforma-e-si-aprono-nuove-sfide/>



Il cliente cambia, la gdo si trasforma e si aprono nuove sfide Alessandra Bonaccorsi

La soddisfazione complessiva dei consumatori verso la gdo tiene (70,4%), ma non cresce ed è ferma ai livelli di 12 anni fa. La richiesta è chiara: meno slogan, più concretezza. Il quadro emerge dalla nuova edizione dell'Indice Nazionale Supermercati, la ricerca di CFI Group che da oltre vent'anni misura la soddisfazione dei clienti nel retail. Cosa chiede oggi il consumatore? Diverse cose: da una parte, cortesia, ma anche maggiore professionalità e consigli mirati da parte degli addetti, in particolare nei reparti assistiti dove risulta fondamentale avere personale qualificato e specializzato. Se la convenienza è un dato di fatto, l'assortimento, spesso, viene considerato poco aderente alle esigenze della clientela, a livello di visibilità dei prodotti nuovi, di risposte a bisogni

salutistici e di presenza di prodotti locali. Anche il rapporto con la tecnologia (con le casse in particolare) non è proprio roseo: apprezzate sì, quando garantiscono velocità e facilità di acquisto, ma, allo stesso tempo, altrettanto detestate, quando non di uso semplice e quando le attese continuano a essere eccessive. Ultimo capitolo di queste lamentele le promozioni: spesso sono percepite come poco leggibili o meno vantaggiose di quanto promettano, mentre la carta fedeltà con le sue operazioni ha perso parte della sua forza simbolica e rimane alla ricerca, nella maggior parte dei casi, di un'utilità più concreta. Insomma, un quadro con ombre e luci che forniscono ai retailer anche alcune indicazioni su come migliorare il rapporto con una clientela, sempre più infedele ed esigente certo, ma ancora alla ricerca di relazioni più soddisfacenti. Quali le azioni sulle quali i

retailer si stanno concentrando? "La soddisfazione del cliente per noi non è un risultato, ma il punto di partenza di ogni scelta strategica -afferma Antimo Cefarelli, direttore acquisti e marketing del Gruppo **Maioresi** (**Despar** Centro-Sud)-. Abbiamo costruito la nostra politica commerciale mettendo il cliente al centro, passando dalla semplice soddisfazione dei bisogni alla condivisione dei valori, elemento chiave per generare fiducia e fedeltà nel lungo periodo". In concreto, questo approccio si traduce in scelte assortimentali molto precise. "Abbiamo rafforzato il presidio dei freschissimi e dei prodotti locali, che rappresentano leve distintive e ad alto valore percepito, ampliando profondità e qualità dell'offerta -chiosa Cefarelli-. Allo stesso tempo, abbiamo reso più selettive alcune categorie meno strategiche, come aceti, oli di semi, zucchero, sale e parte della drogheria di

base, privilegiando quelle in grado di costruire una reale differenziazione e garantire maggiore soddisfazione ai consumatori. Sul fronte pricing, adottiamo un modello strutturato che combina competitività e coerenza, con un approccio hi-low che ci consente di essere fortemente attrattivi sulle categorie chiave per il cliente, mantenendo, al contempo, equilibrio e sostenibilità complessiva. Le leve promozionali e di loyalty sono integrate in queste meccaniche per generare traffico e valore nel medio e lungo termini e non soltanto vendite nel breve termine". Proprio nell'ottica di individuare soluzioni che garantiscano un più alto livello di soddisfazione alla clientela, **Maiora** sta anche infine, evolvendo il suo modello attraverso un'analisi sempre più avanzata dei comportamenti di consumo. "L'assortimento non è più costruito solo per categorie merceologiche, ma sempre più per occasioni d'uso, lifestyle e shopping mission -precisa il direttore acquisti di **Maiora**-. Questo ci consente sia di essere più rilevanti per il cliente sia di migliorare continuamente l'esperienza d'acquisto nei nostri punti di vendita". Assortimento, servizio e convenienza: ecco i tre asset su cui si è concentrato il Gruppo Arena

(VéGé). "Negli ultimi anni abbiamo indirizzato le nostre scelte su ciò che oggi conta davvero per il consumatore offrendo prodotti affidabili, a prezzi convenienti in punti di vendita capaci di offrire un'esperienza d'acquisto sempre più piacevole -afferma il direttore acquisti Luca Brancato-. In questo senso, negli ultimi anni abbiamo lavorato per rendere l'offerta sempre più rappresentativa rispetto alle esigenze del territorio. Questo significa dare maggiore spazio alle produzioni locali, valorizzare le filiere regionali e sviluppare ulteriormente la mdd, che oggi rappresenta uno strumento fondamentale per garantire qualità accessibile e differenziare la proposta commerciale". Non sono le uniche mosse che il gruppo ha concretizzato. "Allo stesso tempo, abbiamo semplificato gli assortimenti, eliminando complessità non necessarie e rendendo l'offerta più chiara e leggibile per il consumatore. L'evoluzione dei consumi richiede un approccio sempre più orientato alla praticità. Per questo abbiamo investito nell'integrazione tra canale fisico e digitale e nel m i g l i o r a m e n t o dell'esperienza complessiva di acquisto. Resta però centrale il valore della

relazione diretta con il cliente, soprattutto nei reparti freschi, dove competenza e assistenza continuano a rappresentare elementi distintivi. L'analisi del gradimento dei clienti ha guidato il rafforzamento delle categorie che generano maggiore coinvolgimento, come i prodotti freschi, le referenze del territorio e le mdd -aggiunge Brancato-. Allo stesso tempo, abbiamo costruito assortimenti più vicini ai bisogni reali delle famiglie, riducendo quelle ridondanze che non apportano un reale beneficio all'esperienza di acquisto". Anche in questo caso, la strategia assortimentale di Arena ha portato a "concentrare progressivamente l'attenzione sulle categorie più distintive per l'insegna e maggiormente capaci di generare fidelizzazione. Dove, invece, la rilevanza per il consumatore risultava minore, l'offerta è stata semplificata per migliorare efficienza e chiarezza espositiva. Sul fronte dello sviluppo, continuiamo a investire nella crescita della marca del distributore e nel rafforzamento delle collaborazioni con le filiere produttive locali. Inoltre, stiamo potenziando l'infrastruttura logistica e i processi digitali per sostenere una fase di crescita ancora più

ambiziosa". Tutti d'accordo che la convenienza sia un must da tempo, una convenienza chiara e percepita, un punto di forza strategico per un'insegna come Lidl. "Essere un supermercato con l'anima del discount significa avere la convenienza nel proprio dna, una formula che ci assicura una solida leadership di prezzo - intervienne Gianfranco Marc Brunetti, chief customer officer di Lidl Italia-. Tuttavia, questo posizionamento non prescinde mai dall'ascolto attivo e dalla capacità di evolvere rapidamente per rispondere alle nuove esigenze dei clienti, mettendoli al centro di ogni decisione. Per dare concretezza a questa visione, Lidl Italia ha introdotto una novità organizzativa cruciale con la creazione, poco meno di 2 anni fa, dell'Area Customer nel CdA, che lavora su più fronti. Il 2026, in questo senso, si sta dimostrando un anno di svolta, ricco di iniziative nate per migliorare la soddisfazione dei nostri clienti". Nello specifico, l'analisi delle abitudini di acquisto dei consumatori ha guidato Lidl in due importanti evoluzioni strategiche legate ai servizi e al palinsesto commerciale. "Abbiamo scelto di spostare l'inizio delle promozioni settimanali

dal lunedì al giovedì, per meglio intercettare la pianificazione della spesa del fine settimana e offrire i nostri vantaggi in modo più fluido -prosegue Brunetti-. Il lunedì ha conservato la sua centralità, confermandosi un ulteriore momento chiave grazie a promozioni specifiche. Allo stesso tempo, consapevoli che i buoni pasto vengono sempre più spesso utilizzati per la spesa alimentare quotidiana e non solo per il consumo fuori casa, abbiamo deciso di accettarli negli oltre 800 store in Italia, a beneficio dei circa 3,5 milioni di lavoratori che li percepiscono". Varie anche le azioni relative al potere di acquisto dei clienti come Inflazione Zero. Come rilevato da NielsenIQ, nel periodo tra aprile 2025 e marzo 2026, il prezzo di 2.600 articoli dell'assortimento di Lidl Italia non ha mai superato il prezzo di inizio monitoraggio. "Sempre nell'ottica di garantire ai nostri clienti il miglior livello di soddisfazione, abbiamo implementato una decisa manovra di ribassi definitivi che, affiancandosi alle consuete offerte settimanali, ha previsto da inizio anno un taglio netto dei prezzi su oltre 200 prodotti di prima necessità" continua Brunetti. Tra le più recenti novità di Lidl che vanno sempre in questa

direzione, anche la riorganizzazione dell'area non food in sei mondi tematici che hanno come protagonisti le firme non alimentare dell'insegna: Parkside (fai da te e giardinaggio), Crivit (sport e tempo libero), Silvercrest (cucina e casalinghi), Livarno (casa e arredamento), Lupilu (prima infanzia e giocattoli) ed Esmara (moda e accessori). Ogni area è identificata da colori e segnaletica dedicati per renderne immediato il riconoscimento. Non è tutto. "Abbiamo ottenuto il riconoscimento App of the Year per la nostra app Lidl Plus, assegnato dall'Istituto tedesco ITQF in collaborazione con La Repubblica Affari & Finanza, sulla base di oltre 72.000 valutazioni espresse dai consumatori italiani, che ne hanno apprezzato l'eccellente esperienza d'uso". Il riconoscimento è arrivato poco dopo l'introduzione di due novità: Lidl Pay, che consente pagamenti rapidi alle casse, e Lidl Points, il programma di raccolta punti integrato nell'app, un ulteriore tassello della strategia di loyalty. L'app Lidl Plus consente inoltre di personalizzare il contatto quotidiano con ciascun cliente in base ai suoi interessi e alle sue abitudini di acquisto. Questa attività

di segmentazione si basa sul modello RFM (Recency, Frequency, Monetary) integrato nel CRM, che analizza la data dell'ultimo acquisto, la frequenza delle visite e il valore della spesa lungo l'intero percorso del cliente". Soddisfazione del cliente e soddisfazione del personale per il Gruppo Romano (Selex), attivo in Sicilia con le insegne Famila, Max e Il centesimo, vanno di pari passo. Per perseguire questo duplice obiettivo, il gruppo ha dato vita ad Accade, un'accademia di formazione, nata nel 2024, con l'obiettivo di promuovere la crescita professionale e umana delle persone, valorizzando i talenti già presenti in azienda e creando le condizioni per far emergere nuove competenze. "Fin dalla sua fondazione, Accade si è posta come punto di riferimento per lo sviluppo continuo delle risorse umane, nella convinzione che il capitale umano rappresenti il vero motore del successo aziendale -spiega Valentina Agliata, coordinatrice di Accade-. Per noi, il valore della persona viene prima di ogni altra cosa: investire nella formazione significa investire nel futuro dell'azienda, favorendo la crescita individuale, il benessere organizzativo e la diffusione di una cultura

basata su competenza, responsabilità e condivisione". Tra i temi trattati: l'origine e la filiera produttiva, le caratteristiche organolettiche, le tecniche di taglio e conservazione, nonché le modalità più efficaci per raccontare e promuovere il prodotto. "L'iniziativa ha contribuito a formare, ispirare e rafforzare le competenze dei partecipanti, migliorando la loro capacità di trasferire valore e conoscenza al cliente", aggiunge Valentina Agliata. L'impegno di Accade proseguirà anche nel 2026 con nuovi percorsi formativi, sia obbligatori sia facoltativi, pensati per sostenere lo sviluppo delle competenze, l'innovazione e la crescita delle persone all'interno dell'organizzazione. "Ogni percorso formativo -prosegue Agliata-nasce da un'attenta analisi degli obiettivi strategici aziendali e delle esigenze specifiche delle diverse aree organizzative. Una volta definiti gli obiettivi da raggiungere, vengono individuati i collaboratori che possono trarre il maggior beneficio dal percorso, in modo da valorizzarne il potenziale, svilupparne le competenze e supportarne la crescita professionale e personale. La scelta dei partecipanti non risponde soltanto a

esigenze operative, ma rappresenta un investimento sul talento e sul futuro delle persone". Le modalità formative vengono definite in base ai risultati attesi e prevedono un mix di attività in aula, formazione online e percorsi di affiancamento sul campo, così da garantire un apprendimento concreto, efficace e subito applicabile nella quotidianità lavorativa". **SAPORI DI ETRURIA: UN NUOVO APPROCCIO AI PRODOTTI LOCALI** Essere vicini al cliente per Etruria Retail -come noto, entrata lo scorso anno nel mondo Selex attraverso un accordo con GMF (Unicomm), con il conseguente cambio di insegna da Carrefour a Famila, Famila Market e A&O significa valorizzare le nicchie territoriali, produzioni e fornitori locali differenziando l'assortimento in modo più significativo. Con questo obiettivo nasce la linea Sapori di Etruria che non si configura come una private label nel senso classico, ma come un'operazione di brand building territoriale che introduce circa quattromila referenze provenienti da produttori locali di Toscana, Umbria, Alto Lazio e Bassa Liguria. La novità sta nell'ampiezza dell'offerta, solitamente limitata ad alcune centinaia di prodotti locali. Il retailer,

in questo caso, intende creare un forte elemento di differenziazione intercettando la crescente domanda di autenticità, prossimità e fiducia del consumatore moderno. L'obiettivo è posizionarsi come una vetrina privilegiata per le piccole e medie imprese, a cui offrire una visibilità strutturata, oltre che un supporto logistico che singolarmente non potrebbero sostenere. "La gdo ha spesso inseguito i grandi volumi a discapito della specificità locale - afferma Luca Migliolaro, direttore generale di Etruria Retail-. Noi stiamo cercando di fare il contrario: crediamo che un supermercato non sia solo un luogo dove si fa la spesa, ma un posto che appartiene a una comunità. E quella comunità ha un'identità". La traduzione operativa di questa visione si esprime attraverso una strategia di marketing focalizzata sul concetto di storytelling di filiera, sintetizzato nel claim Per noi la qualità ha confini precisi. Negli store della rete è stato ridisegnato l'intero percorso dall'ingresso fino alle casse allo scopo di enfatizzare l'identità visiva della linea con totem all'ingresso, cartellonistica di reparto e una comunicazione a scaffale ad hoc. CRESCE L'INFEDELTÀ DEI

CONSUMATORI Il tema della fidelizzazione è strettamente legato alla soddisfazione del consumatore, in un contesto, come l'attuale, in cui, come ha ribadito Stefano Cini, direttore commerciale Fmcg di NielsenIQ all'ultima edizione de Linkontro, il consumatore moderno oggi è infedele ma disposto a pagare di più per ciò che considera rilevante. I dati riportati dal manager evidenziano un calo della fedeltà nei confronti sia dei marchi industriali (-4,2%) sia dell'insegna (-5,7%). Ogni acquisto diventa così un test competitivo, in cui il consumatore premia chi soddisfa in modo più immediato le sue esigenze. E, ancora una volta, la sfida si sposta sull'assortimento. Negli ultimi cinque anni l'offerta a scaffale negli store della gdo è molto cresciuta registrando un aumento di 270 referenze nei supermercati, 500 nei discount e 200 nei drugstore. Maggiore scelta, però, non significa più acquisti, come confermano i dati: una famiglia compra in media 151 prodotti l'anno, ma appena 34 di questi coprono l'80% della spesa totale. Il motivo? "Lo shopper non cerca più ampiezza, ma rilevanza - sottolinea Cini-. Ecco perché prodotti premium come yogurt greco, kefir,

kiwi giallo, creme di frutta secca e capsule di caffè crescono a doppia cifra, nonostante il prezzo più alto. Oggi la fedeltà è una conquista quotidiana che si ottiene solo con la precisione assortimentale, adattando l'offerta ai target dei singoli micro-territori". In questo contesto non va trascurata l'analisi tra idm e mdd. I numeri dell'ultimo anno parlano chiaro: l'industria di marca ha generato il 56% della crescita del largo consumo (+1.408 milioni di euro, spinta dai prezzi), mentre la marca del distributore il 44% (+1.122 milioni, grazie all'ampliamento dell'offerta). In una logica win-win, serve dialogo e lavorare fianco a fianco. "La collaborazione tra industria e distribuzione deve evolvere -continua Cini:- non si tratta più di negoziare spazio a scaffale, ma di progettare insieme assortimenti rilevanti, capaci di semplificare la scelta dello shopper e creare valore condiviso nel lungo periodo". Del resto, viviamo un'epoca complessa, con un mercato sempre più articolato. "Il retail alimentare sta affrontando un'epoca di profonde trasformazioni e questo richiede un salto di specie per rispondere ai nuovi criteri di accessibilità richiesti dai consumatori". Ne è convinto Maniele

Tasca, direttore generale di Gruppo Selex e neopresidente di Adm, che, nel suo intervento a Linkontro ha individuato alcuni driver di questo cambiamento, tra cui l'introduzione progressiva dell'intelligenza artificiale. "Si sta compiendo una transizione decisiva da una leadership sui dati basata sul consumatore autonomo, che cede le proprie informazioni navigando sui siti web, a una incentrata sull'AI, capace di sintetizzare i dati in autonomia e orientare le decisioni d'acquisto attraverso piattaforme gestite anche da terze parti" sottolinea il manager. A questo cambiamento, che tocca da vicino la gestione stessa dei dati e la conoscenza dei clienti da parte dei retailer, si aggiungono altri elementi, come la necessità di rivedere i layout dei punti di vendita, per dare i giusti spazio ai freschissimi, destinati ad ampliarsi. Inoltre, il peso crescente della somministrazione potrebbe portare alla definizione di nuove formule ibride. "Non esiste una ricetta unica -aggiunge Tasca-. Ogni retailer con i suoi formati dovrà sapersi adattare alle specificità e alle specializzazioni richieste dal proprio micro-territorio, tenendo anche conto della centralità della

convenienza. Lo sforzo di ogni insegna, quindi, deve essere quello di mostrarsi coerente con il suo posizionamento attraverso un bilanciamento strategico tra marchi industriali e mdd, quest'ultima fondamentale sia per difendere le quote di mercato sia per sostenere la redditività", conclude Tasca. Coverstory tratta da Gdoweeek n. 11-2026