

# TRAIETTORIE DI CRESCITA

**ATTIVARE LA DOMANDA NON BASTA: OCCORRE REALIZZARE UN INTENSO, CONTINUO E MINUZIOSO PROCESSO DI MIGLIORAMENTO DEL PRODOTTO O DEL SERVIZIO**



di Fabio Salvati\*

Creare le condizioni per un flusso di domanda significativo è condizione necessaria

per innescare processi di crescita importanti. A questo contribuisce, come abbiamo detto in passato, un prodotto magnetico dal quale sono stati eliminati i difetti e gli elementi che ne rendono difficoltoso l'utilizzo. Bisogna poi creare una connessione emotiva tra prodotto e consumatore e fare di quest'ultimo un pretoriano del prodotto. Si deve poi fare in modo che tutti i fattori che costituiscono la storia e l'anima del prodotto siano coerenti e in ordine, e trovare le molle che scatenano la domanda vincendo la ritrosia del consumatore e la sua tendenziale inerzia nei confronti delle novità. Tutto ciò non è però sufficiente. Una volta fatte tutte queste cose in realtà si è creata la base di partenza per la crescita. Il segreto per renderla durevole e solida risiede nel dedicarsi a un intenso e continuo processo di miglioramento del prodotto o del servizio che abbia l'obiettivo di soddisfare pienamente e, ogni volta in cui è possibile, superare le aspettative del consumatore. Questo processo di continuo miglioramento è definibile come traiettoria di crescita. Più il processo di miglioramento del prodotto segue una traiettoria adeguatamente inclinata, più i consumatori già coinvolti sono contenti e più diventa facile (sempre che nel campo della creazione di domanda esistano cose facili) attrarne di nuovi. Traiettorie ambiziose di miglioramento tra l'altro servono anche a

scoraggiare la concorrenza, facendole capire come l'entrata sul mercato si risolverebbe sostanzialmente nell'inseguire senza avere una ragionevole certezza di raggiungere il concorrente in fuga.

## IL CASO PRET A MANGER

La letteratura economica ha studiato un gran numero di casi in cui sono state create traiettorie di crescita molto ripide. Uno particolarmente interessante riguarda un'azienda inglese attiva in un settore particolarmente maturo e ricco di concorrenti agguerriti come quello della ristorazione rapida: "Pret a Manger", la nota catena di sandwich restaurants. "Pret a manger" nasce sulla base di un'idea tutto sommato semplice: offrire nella Londra degli anni '80 dei sandwich buoni da mangiare e possibilmente non dannosi per la salute in un contesto di ristorazione rapida che al tempo era particolarmente deprimente in termini di qualità e varietà. I fondatori riescono a mettere insieme tutti gli elementi necessari per innescare un flusso di domanda interessante, ovvero un formato di grande magnetismo, con una notevole capacità di coinvolgere emotivamente il consumatore con la bontà, la freschezza e la concettualizzazione dei suoi prodotti, facile da utilizzare e di grande coerenza in ogni aspetto e in grado di toccare i giusti tasti in un consumatore che all'epoca iniziava a ricercare prodotti di maggior gusto, salubri e con un pizzico di novità.

L'elaborazione della formula, già lunga e difficile di suo, fu solo la base di appoggio sulla quale innestare una traiettoria di crescita il più ripida possibile. Il successo nel tempo della catena è dovuto alla cura continua e maniacale di tre elementi che ne definiscono la traiettoria di miglioramento. Il primo è il miglioramento costante del prodotto in termini di innovazione nelle ricette e varietà degli ingredienti, qualità intrinseca e freschezza. Il secondo è lo sforzo costante nel cercare di garantire e possibilmente migliorare gli alti standard di qualità del



L'insegna di "Pret a Manger", la rinomata catena di fast food inglese.

servizio alla clientela, fatto principalmente di gentilezza, empatia e precisione nel lavoro di tutti i membri dello staff di negozio.

Il terzo è l'espansione della rete di punti vendita basata sulla ricerca delle location più adatte a raggiungere un consumatore interessato a circostanze di acquisto e uso del prodotto legate principalmente a un preciso momento della giornata: un pranzo rapido e di qualità da consumare nel pdv o da portare via per un consumo immediatamente successivo.

La cura di queste tre aree è continua, quasi maniacale, e implica la capacità della catena di (ri)mettere in discussione tutto al fine di migliorare costantemente ogni elemento, inclusi alcuni pilastri del successo aziendale, come ad esempio i prodotti di maggior successo (le ricette di alcuni sono state riviste e migliorate moltissime volte) e le modalità di approccio e di servizio alla clientela. Un'attenzione che porta a miglioramenti piccoli e incrementali in ogni aspetto della vita aziendale. Quasi invisibili se presi uno ad uno ma in grado di fare la differenza nel loro insieme e di assicurare che "Pret a Manger" riesca a mutare in continuazione pur rimanendo coerente con se stessa, mantenendo i vecchi clienti ed attirandone sempre di nuovi.

Un lavoro molto duro, in grado però di portare a risultati impressionanti: partita da un piccolo negozio a Londra a metà degli anni '80, oggi "Pret" ha circa 300 pdv con un fatturato di circa 380 milioni di sterline.

\*Economista d'impresa, si occupa di strategia e marketing strategico e operativo per primate aziende italiane e multinazionali. Docente presso l'ISTAO (Istituto Strategia) nel corso MBA ed Economia e Gestione dei corsi Distributivi nel Master of International Management e il CUIDA (Politiche di Promozione e Prezzo della Distribuzione Moderna nel corso MBA o Levo Strategico del Retail nel master in Retail Management e Marketing).

fab.salvati@gmail.com

<http://blog.theerge.it>