

Il posizionamento strategico

COSA SONO IL POSIZIONAMENTO ED IL RI-POSIZIONAMENTO STRATEGICI, E COME QUESTI CONCETTI POSSONO INTERESSARE LA GELATERIA?

di Federico Maronati



Quello del posizionamento strategico è uno dei concetti principali del Marketing. Per comprenderlo appieno è necessario valutare il modo in cui la mente di ognuno di noi funziona quando pensa al mercato: il mercato ci appare come un sistema di alternative per il soddisfacimento di un bi-

sogno; a seconda del nostro livello di conoscenza dello stesso, questo sistema è più o meno ampio, e più o meno stratificato su differenti dimensioni: una specie di mappa, all'interno della quale si collocano i diversi marchi con cui potremmo soddisfare il nostro bisogno.

Fuori dalle definizioni tecniche un paio di esempi possono essere utili a chiarire il concetto oltre ogni dubbio; prendiamo un mercato noto a tutti, quello dell'automobile. Scegliamo questo mercato perché in esso i fenomeni di cui parliamo sono evidenti e consolidati molto più che nel mercato delle gelaterie. Nel mercato dell'automobile esistono diversi elementi con cui si attribuisce valore ad un marchio. Il prezzo elevato; il prestigio della casa; l'affidabilità; l'eleganza; la sicurezza; la cura costruttiva; l'esperienza di guida; i consumi.

Sulla base di questi elementi, ogni consumatore vi colloca i marchi a seconda della sua percezione su ciascun elemento.

Ad esempio, il marchio Mercedes è generalmente percepito come alto per quanto riguarda il prestigio, il prezzo, l'affidabilità, l'eleganza. Il marchio BMW, allo stesso modo, si colloca in alto per prestigio, prezzo, affidabilità, ma si differenzia per altri elementi come l'esperienza di guida e la sportività. Entrambi questi marchi vengono definiti di posizionamento alto, per indicare che stanno nella parte alta dell'ipotetica mappa mentale del consumatore. Si differenziano però l'uno dall'altro grazie alla differente posizione che assumono rispetto a singoli elementi di valore.

Se prendiamo un terzo marchio come il low cost Dacia, e lo confrontiamo con Mercedes e BMW, avremo l'immediata percezione del fatto che esso ha una collocazione totalmente diversa nella mappa del mercato.

Gli elementi di valore su cui Dacia sceglie di collocarsi sono completamente differenti rispetto a quelli scelti da Mercedes e BMW. Il posizionamento in questo caso è in basso sulla mappa, e gli elementi su cui Dacia cerca di attrarre il suo consumatore tipo sono il prezzo abbordabile, la durata del mezzo, il rapporto qualità generale/costo.

Marketing IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO

Si potrebbe dire che Dacia persegue una saturazione del mercato a volume: quante più auto vende, tanto meglio è; una saturazione orizzontale.

Mercedes e BMW, invece, adottano una strategia legata al valore, votata non a saturare il mercato dal punto di vista dei numeri, ma ad occupare quei settori di maggior valore nei quali le possibilità di spesa del singolo cliente sono maggiori, e dove la capacità di valutazione del prodotto è più elevata.

Semplificando, Mercedes e BMW hanno un posizionamento alto, Dacia un posizionamento basso. Il settore automobilistico è particolarmente rapido per definire il concetto di posizionamento, ma avremmo potuto prendere esempi da molti altri come l'abbigliamento, la ristorazione, l'enologia solo per citarne qualcuno. Quali sono le indicazioni che il posizionamento ci dà rispetto al mondo delle gelaterie?

Le analisi collegate a questo concetto ci dicono che quando un mercato si avvicina alla saturazione orizzontale, la scelta di un posizionamento ed il lavoro strategico per mantenerlo diventano sempre più importanti.

Spieghiamo: la saturazione orizzontale è il riempimento del mercato in termini di volume.

È quella situazione in cui sempre più operatori entrano nel mercato, proponendo prodotti tendenzialmente non differenziati, con lo scopo di occupare tutti gli spazi possibili.

Mano a mano che ci si avvicina al riempimento totale degli spazi a disposizione (con un'ottica pertanto centrata sul volume), diventa importante sia per i nuovi operatori che per i vecchi che vogliono continuare a prosperare sottrarsi alla competizione sul volume e sul prezzo.



Per fare questo, è fondamentale cercare un modo per sottrarsi alla standardizzazione e alla massificazione, in modo da non competere solo sul prezzo.

Per tornare al nostro esempio, in un mondo immaginario in cui tutte le auto vendute sono Dacia, e quasi ogni persona possiede una Dacia, inventare una Mercedes o una BMW è il modo migliore per poter stare sul mercato senza dover per forza abbassare i prezzi fino allo zero.

Quindi, quanto più un mercato arriva a maturazione e progressiva saturazione orizzontale, tanto più è urgente e conveniente affrontarlo studiando e applicando un corretto posizionamento. Questo si ottiene progettando il posizionamento dall'inizio, per le nuove attività, e ri-posizionando le attività esistenti che manchino di specifici elementi in grado di distinguerle. Questo consente di costruire le condizioni per un approccio ►

Marketing IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO

più orientato al valore e meno al volume: meno massificazione e standardizzazione, più valore per singola unità di prodotto.

Valore sia per l'imprenditore, che deve poter applicare un prezzo differenziale, sia per il consumatore, che deve poter apprezzare quegli elementi che distinguono e rendono unico il prodotto che acquista.

E in tutto questo, il mercato delle gelaterie come si colloca?

Se lo osserviamo con attenzione, ci accorgeremo che soprattutto in alcune zone geografiche sono in atto da circa una decina d'anni fenomeni e processi di differenziazione e di approccio strategico del posizionamento. Non si tratta di poche aree, ma di un numero consistente di luoghi nei quali sono sorte gelaterie che hanno interpretato e applicato in modo coerente il concetto di posizionamento, riuscendo



di fatto ad essere rappresentate nella mente dei clienti in modo significativamente diverso rispetto ai competitors.

Tra queste gelaterie, le catene sono quelle che hanno saputo muoversi meglio: in molti casi, la loro strategia di posiziona-

mento è riuscita a produrre una percezione di qualità lavorando su elementi non direttamente connessi alla qualità del gelato in senso stretto. In questi contesti, la valutazione del prodotto da parte del consumatore rimane marginale ed incompleta,

Ogni settimana per VOI
a Brescia, Bergamo, Mantova,
Cremona e Verona

GTC *il meglio per la gelateria*

GTC
S.r.l.

il meglio per la gelateria

Info@gtc srl - www.gtc srl.net

Via E. Montale, 13/15 - 25018 Montichiari (BS) - Tel. 030 964524 - 030 9962096 - Fax 030 9962360

ma ci sono elementi accessori come l'immagine, la comunicazione, il luogo in cui si trova l'esercizio commerciale, l'esperienza che riusciamo a far vivere attraverso il consumo di un gelato, che hanno agito in maniera preponderante nel generare la percezione del cliente.

Questo fenomeno è probabilmente alla base della difficoltà che molti professionisti hanno nel mettere in relazione il successo di un marchio con la qualità effettiva del gelato che produce. Per questo è fondamentale per i nuovi entranti, ma soprattutto per i gelatieri già presenti sul mercato, ragionare accuratamente sul proprio posizionamento.

Nella fattispecie, parliamo di posizionamento quando dobbiamo realizzare una nuova gelateria, e di ri-posizionamento quando esiste già una gelateria che potrebbe anche funzionare bene, con i diversi aspetti tutti ben gestiti, ma mancano elementi differenziali forti, capaci di identificare il prodotto e l'esercizio.

Nella peggiore delle ipotesi, il ri-posizionamento può riguardare quelle gelaterie che negli anni hanno perso appeal, competitività o semplicemente sono fisiologicamente invecchiate perché per troppo tempo non hanno saputo produrre innovazione.

Nel caso di posizionamento iniziale, sarà fondamentale definire quali saranno i valori differenziali su cui si intende puntare, i vantaggi che l'attività offre rispetto alla concorrenza diretta, il modo in cui si desidera essere percepiti nel mercato in cui si intende aprire (mercato geografico di riferimento). Ogni attività dovrà essere allineata alle decisioni prese in questo senso, in modo da costruire una percezione coerente nel consumatore



lungo tutti gli elementi di valutazione. Nel caso del ri-posizionamento la questione è più complicata, perché comporta una analisi approfondita, caso per caso, delle ragioni del declino o della mancata differenziazione, e dei fattori competitivi di successo ancora presenti, su cui puntare. Emerge immediatamente come in entrambi i casi siano necessarie competenze ed esperienze specifiche, ma come sia certamente molto più complesso e delicato il processo di riposizionamento. In esso è necessario lavorare su due direttrici diverse e complementari: da un lato è fondamentale mantenere e anzi rafforzare la fidelizzazione della clientela già acquisita, creando le condizioni perché possa seguire l'attività nel processo di ri-posizionamento; dall'altro bisogna prevedere all'interno della strategia un sistema per acquisire nuovi clien-

ti, preferibilmente clienti appartenenti al target di mercato che si desidera colpire.

Al di là delle valutazioni contingenti, che richiedono comunque capacità di analisi ed esperienza, è necessario arrivare alla definizione di azioni esecutive: il "cosa devo fare" declinato per singolo ambito gestionale: il prodotto, l'immagine, la comunicazione, il marketing operativo. Tutto deve essere coordinato all'interno di una strategia ben definita e coerente, con l'obiettivo di apportare valore e differenziazione alla gelateria.

Per ultimo, ma non meno importante, è necessario prevedere un sistema integrato di acquisizione clienti: nel contesto attuale, dove non è più sufficiente alzare la saracinesca a inizio giornata per avere clienti che entrano, questo fattore è sempre più importante per una attività commerciale. □