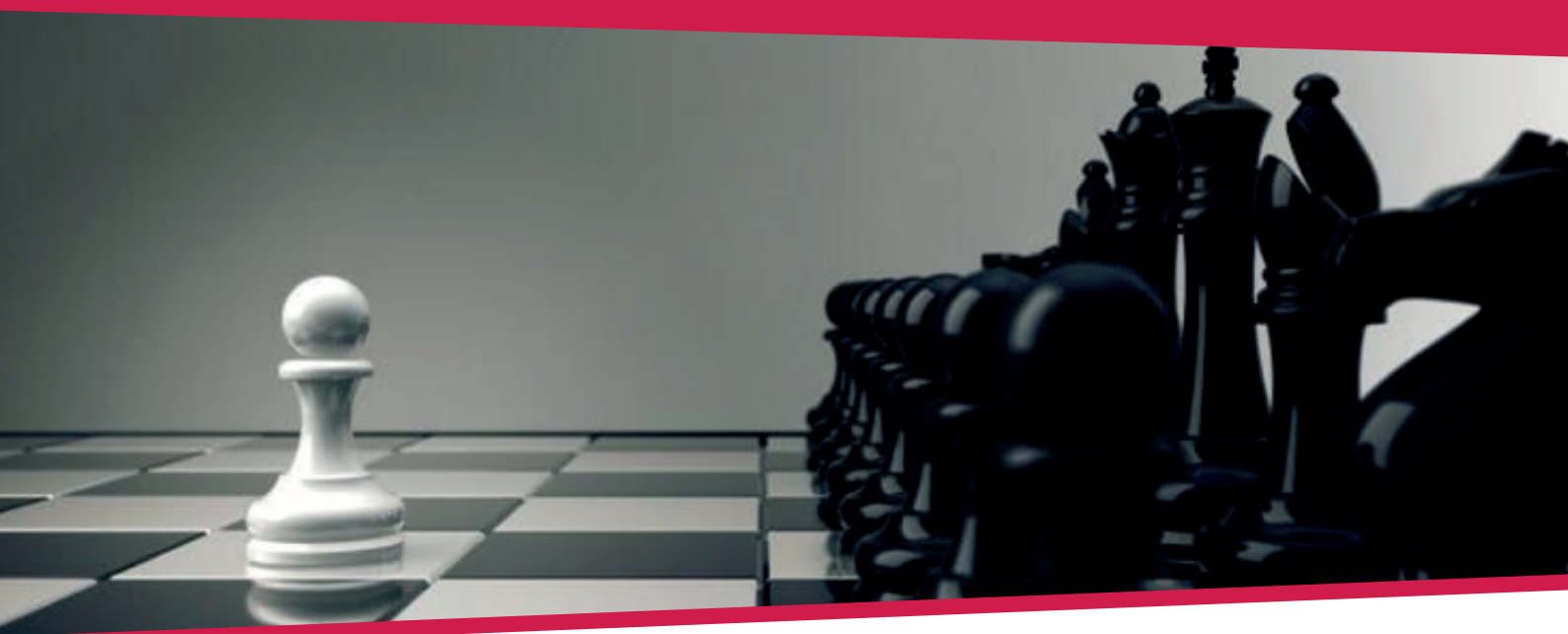




IL COVID COME OCCASIONE DI RIPOSIZIONAMENTO?

La pandemia ha colpito duramente le imprese del terziario ed è stata la causa di oltre 240mila chiusure nel corso degli ultimi mesi. La ripresa dei consumi del 2021 offre l'occasione a molte delle imprese superstiti di riconsiderare il loro posizionamento competitivo e aprire nuovi percorsi di crescita. Ma come si definisce un posizionamento? E cosa distingue le imprese già sul mercato da quelle che ci si affacciano per la prima volta?

La pandemia e, soprattutto, le chiusure imposte dalle necessità di limitazione del contagio, hanno picchiato duro sulle imprese del terziario.

Da marzo 2020, infatti, Ho.Re.Ca., commercio al dettaglio e molte attività di servizio hanno dovuto affrontare molte settimane di chiusura al pubblico (*lockdown* generalizzato, zone rosse/arancioni, ecc.) e, indipendentemente dalle chiusure forzate, oltre un anno di consumi ridotti e, conseguentemente, vendite in picchiata con strutture di costo solo parzialmente comprimibili.

La conseguenza, come illustrato dall'[Ufficio Studi di Confcommercio](#) è una riduzione stimata nel 2020 di oltre 300mila imprese del commercio non alimentare e dei servizi, di cui circa 240mila esclusivamente a causa della pandemia, a cui si deve aggiungere anche la perdita di circa 200mila attività professionali.

Adesso ci si aspetta una ripresa dei consumi, "compressi" e differiti durante i mesi passati chiusi in casa, e molte imprese del terziario (negozi, ristoranti, alberghi, società di trasporto e servizi...) devono finalmente affrontare un periodo di ripresa economica mai sperimentato prima, e devono [farsi trovare pronte](#).

Questa può essere l'occasione giusta per un riposizionamento competitivo, ovvero per "cambiare pelle" e ridare slancio alla propria attività, magari per "cavalcare" alcuni mutamenti nella vostra clientela di riferimento.

Come si definisce un posizionamento competitivo

Con posizionamento si intende il modo in cui una impresa viene percepita dai suoi consumatori, rispetto anche ai suoi concorrenti, perché **per essere vincenti nel mercato bisogna distinguersi** dagli altri e non certo essere tutti uguali limitandosi a concorrere sul prezzo praticato (ottima ricetta per il disastro, soprattutto per i più piccoli).



Nella pratica, bisogna definire (cfr. figura):

- 1) Chi vogliamo essere e come vogliamo distinguerci dagli altri (*concept*)
- 2) A quali clienti vogliamo rivolgerci (*target*)
- 3) Cosa vogliamo offrire loro di rilevante (*benefit*)
- 4) Come glielo vogliamo raccontare (*reason why*)

e utilizzare tutte le leve di contatto col cliente per esprimere il posizionamento scelto e tradurlo in "esperienza", che viene vissuta, sperabilmente apprezzata e successivamente ricordata dai clienti. Ovviamente, tutte le leve di contatto col cliente devono essere coerenti tra loro e trasmettere lo stesso posizionamento. Avere il *sommelier* in una pizzeria ha poco senso, mentre è indispensabile (il cliente se lo aspetta) in un ristorante stellato.

UN'OCCASIONE PER RIDEFINIRE IL POSIZIONAMENTO

Perché un cliente dovrebbe scegliere il mio negozio?

*Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare
(Seneca)*

Concept/posizionamento

Definisce l'identità e la specificità dell'impresa: cosa volete essere e come vi volete distinguere dagli altri.

E' l'elemento fondamentale su cui si basa tutto il resto.

Target

Nessun prodotto o servizio può soddisfare tutti.

Scegliere gruppo di potenziali acquirenti su cui offerta, competenze, caratteristiche possono fare la differenza.

Benefit

il vantaggio più rilevante per il target, ciò che risulta fondamentale trasferire al target per comunicare il concept.

E' una promessa al cliente del vantaggio di cui potrà godere.

Reason Why

la motivazione oggettiva che rende credibile la promessa. La reason why non è aleatoria, è un dato di fatto, più è scientifica, misurabile e dimostrabile, meglio è.

Le leve di contatto col cliente sono quelle che i testi di marketing chiamano marketing mix: 4 (o, meglio, 5) strategie che per semplicità iniziano tutte con la P.

- 1) **Prodotto.** Nel caso di un negozio indica sia la merce in vendita (l'assortimento) che il servizio stesso di vendita, che è il prodotto del negozio (quello che il negozio fa).
Per altre attività, invece, con prodotto si intende il tipo di offerta (es. piatti raffinati o da trattoria per un ristorante).
- 2) **Place.** Nel caso di un negozio indica sia la zona dove è ubicato il negozio che, soprattutto, il negozio stesso come luogo fisico: la vetrina, gli spazi interni, gli arredi, le luci, ecc.
Questo elemento vale per tutti i business con un luogo fisico di erogazione, il cui *layout* è un elemento cruciale per esprimere il posizionamento; pensate come stona un negozio che vende abbigliamento elegante in un ambiente con arredi ordinari.
Allo stesso modo la tovaglietta a quadretti non può stare sul tavolo di un ristorante alto di gamma.
- 3) **Prezzo.** È, evidentemente, uno degli indicatori più facilmente percepiti dai clienti, spesso il più importante nella definizione di un posizionamento, perché associato al valore percepito.
- 4) **Promozioni.** Sono tutte le attività di promozione commerciale e comunicazione dell'impresa, sconti sul prezzo, *direct marketing*, PR e ogni altra attività di fidelizzazione della clientela. Per esempio, il 3x2 è tipico del supermercato; se un negozio alimentare gourmet vuole fare promozione, deve usare un'altra formula (l'omaggio di una mini-confezione di prodotto abbinato).
Più banalmente, anche una semplice locandina parla di noi, e **spesso racconta molto di più di quanto abbiamo scritto nel testo.**

- 5) **People/Personnel**, cioè Risorse Umane, personale, elemento assolutamente cruciale nella realizzazione del posizionamento di una impresa del terziario, dove è **impossibile separare l'esperienza di acquisto dalle persone con cui si interagisce**.



Purtroppo, non sempre il posizionamento percepito dal cliente è lo stesso di quello voluto/desiderato dall'imprenditore e, naturalmente, è il primo quello che conta davvero.

Come si cambia un posizionamento competitivo

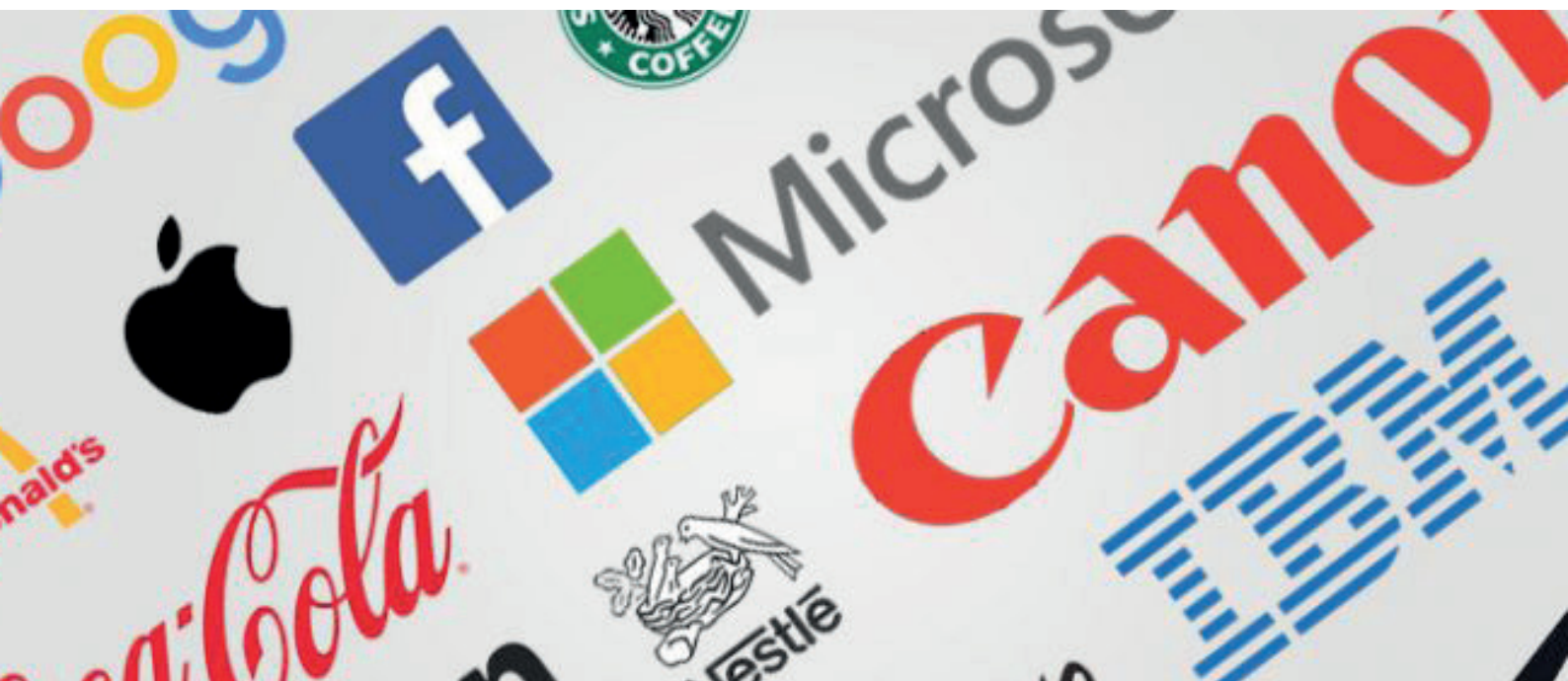
Cambiare un posizionamento, ovvero il modo in cui siamo percepiti dai clienti, è spesso molto difficile, perché in anni di attività ci siamo fatti una fama, e innumerevoli esperienze di acquisto hanno contribuito a definirvi. Ecco perché, molto spesso, è più facile per un nuovo entrante presentarsi sul mercato col posizionamento più adatto per sfruttare i *trend* del settore e le preferenze dei consumatori.

Per farlo al meglio, se siamo già sul mercato, oltre a fare tutto quello che deve fare un nuovo entrante, ovvero ragionare su *concept*, *target*, *benefit* e *reason why* e "orchestrare" coerentemente le 5P descritte nel paragrafo precedente, dobbiamo tenere in considerazione altri 4 elementi:

Brand

È la persistenza del vostro posizionamento precedente; se avevate un'immagine poco definita (errore) e i clienti non vedevano in voi un'offerta chiara e specifica potete (dovete) provare a (ri)definirvi; al contrario, invece, più avevate lavorato bene nel definire e praticare un posizionamento, più sarà difficile modificarlo. Nessuno si aspetterebbe di trovare in un negozio Prada delle scarpe economiche per ragazzine del liceo.

In generale, ma entro certi limiti, sono più facilmente accettati riposizionamenti verso il basso, che si possono far passare come un *brand* che decide di venire incontro ai propri clienti, rispetto a quelli verso l'alto, che vengono spesso visti come un velleitario tentativo di alzare i prezzi. **Più forte è il *brand*, più importante è trovare l'occasione giusta per giustificare il cambiamento, altrimenti sarete poco credibili.**



Occasione

È la motivazione che vi aiuta a “giustificare” il cambio di posizionamento. **Non deve necessariamente essere veritiera, basta che sia plausibile.** Le più “facili” sono un trasloco in una nuova *location*, il cambio generazionale, il cambio di gestione, un nuovo socio, l'acquisizione di una licenza...

Altre vanno “costruite” e raccontate con più attenzione, considerando che i grandi *brand* investono milioni per giustificare un nuovo posizionamento. Si può far riferimento ad un lungo viaggio, ad un'esperienza all'estero, qualcosa che vi ha distolto dalla vostra attività e vi ha cambiato/insegnato cose nuove: infatti, per una piccola impresa come un negozio o un ristorante, è difficile separare il *business* dalla persona (se gestivate una trattoria, perché ora volete trasformarla in un sushi bar?).

Una enoteca che vendeva vini economici o delle cantine della zona accompagnandoli con pane e salame si può trasformare in un locale gourmet se il titolare ha fatto un corso da sommelier, o se ha sposato una francese, o se ha assunto un cuoco particolarmente bravo e qualificato, o se è stato scelto come distributore regionale da un *brand* di vini californiani della Napa Valley...

Vincoli

Rispetto ad un nuovo entrante, che parte da zero, **un'impresa già sul mercato ha degli elementi che ne vincolano la “libertà di movimento” in termini competitivi, oltre al già citato *brand*.** I principali

sono la **location**, soprattutto se di proprietà, e il **personale**, che nelle piccole imprese è spesso parte della famiglia. Se possedete le mura del vostro negozio situato in un quartiere di periferia che si sta degradando, avrete più difficoltà a trasformarvi in una *destination* elegante e ricercata. Allo stesso modo, se la vostra cameriera (nonché vostra cognata) è un tipo sofisticato dall'innata eleganza che ama intrattenere i clienti parlando di viaggi ma non riuscirebbe a gestire 15 tavoli in contemporanea, non potete trasformarvi in un pub per studenti o in un modello di ristorazione *fast*.

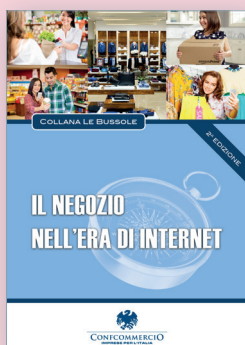
Vantaggi competitivi

Analogamente, rispetto ad un nuovo entrante, che parte da zero, **un'impresa già sul mercato ha qualcosa in più che, in certi casi, richiede anni di attività per essere pareggiata**. Una maggiore conoscenza/esperienza del settore, rapporti consolidati con fornitori/filiere importanti, competenze affinate negli anni, una base clienti (sperabilmente) conosciuta, ecc.

Sono i punti di forza su cui costruire la propria strategia di riposizionamento, e che dovete saper individuare. Ad esempio, è più facile immaginare modifiche strutturali nell'assortimento con l'aiuto e la consulenza di fornitori/*partner*.

Segnalando, in tema di riposizionamento, alcune riflessioni di Roberto Ravazzoni, Professore Ordinario di "Marketing distributivo" e "Analisi strategica per il posizionamento competitivo" presso il Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia, ricordiamo che **non c'è momento più opportuno per cambiare che a seguito di una Pandemia**.

SCOPRI DI PIÙ



Questo articolo fa riferimento alla Bussola Il negozio nell'era di Internet, scritta da Confcommercio, Aprile 2018.

Collana Le Bussolle

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