

CONGRESSO INTERNAZIONALE “LE TENDENZE DEL MARKETING”

**IL DOPPIO POSIZIONAMENTO STRATEGICO:
CONSIDERAZIONI TEORICHE ED EVIDENZE EMPIRICHE**

di Antonio Borghesi e Paola Signori

PARIGI 25-26 GENNAIO 2002

IL DOPPIO POSIZIONAMENTO STRATEGICO: CONSIDERAZIONI TEORICHE ED EVIDENZE EMPIRICHE

di Antonio Borghesi e Paola Signori*

1. Considerazioni teoriche

1.1 Natura e limiti del presente lavoro

Intendiamo qui proporre alcune prime riflessioni attorno ad un tema che le teorie di marketing non hanno sin qui considerato o che, quando lo hanno fatto, sembra che ciò sia avvenuto per mera intuizione, senza che ad essa abbia fatto seguito il tentativo di delinearne i contorni o di identificarne ambiti di applicazione e principi di comportamento imprenditoriale.

Vogliamo riferirci al concetto di “doppio posizionamento” strategico, che, a nostro avviso, appare irrinunciabile nell’elaborazione della strategia di marketing relativa a determinati prodotti o sembra essere comunque indispensabile per comprendere il concreto agire delle imprese.

L’economia della discussione in relazione all’obiettivo indicato ci induce a dare per nota tutta una serie di concetti ed elementi di marketing, mentre ci limiteremo ad accennare solo di passaggio alla collocazione del “posizionamento” all’interno delle sue teorie.

1.2 Il concetto di posizionamento semplice.

Nella maggior parte della letteratura il “posizionamento”¹, che definiremo “semplice” per distinguerlo da quello “doppio”, viene preso in considerazione nella trattazione delle strategie di marketing, in modo direttamente correlato alla segmentazione². E’ nostra opinione che esso dovrebbe essere invece collocato nel comportamento d’acquisto del consumatore e più specificamente nel processo di acquisto. In effetti, come è noto, siffatto comportamento, nel suo modello più ricorrente in letteratura³, viene scomposto in una serie di fasi, una delle quali, forse la più cruciale, viene denominata “valutazione delle alternative”. Durante tale fase il consumatore procede a soppesare le informazioni ricevute sul prodotto che intende acquistare. Dette informazioni filtrate attraverso il processo di comunicazione aziendale hanno infatti creato nella sua mente la “percezione” degli elementi costitutivi del prodotto e del servizio offerto nelle varie alternative. Gli elementi così assunti gli permetteranno, attraverso il confronto con quelli del suo prodotto “ideale” di ordinare le offerte medesime procedendo così alla successiva scelta.

* Antonio Borghesi è Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese e docente di Marketing nell’Università di Verona; Paola Signori è Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese e docente di Marketing nell’Università di Verona. Pur essendo il lavoro frutto di riflessioni comuni, il paragrafo 1 è da attribuirsi ad Antonio Borghesi, mentre il paragrafo 2 a Paola Signori.

¹ Tra i principali studiosi che affrontato il tema possiamo qui richiamare Aaker-Shansby (1982), Dubois (1977), Hooley (1979), Maggard (1976), Pioche (1974). Del loro contributo, unitamente ad altri, dà ampio resoconto Collese (1991). Nel panorama italiano va segnalato anche Valdani (1981).

² Così Kotler (1997), p.439, Stanton-Varaldo (1986), p.142, Collese (2000) p.411, Valdani (1995) p.457, Lambin (2000) p.257

³ Valga per tutti Kotler (1997), p. 263

Dall'angolo visuale dell'impresa la conoscenza del processo d'acquisto è l'abilità attraverso la quale si può influenzare la decisione del consumatore per tentare di indirizzarla in senso favorevole ai propri prodotti. Sotto tale condizione le azioni che saranno poste in essere per incidere sulla “valutazione delle alternative” possono trovare la loro implementazione all'interno di una strategia di “posizionamento”.

Tuttavia sono numerosi i problemi che devono essere affrontati e risolti per definirla e più precisamente:

- quali siano gli elementi (caratteri, attributi, benefici⁴) che definiscono il prodotto;
- quali tra essi siano spontaneamente evidenziabili dal consumatore;
- quali richiedano, per rendersi visibili, di essere esplicitati dall'esterno;
- quale sia il peso che ad essi assegnano i consumatori nel definire l'offerta alternativa;
- quali tra essi determinino il valore del prodotto per il consumatore⁵;
- quali siano stati assunti dai concorrenti come identificativi del loro prodotto;
- quali siano i fattori che a posteriori definiscono il livello di soddisfazione del cliente.

La risposta ai quesiti proposti appare assai complessa coinvolgendo a sua volta analisi a vari livelli quali l'analisi dei bisogni e dei desideri, l'analisi delle percezioni, l'analisi del valore, l'immagine. E' altresì evidente che molte delle indagini e ricerche di mercato coinvolgano aspetti di natura socio-psicologica, attinenti alla sfera della percezione umana. I modelli di comportamento d'acquisto rivelano infatti che, da un lato, il consumatore è influenzato da stimoli esterni sia di natura aziendale (in termini di marketing mix) che di natura ambientale (fattori economici, tecnologici, politici e culturali), mentre d'altro lato vi sono filtri interni alla persona, di natura culturale, sociale, personale e psicologica.⁶

Una questione che ci pare non sia sufficientemente approfondita è quella relativa al rapporto tra posizionamento e segmentazione, che vengono per lo più considerati come azioni parallele e complementari di un'unica strategia di differenziazione, volta a rendere l'offerta aziendale diversa da quella dei concorrenti. Ci pare di poter dire, al riguardo, che se tale situazione è realmente presente ed anzi frequente nel concreto agire delle imprese non è necessariamente la sola possibilità. Anche infatti nell'ipotesi di prodotti destinati a mercati non sottoposti a segmentazione, si può immaginare, da un lato, che l'impresa cerchi di trasferire al consumatore un certo posizionamento del proprio prodotto e che, dall'altro, un posizionamento, voluto o meno, si formi comunque nella mente di quest'ultimo⁷. In secondo luogo ci sembra di dover sottolineare che il posizionamento possa essere una delle armi⁸ utilizzate in una strategia d'attacco ad un'impresa leader e, in caso di attacco frontale, essa porti a far identificare il proprio prodotto con quello del concorrente, piuttosto che a sottolinearne le differenze.

Una ulteriore riflessione che nasce ripercorrendo la letteratura sul posizionamento riguarda il fatto che tale concetto si presta ad essere interpretato come:

- uno stato di fatto, la cui rilevazione consente di conoscere il punto di vista del consumatore;
- un obiettivo da perseguire, che può essere oggetto di adeguata strategia aziendale.

In entrambi i casi ci si trova a fare i conti con il fatto che i convincimenti dei consumatori si possono ricondurre a tre tipologie fondamentali di convinzione⁹:

⁴ Per chiarezza espositiva indicheremo con attributo un elemento di cui si compone il prodotto e indicheremo invece con beneficio il vantaggio ricavato dal consumatore.

⁵ Che, in prima approssimazione, risulta correlato alla capacità percepita del prodotto di risolvere i problemi del consumatore. Cfr. Levitt (1980), p. 83. In tal senso si dice oggi che le imprese non vendano prodotti o servizi, ma soluzioni. Tale concetto unifica, inglobandoli, gli altri due.

⁶ Kotler (1999), p. 228

⁷ In tal senso vedi anche Cozzi – Ferrero (2000), p. 202

⁸ Che il posizionamento sia strumento di “guerra” è una delle tesi di Ries – Trout (1983) i quali sostengono che il posizionamento riguarda l'intervento da effettuarsi sulla mente del possibile acquirente, cioè il modo in cui un prodotto trova collocazione nella mente del potenziale consumatore.

⁹ Busacca (1990), p. 153

- *attributo-beneficio*, cioè attributi del prodotto (caratteristiche d’uso e di immagine) e benefici ad essi collegabili;
- *prodotto-attributo*, cioè oggetti di consumo e attributi rilevanti;
- *prodotto-beneficio*, cioè prodotti valutati e benefici ad essi connessi.

Siffatte relazioni cognitive, qui elencate in ordine crescente di complessità, devono essere oggetto di ricerca da parte delle imprese, poiché è intervenendo su di esse che le imprese possono condizionare il processo di valutazione del consumatore.

Ne consegue che il problema del posizionamento competitivo del prodotto si risolve attraverso un’analisi volta¹⁰ ad individuare e valutare la posizione che il prodotto occupa nell’*insieme evocato*, cioè tra le alternative di scelta percepite dal consumatore, il quale, più o meno consapevolmente, effettua valutazioni comparate, preferendo quella che, per i benefici apportati, risulta più vicina a quella ricercata (*prodotto ideale*). Attraverso siffatta ricerca si perviene alla collocazione, rispetto ai benefici attesi:

- dei benefici del proprio prodotto, così come percepiti dal consumatore;
- di quelli dei concorrenti, coprendo così il suo intero *spazio percettivo*.

Sotto il profilo della definizione della strategia appare necessario individuare la posizione soddisfacente del proprio prodotto e pianificare le azioni per occuparla e per difenderla.¹¹

Sul piano metodologico le tecniche più ricorrenti sono:

- il *matching*, che comporta le seguenti fasi: analisi del prodotto rispetto alla concorrenza in termini di leve commerciali, identificazione delle caratteristiche commerciali distinguenti il prodotto da quelli della concorrenza, individuazione del mercato-obiettivo, individuazione delle caratteristiche del mercato-obiettivo chiave, abbinamento delle caratteristiche del prodotto ai bisogni/esigenze del mercato-obiettivo;
- il *mapping*, che si realizza attraverso le fasi seguenti: classificazione degli attributi commerciali del prodotto in ordine d’importanza, classificazione del proprio prodotto e di quelli della concorrenza per singolo attributo, visualizzazione della posizione auspicata per il proprio prodotto sulla mappa, confronto attraverso il mapping fra le percezioni dei clienti e non-clienti, ricerca dei vuoti di posizionamento, ricerca dei punti di forza e/o di un insieme di punti di forza;
- la *relazione emotiva*, che si svolge secondo le fasi indicate di seguito: elaborazione del profilo individuale del cliente, individuazione dei fattori motivazionali, classificazione dei fattori motivazionali in base alle scelte dei clienti, individuazione dei fattori emotivi condizionanti, convalida dell’analisi qualitativa attraverso sondaggi quantitativi, utilizzo del fattore motivazionale più forte.

Dal punto di vista strategico gli approcci di posizionamento del prodotto più seguiti possono essere così riassunti in funzione del criterio utilizzato¹²:

- per attributi
- per benefici
- per occasioni d’uso
- per tipo di utilizzatore
- per categoria di prodotti
- rispetto a un concorrente.

E’ appena il caso di ricordare infine che il concetto di posizionamento è riferibile sia ad un prodotto specifico, che ad una marca, che infine all’impresa nel suo complesso. E’ altresì evidente che nell’ipotesi in cui un’impresa dovesse perseguire strategie di posizionamento su

¹⁰ Cozzi-Ferrero (2000), p. 214

¹¹ Sia che si voglia riferirle al tradizionale *marketing mix* o al più innovativo concetto di *product offering*. Su quest’ultimo punto rinviamo utilmente a Mattiacci (2000), p. 15

¹² Wind (1982), Stanton –Varaldo (1986), Collesei (1991)

ognuno dei livelli indicati, esse dovrebbero rispondere a criteri di congruenza, oltre che di coerenza interna, e che pertanto le tre strategie risulterebbero interdipendenti ed interagenti.

1.3 Il concetto di doppio posizionamento

Nelle teorie di marketing sul processo di acquisto del consumatore è usuale richiamare il concetto di *influenzatore*, intendendo con ciò riferirsi a soggetti che possono in qualche modo intervenire nella fase di “raccolta delle informazioni” o di “valutazione delle alternative”. Deve tuttavia essere sottolineato che il *grado di influenza* può assumere connotazioni molto diverse in termini di effettiva incisività sul processo di scelta del consumatore.

In effetti seguendo il criterio della individuabilità dell’influenzatore si possono distinguere:

- *influenzatori generici*, intesi come individui che fanno parte dell’ambiente sociale in cui vive il consumatore. Si tratta di tutti i soggetti che interagiscono nella vita del consumatore, familiare, sociale, lavorativa e che possono attraverso le loro esperienze e i loro suggerimenti spingerlo a certe scelte piuttosto che ad altre. Essi non sono individuabili singolarmente ed il ruolo che giocano appare diffuso e non sempre scomponibile al punto tale da permettere un’intercettazione da parte dell’impresa;
- *influenzatori specifici*, intesi come individui che in forza della loro competenza intervengono quasi obbligatoriamente nel processo d’acquisto e quasi sempre condizionano decisamente il comportamento del consumatore. Essi sono individuabili singolarmente ed il ruolo che giocano è così rilevante e marcato da poter essere oggetto di intercettazione da parte delle imprese.

Al primo gruppo appartengono tutti coloro che partecipano attivamente al fenomeno del cosiddetto “passa parola”, spesso decisivo nell’assunzione di decisioni ad esempio nel settore dei viaggi e del turismo. A tale gruppo appartengono i distributori di prodotti alimentari della grande distribuzione, che attraverso il “merchandising” possono orientare la scelta dei consumatori. Inoltre vi sono i giornali specializzati su singoli prodotti (come nel settore dei viaggi e turismo, degli orologi, dell’arredamento per la casa, dei computers, dei telefoni cellulari) e così via.

Della seconda categoria fanno invece parte tutti coloro che per motivo della loro professione vengono quasi sempre chiamati direttamente in causa dai consumatori prima di prendere la loro decisione. In tal caso il rapporto che si instaura tra il consumatore ed il soggetto in questione è così decisivo che in effetti si assiste sovente ad uno scambio di ruolo, per cui il consumatore, ancorché formalmente decisore ultimo, delega di fatto la “valutazione delle alternative” al suo influenzatore. Quanto meno è lecito sostenere che è proprio all’interno di un sottile gioco di persuasione reciproca che, all’interno di un rapporto di più o meno elevata dipendenza psicologica, si risolve il problema dell’ordinazione delle alternative. In alcuni casi il fenomeno testé descritto appare macroscopico, come nel caso del settore idro-termo-sanitario. In tale settore le ricerche di mercato dimostrano che se il 50% circa dei consumatori finali rivendica a sé stesso il ruolo di decisore finale (l’altro 50% dichiara di aver delegato tale ruolo all’installatore), l’80% di tale 50% sostiene anche che nel processo l’installatore ha svolto un ruolo decisivo.¹³ Situazioni assimilabili sono riscontrabili nella vendita di oggetti per il tempo libero, di antenne satellitari e più in generale in tutti i casi di vendita di beni e servizi nei quali l’assistenza pre-vendita di soggetti diversi dal produttore è parte integrante del processo d’acquisto del consumatore finale. Vi possono rientrare pertanto prodotti per il “fai da te”, ma anche elettrodomestici ed apparecchiature sofisticate per la casa o alcuni prodotti alimentari della distribuzione tradizionale specializzata, ma anche servizi come polizze assicurative od altri per i quali il consumatore ritenga di voler fruire di un suo proprio consulente. Corre l’obbligo di precisare che in molti casi, benché l’influenzatore sia singolarmente identificabile

¹³ Rapporto Cresme del febbraio 2000.

(pensiamo al commesso che fornisce l’assistenza nella vendita di un elettrodomestico), non è facilmente raggiungibile dal produttore a differenza ad esempio degli installatori che costituiscono una categoria omogenea di aziende artigiane, diffusa sul territorio, iscritta nei registri camerali e nelle associazioni.

Desideriamo per altro richiamare e sottolineare la differenza tra le problematiche di posizionare o riposizionare strategicamente il proprio prodotto o servizio e le attività di *trade marketing* o di *marketing interno*, che la maggior parte delle aziende svolge o può svolgere anche in assenza di una strategia di doppio posizionamento.

In aggiunta deve essere considerato che seguendo il criterio dell’intensità dell’influenza gli influenzatori possono essere distinti in:

- *influenzatori ad altissima intensità*, che includono tutte le situazioni nelle quali l’influente assume anche un ruolo attivo nella catena distributiva per permettere al consumatore di fruire del prodotto o servizio. Da ciò ne deriva che egli, attraverso tale attività, viene remunerato dal consumatore stesso. Caso tipico quello dell’installatore di prodotti idro-termo-sanitari o di antenne satellitari;
- *influenzatori ad alta intensità*, che comprendono tutte le situazioni nelle quali l’influente viene remunerato direttamente dal consumatore per la sua prestazione di consulenza. Si pensi ad esempio ad un consulente assicurativo o ad un architetto specializzato in arredamenti d’interni;
- *influenzatori a bassa intensità*, che comprendono i casi di assistenza pre-vendita, dove forse è predominante il ruolo di informazione piuttosto che quello di valutazione delle alternative. Caso tipico è quello degli addetti alla vendita nel settore degli elettrodomestici e simili.
- *Influenzatori a debole intensità*, che includono le situazioni nelle quali il ruolo eventuale di convincimento del consumatore è prevalentemente passivo. Ad esempio il “merchandising” nella grande distribuzione.

Incrociano i due criteri (individuabilità ed intensità) è possibile graduare le tipiche situazioni di ricorso al “doppio posizionamento strategico”, secondo lo schema di Fig. 1.

Fig. 1: La matrice del doppio posizionamento strategico

INFLUENZATORI	GENERICI	SPECIFICI
ALTISSIMA INTENSITA’	doppio posizionamento necessario se gli influenzatori sono in qualche modo raggiungibili	doppio posizionamento
ALTA INTENSITA’	doppio posizionamento possibile se gli influenzatori sono in qualche modo raggiungibili	doppio posizionamento
BASSA INTENSITA’	posizionamento semplice	posizionamento semplice/ doppio posizionamento
DEBOLE INTENSITA’	posizionamento semplice	posizionamento semplice

Dalle riflessioni sin qui svolte emergerebbe che il doppio posizionamento strategico sia indispensabile in tutti i casi in cui gli influenzatori siano specificamente individuabili e il loro grado d’influenza sia altresì di alta o altissima intensità. E’ infatti evidente che in tali casi sovente non vi sarà una esatta collimazione tra l’”insieme evocato” del consumatore finale e quello di un soggetto che in qualche modo assume un ruolo di intermediazione, tra l’altro remunerato. L’evidenza sottostante è che gli elementi, gli attributi, i benefici del prodotto assumano valenze diverse per l’influente rispetto al consumatore finale determinando con ciò nella loro mente un posizionamento del prodotto diverso.

Se è così, e sovente le ricerche di mercato hanno determinato la fondatezza dell'assunto, è doveroso per il produttore non solo rilevare i due posizionamenti, ma anche elaborare strategie in grado di intervenire nel complesso processo d'acquisto del consumatore, creando le premesse per il formarsi di un posizionamento competitivo adeguato tanto nella mente dell'influenzatore quanto in quella del consumatore.

E' appena il caso di sottolineare che i due posizionamenti devono risultare fondati:

- su canoni di coerenza interna, dovendo rispondere ciascuno ai requisiti dettati dagli obiettivi per i quali la strategia viene posta in essere;
- su canoni di congruenza complessiva poiché evidentemente non possono risultare in contraddizione tra di loro.

Alcune ulteriori riflessioni sui comportamenti imprenditoriali e dirigenziali in tema di doppio posizionamento riguardano a nostro avviso il fatto che:

- il posizionamento rispetto all'influenzatore dovrebbe basarsi soprattutto sui benefici che egli potrebbe trarre dal suo intervento sul consumatore finale. Tali benefici possono essere di natura tecnica (come ad esempio la facilità di installazione o la disponibilità di prodotto o di parti di ricambio) oppure di natura più direttamente speculativa (come ad esempio vantaggi economici o premi);
- le modalità prescelte per la comunicazione dei due posizionamenti dovrebbero essere tali da limitare la possibilità di confusione. In particolare i mezzi attraverso i quali si raggiungono gli influenzatori dovrebbero essere diversi da quelli ai quali si ricorre per il contatto con i consumatori finali. Per altro, ciò è anche nell'ordine delle cose poiché si tratta di soggetti numericamente diversi e gli influenzatori sono spesso un numero ristretto di persone che rappresentano un bersaglio da colpire con comunicazioni mirate (ad esempio riviste specializzate);
- la diffusione di processi come il *CKM (Customer Knowledge Management)* o il *CRM (Customer Relationship Management)* favorita dall'*IT (Information Technology)* renderà sempre più agevole conoscere il comportamento di singoli clienti e di conseguenza anche dei loro influenzatori. Si può persino immaginare che essi possano essere identificati uno per uno. Ciò renderà ancora più efficaci le strategie di doppio posizionamento.

Sulla questione del doppio posizionamento la letteratura ha solo in parte intuito il fatto che essa possa essere uno strumento al quale ricorrere¹⁴. Non ha sin qui elaborato campi, principi e metodi per la sua applicazione. Riteniamo con queste prime e non definitive riflessioni di aver contribuito ad una migliore concettualizzazione del posizionamento competitivo strategico, del quale diamo un caso esplicativo nel prosieguo di questo scritto.

2. L'analisi del posizionamento strategico di un prodotto caldaia economica sul mercato italiano

2.1 Il quadro generale

L'analisi del posizionamento strategico di un prodotto caldaia economica sul mercato italiano va necessariamente premessa da una sintesi volta ad inquadrare la situazione concorrenziale dei principali produttori di caldaie, in relazione al mercato di riferimento.

¹⁴ Collesei (1991), p. 159

Il settore del termoriscaldamento in Italia risulta essere concentrato come segue: su un totale produttori pari ad oltre 110, le prime quattro imprese/gruppi rappresentano il 50,9% delle quote di mercato, in valore, e le prime otto il 67,6%.

Il parco caldaie esistente in Italia riferito all’edilizia residenziale può essere valutato in ca. 12 milioni di impianti autonomi a gas, principalmente a muro, e di ca. 1 milione e 600 mila a gasolio e combustibili solidi.

In base alle diverse combinazioni di tecnologie specifiche, clienti, funzioni d’uso e modalità di installazione, all’interno del settore vengono individuate due aree d’affari: caldaie a terra (distinguibili in caldaie soffiate in ghisa o in acciaio e caldaie aspirate a terra) e caldaie murali.

L’ASA delle caldaie murali comprende apparecchi destinati all’installazione a parete all’interno delle abitazioni, per un impiego quasi esclusivamente monofamiliare. Vi si possono individuare le seguenti tipologie di prodotti: con o senza produzione di acqua calda; istantanee o con bollitore ad accumulo; a tiraggio naturale o forzato; a camera stagna; ad accensione elettronica e ionizzazione di fiamma; a flusso bilanciato; a condensazione; ad installazione esterna. Secondo l’evoluzione della domanda e dell’offerta le caldaie di ultima generazione sono quelle a condensazione. Le caldaie murali a camera stagna sono in una fase di maturità.

Il settore si caratterizza in Italia per eccesso di capacità produttiva e crescente competizione sul prezzo.

La presenza di un numero elevato di competitors e di brands, soprattutto nell’ASA delle caldaie murali, tende però verso una progressiva diminuzione dovuta a concentrazione tramite acquisizioni e riorganizzazioni a livello di gruppi di imprese.

E’ crescente il ricorso ad accordi commerciali tra imprese per la subfornitura di prodotti finiti o di componenti.

La forte competizione da tempo in atto nel settore tende ad intensificarsi ulteriormente in presenza di un andamento stagnante del mercato interno. L’andamento delle vendite orienta uno spostamento della gamma verso la fascia media, dovuto soprattutto alla diminuita capacità di spesa degli acquirenti finali.

Omogeneità di gestione del portafoglio prodotti tra i diversi concorrenti si leggono nel progressivo ampliamento delle referenze offerte a distinti segmenti di mercato. L’innovazione produttiva si orienta a valorizzare le novità tecnologiche ed estetiche, mantenendo fissa l’attenzione sui costi. La forte concorrenza e la diminuita capacità di spesa dei clienti finali si traducono nella necessità di offrire buoni standards qualitativi all’interno della fascia media, oggi trainante. La costante proposizione di nuovi prodotti è indispensabile non solo per motivi d’immagine. La vita media delle caldaie si è attestata intorno ai 6/7 anni; i produttori tendono a favorire la sostituzione degli apparecchi anche prima dell’esaurimento della vita tecnica, accentuando l’aspetto delle performance tecniche dei nuovi prodotti e proponendo frequentemente modelli innovativi. Le innovazioni tecnologicamente più sofisticate si rivolgono ad un numero ristretto di acquirenti e trovano applicazione soprattutto negli interventi di riqualificazione edilizia.

L’ampiezza della gamma offerta è importante in considerazione delle molteplici esigenze connesse alle diverse tipologie abitative, relative a fattori quali le dimensioni dell’ambiente, l’esistenza o meno di canne fumarie e l’adattabilità estetica delle caldaie ad ambienti arredati come l’area cucina.

Una caratteristica gestionale tipica delle imprese appartenenti a questo settore si legge nei diffusi ed elevati investimenti in trade marketing, necessari per garantirsi la presenza sui canali distributivi. Le imprese puntano a consolidare i rapporti col trade facendo leva principalmente sui prezzi e sui servizi accessori.

L’incremento della domanda di sostituzione, che nel 1999 ha rappresentato l’88%¹⁵ degli impianti, si traduce in un ruolo crescente dell’installatore non solo in termini competitivi ma anche

¹⁵ Fonte: Rapporto Cresme, febb. 2000.

come figura propositiva e come veicolo informativo nei confronti degli aspetti qualitativi e delle caratteristiche tecnico/prestazionali dei prodotti.

La competizione dell'area caldaie murali appare più intensa rispetto all'ASA di quelle a basamento.

Le caldaie murali ricevono una maggiore attenzione in termini di politiche promo-pubblicitarie indirizzate al trade mentre la pubblicità indirizzata all'acquirente finale ha un ruolo di supporto per stimolare ed indirizzare la domanda legata alle sostituzioni.

Le barriere all'entrata nell'area delle caldaie murali sono alte per la difficoltà di penetrare stabilmente presso i canali commerciali in presenza di una molteplicità di marche affermate, ma sono al tempo stesso porose e consentono l'ingresso di nuovi operatori da settori affini.

Il potere del canale distributivo è alto: cresce in particolare il potere contrattuale degli installatori, sia nei rapporti diretti con le aziende produttrici sia nei rapporti intermediati dai grossisti.

La leva del prezzo si conferma come un fattore competitivo centrale ma richiede il supporto di servizi di assistenza efficienti e di rapidi tempi di consegna.

Le minacce provenienti dai prodotti sostitutivi sono limitate: il teleriscaldamento agisce con un impatto basso ed un tempo d'azione particolarmente lungo ed incerto, mentre l'impiego di energie alternative è ancora estremamente modesto.

Gli investimenti pubblicitari delle maggiori imprese sui media appaiono destinati più ad un sostegno istituzionale dell'immagine aziendale che non alla diffusione di informazioni tecniche, scarsamente percepibili dalla maggior parte degli utilizzatori.

All'interno dei rapporti con i centri di manutenzione, i produttori forniscono caldaie e pezzi di ricambio direttamente o attraverso grossisti, in cambio del servizio di manutenzione ordinaria in garanzia e talvolta di prima installazione; il produttore riconosce una somma forfait ed offre un pacchetto di servizi integrato che comprende pezzi di ricambio a prezzi scontati, corsi di aggiornamento e materiale tecnico. Il servizio di assistenza e manutenzione post vendita è centrale per tutte le aziende e soprattutto per le leader di mercato; l'offerta di efficienti servizi svolge un ruolo importante nella fidelizzazione dei clienti.

2.2 La ricerca

Si dimostra attraverso questo lavoro che, date anche alcune caratteristiche evolutive proprie del processo d'acquisto, è necessario in questo caso adottare una strategia di doppio posizionamento al fine di far acquisire al prodotto, e di conseguenza alla marca, più chiare e precise connotazioni agli occhi non solo dell'acquirente finale, ma anche dell'influenzatore del processo d'acquisto.

L'approccio metodologico si è composto di più fasi come di seguito riportato:

- 1) Raccolta delle informazioni necessarie attraverso la rielaborazione di dati provenienti da:¹⁶
 - fonti esterne: ricerche di mercato esistenti, rapporti sul settore, acquisizione di conoscenze sul settore e sulla concorrenza tramite i rapporti Angaisa, Cresme e Databank nonché su fonti di comunicazione di tipo indipendente/consumeristico;

¹⁶ Le fonti in dettaglio:

- 1) il Rapporto di DATABANK del luglio 1999 che analizza il contesto ambientale ed effettua un'analisi competitiva sul mercato italiano per il prodotto caldaie a terra e murali;
- 2) il rapporto CRESME/ANGAISA sul settore idrotermosanitario;
- 3) la ricerca svolta per Hepworth, ottobre '99, da "The Added Value Company";
- 4) una ricerca ad hoc svolta con la collaborazione di PricewaterhouseCoopers e Logimark, contattando direttamente il canale intermedio degli installatori, dei grossisti e dei C.A.T. (centri di assistenza tecnica) di un importante produttore francese. Le 120 interviste sugli installatori (residenti in 66 diversi comuni italiani) sono state condotte da 9 gruppi di ricercatori.

– fonti interne: relazioni interne, interviste dirette e telefoniche eseguite ad installatori, centri di assistenza, agenti, funzionari commerciali, personale interno, grossisti.

In particolare la fase di raccolta dati ha adottato un dettagliato programma di analisi:

- valutazioni quantitative sulla base dei rapporti analizzati;
- selezione campione installatori;
- creazione questionario guida per interviste e questionario telefonico;
- individuazione gruppo pilota, test e aggiustamento questionario;
- interviste dirette a 5 grossisti/rivenditori;
- indagine di mercato telefonica su 120 installatori;
- elaborazione dei risultati per macroaree;
- determinazione dei punti di forza e/o di debolezza del brand nelle macroaree individuate.

Il questionario è stato predisposto per capire il processo d’acquisto del prodotto caldaia economica di un preciso brand, soprattutto delle variabili più rilevanti per la scelta e determinanti la notorietà della marca, al fine di studiarne il posizionamento. Il ruolo d’influenzatore del processo è generalmente riconosciuto nell’installatore. L’indagine si è indirizzata verso questa figura, componendo un questionario di 21 domande chiuse per la ricerca telefonica, suddivise in ulteriori punti di approfondimento se i risultati alla domanda test di quel particolare attributo fosse positiva. Il dettaglio richiesto per le variabili ritenute prioritarie per lo studio del posizionamento ha portato alla costruzione di matrici che costringessero il rispondente a valutare su una scala di valori (1-5) le proprie convinzioni/percezioni rispetto a 6 diversi brands. I risultati della ricerca sono stati rielaborati in SPSS, ottenendo incroci e correlazioni di 1618 caselle dati. Attraverso l’installatore si sono raccolte anche importanti informazioni relative alle preferenze del mercato finale.

Fig. 2 – Dettaglio attributi analizzati per il posizionamento

Estetica, Dimensione	Dimensione (compattezza ed invisibilità) Estetica Compattezza
Ecologia Economicità nei consumi	Risparmio energetico Rispetto ambientale
Prestazioni di funzionamento	Acqua calda subito Temperatura stabile Silenziosità Funzionalità
Affidabilità	Durata Affidabilità (capacità di garantire nel tempo le prestazioni) Qualità Sicurezza
Modalità d’uso	Praticità d’uso Semplicità d’uso Automazione (programmazione, controllo a distanza) Informazioni d’utilizzo
Servizi al cliente	Riparabilità

finale	Disponibilità e prezzi pezzi di ricambio Manutenzione Servizi post vendita al cliente Garanzia Tempi di consegna
Servizi all'installatore	Facilità e bassi costi di installazione Informazioni per installazione Assistenza all'installazione Disponibilità del prodotto Numerosità kit pezzi di ricambio Disponibilità pezzi di ricambio (veloce recuperabilità)
Prezzo	Prezzo Rapporto prezzo qualità Margine Incentivi, premi
Marca	Notorietà della marca Credibilità Reputazione produttore Ampiezza gamma Offerta prodotti complementari
Elementi emotivi	Promozioni (di prezzo) Concorsi e premi Immagine della marca Pubblicità accattivante Status symbol

- 2) Determinazione del posizionamento attuale mediante metodo del Mapping:
 - classificazione degli attributi commerciali del prodotto in ordine di importanza;
 - classificazione del proprio prodotto e di quelli della concorrenza per singolo attributo;
 - visualizzazione della posizione auspicata per il proprio prodotto sulla mappa;
 - confronto attraverso il mapping fra le percezioni dei clienti e non-clienti;
 - ricerca dei vuoti di posizionamento;
 - ricerca dei punti di forza e/o di un insieme di punti di forza.

- 3) Studio di un riposizionamento:
 - confronto tra le diverse mappe di posizionamento create incrociando le variabili correlate;
 - brainstorming, incontri con il responsabile di marketing dell'impresa in esame e tra ricercatori;
 - valutazione delle possibilità e degli sforzi necessari per il riposizionamento.

2.3 I risultati

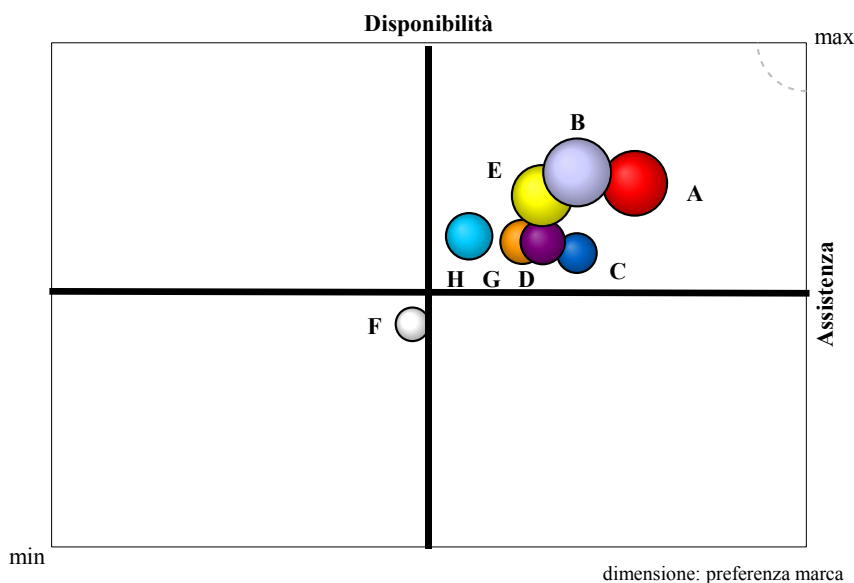
La ricerca porta a dimostrare che il posizionamento più credibile ed efficace non possa mirare solo ad enfatizzare alcune caratteristiche fondamentali per il cliente finale in quanto la figura dell’installatore gioca un ruolo non marginale come influenzatore della decisione d’acquisto. Viceversa un posizionamento sul trade vedrebbe trascurato il mercato finale, oggi tendente a divenire, o a credersi, autonomo nella scelta anche di questo bene ad acquisto complesso. La decisione strategica se destinare gli sforzi di comunicazione al cliente finale o al cliente intermedio non è più alternativa. Nel caso analizzato un doppio posizionamento risulterebbe congruo e permetterebbe di ottenere significative sinergie a livello di comunicazione. Per raggiungere ciò occorrerà tenere presenti le diverse percezioni e i relativi punti di forza e di debolezza del brand emersi nelle varie macroaree italiane.

La necessità della ricerca di un nuovo posizionamento del prodotto in esame con brand “A” ha richiesto la formulazione di alcune mappe di posizionamento, distinte per aree geografiche, o aree di forza competitiva e per tipologia di clienti (cliente installatore/cliente finale). Di seguito sono riportate solo le mappe riassuntive della situazione media italiana per le due tipologie di clienti.

Le variabili più interessanti dal punto di vista del cliente installatore sono risultate essere la disponibilità di prodotto e l’assistenza; la dimensione dell’indicatore è determinata dalla preferenza di marca (mappa in fig. 3).

L’aggregazione per l’ottenimento di un indicatore sulla “disponibilità” ha coinvolto elementi relativi alla disponibilità del prodotto e alla disponibilità dei pezzi di ricambio (in termini di velocità di servizio, come percepita dal cliente installatore). La variabile “assistenza” è una valutazione media dei valori ottenuti dai servizi forniti dai centri di assistenza tecnica, dall’assistenza diretta e dal flusso informativo a disposizione del tecnico installatore. Gli elementi determinanti la preferenza tra le marche, dato sulla dimensione in mappa, sono derivanti dalla media ponderata tra i valori relativi alla conoscenza del nome, alla credibilità dell’azienda, alla nazionalità o reputazione del produttore, all’ampiezza della gamma, all’offerta di prodotti complementari.

Fig. 3 – Posizionamento sugli intermediari/influenzatori



Dai risultati della ricerca, per quanto riguarda l’analisi del posizionamento attuale sugli installatori, si evince che i servizi forniti dai centri di assistenza posizionano A al primo posto tra i competitors analizzati. La facilità d’installazione e la disponibilità dei pezzi necessari all’impianto, l’assistenza all’installazione, le informazioni sui prodotti, posizionano A dopo B ed E.

B è valutata leader anche per la fornitura di corsi di aggiornamento e di formazione. Nonostante le maggiori quote di mercato ed i noti investimenti comunicazionali fatti da concorrenti quali D, G, F, l’attuale percezione dei servizi sopracitati deve fare ipotizzare un maggiore sforzo per realizzare un miglior posizionamento sul cliente finale. Secondo la notorietà della marca, la credibilità del produttore e la nazionalità del brand, A è seconda solo ad E che gode di un effetto Paese che è sinonimo di produzione di alta qualità ed affidabilità. Per altro non deve essere trascurato a riguardo un errore di percezione, dovuto a negative esperienze commerciali del passato, migliorabile con una adeguata comunicazione positiva.

Dall’esame dei risultati della ricerca la disponibilità del prodotto e dei pezzi di ricambio è punto di forza su cui poter posizionarsi con successo presso gli installatori, dato che A già ricopre una posizione ben delineata rispetto a tutti i brands in competizione.

Incrociando la disponibilità di prodotto e l’assistenza il posizionamento di A è ben definito rispetto a B, ed E.

Sforzi comunicazionali sulla marca sarebbero auspicabili dato che la credibilità e la conoscenza del brand rappresentano il 50% degli elementi che fanno preferire un produttore ad un altro.

E’ importante notare che la qualità del prodotto e la presenza sul mercato da molti anni premia A nella credibilità: la fiducia in tale brand è superiore a B ed è seconda solo ad E. Per l’ampiezza e la profondità del portafoglio prodotti A è seconda solo a B.

Fig. 4 – Determinanti scelta/riscelta del prodotto da parte dell’installatore

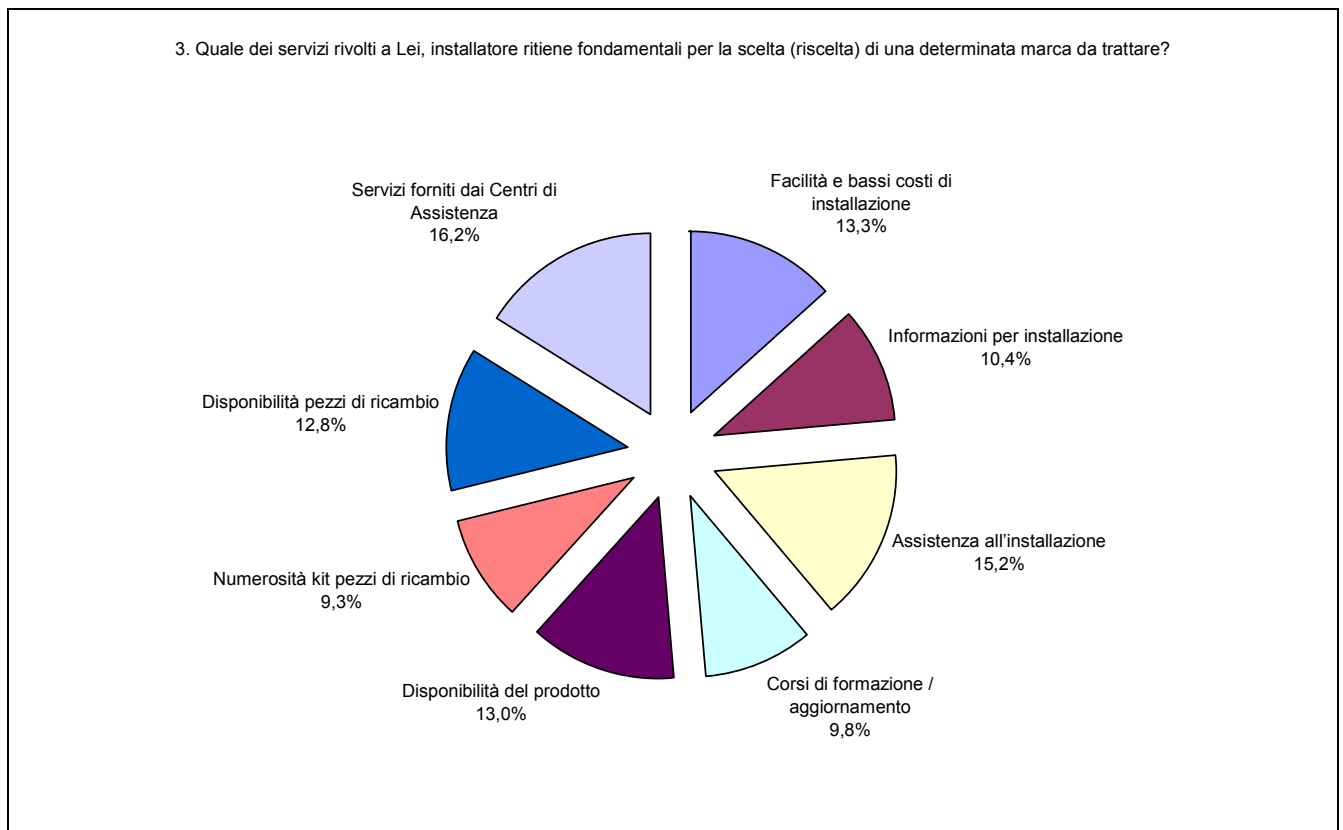


Fig. 5 – Elementi di preferenza tra le marche da parte del soggetto influenzatore del processo d’acquisto

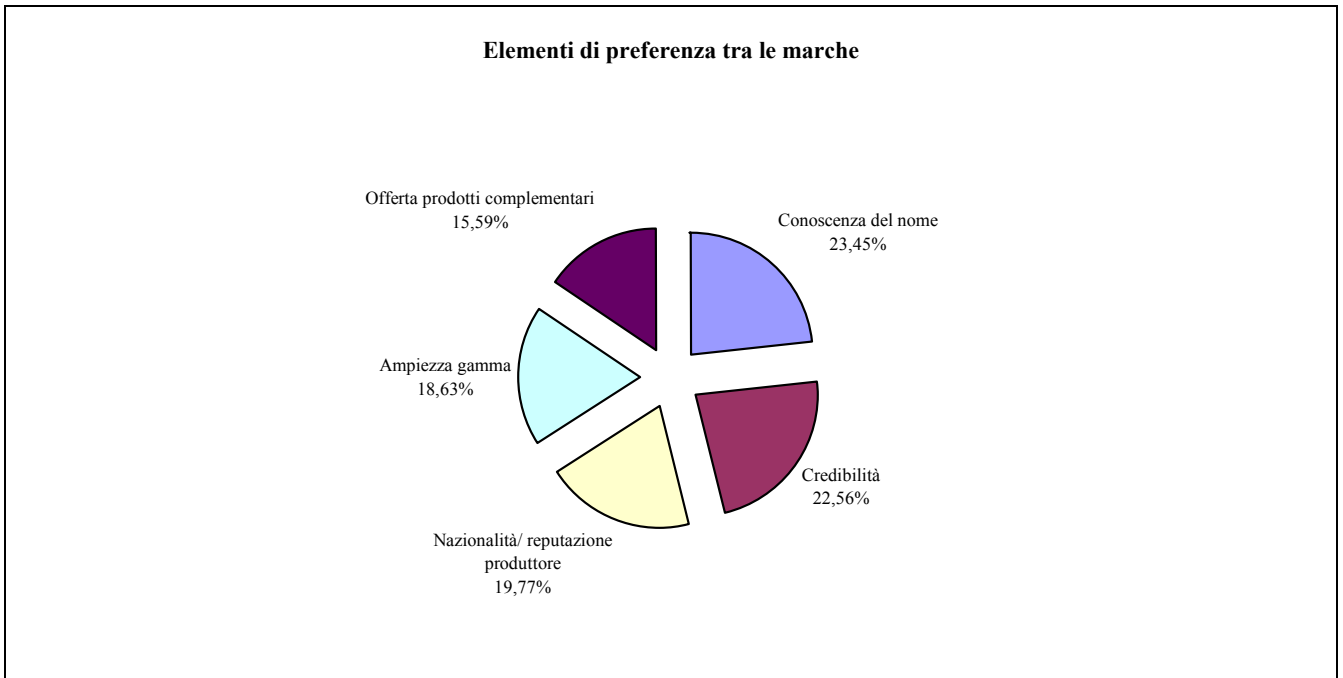


Fig. 6 – Elementi di preferenza tra le marche, dettaglio risposte positive (“molto importante” ed “importante”)

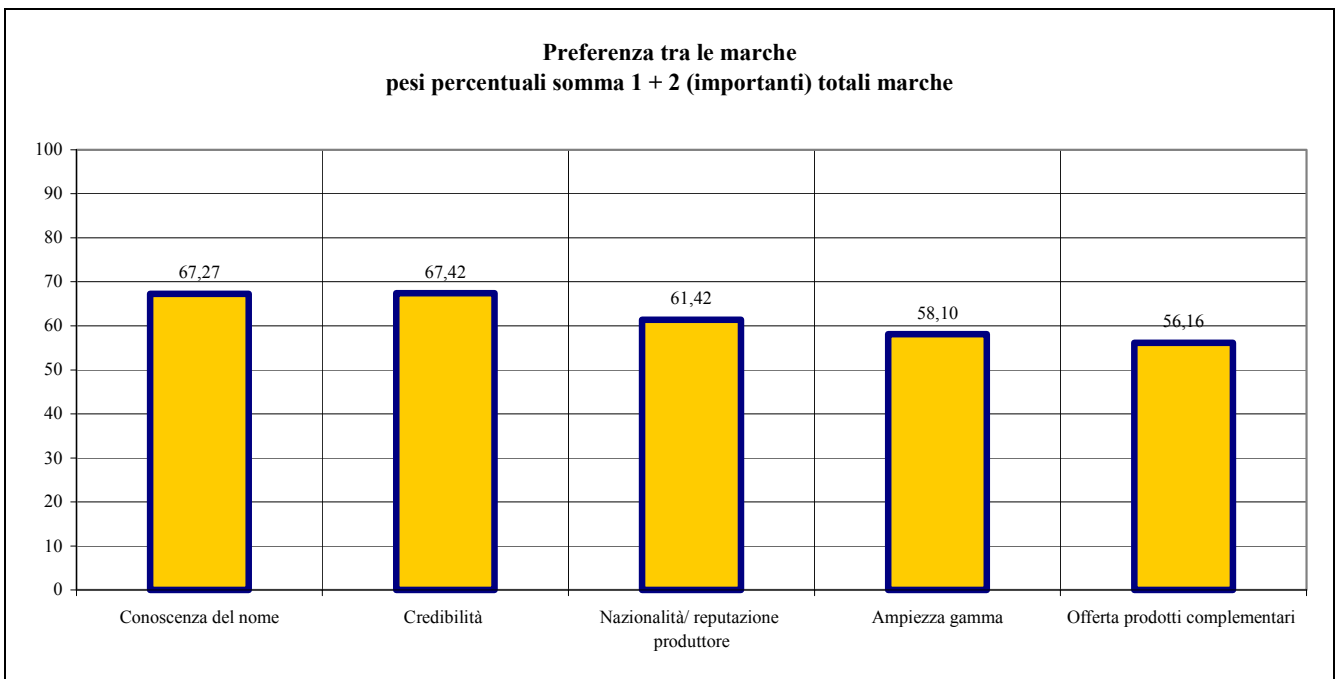
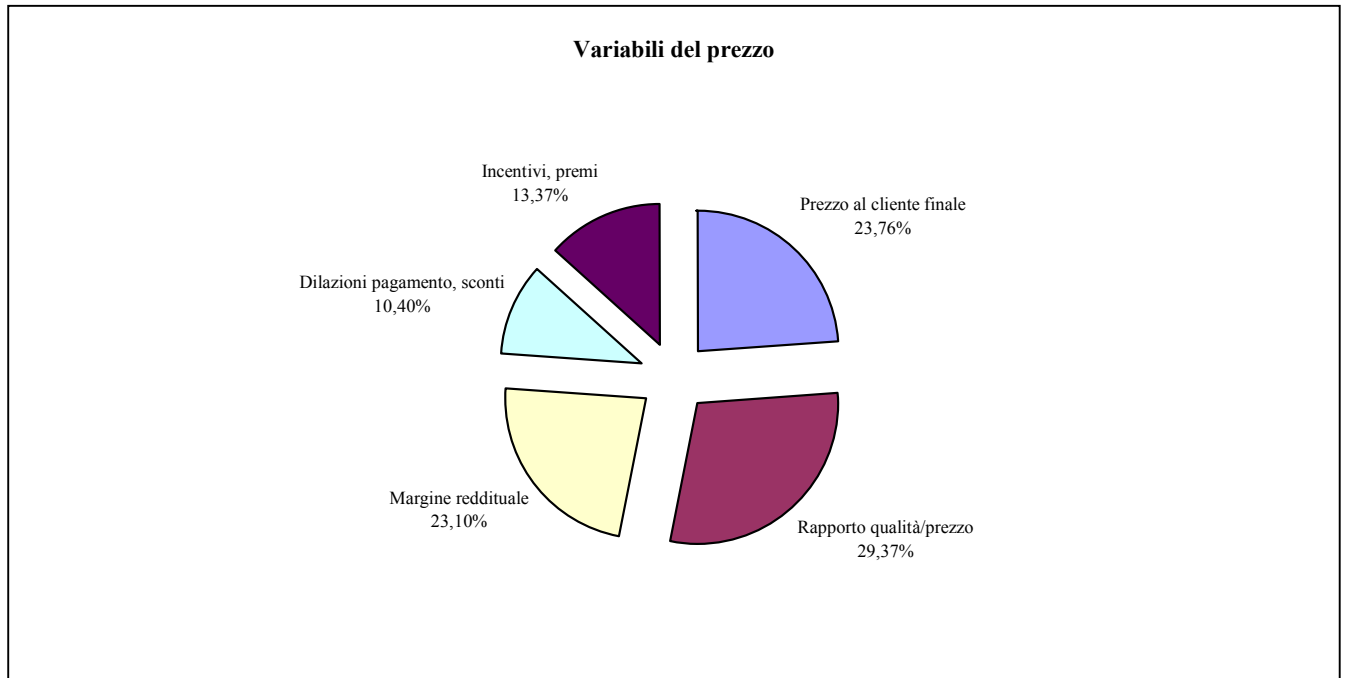


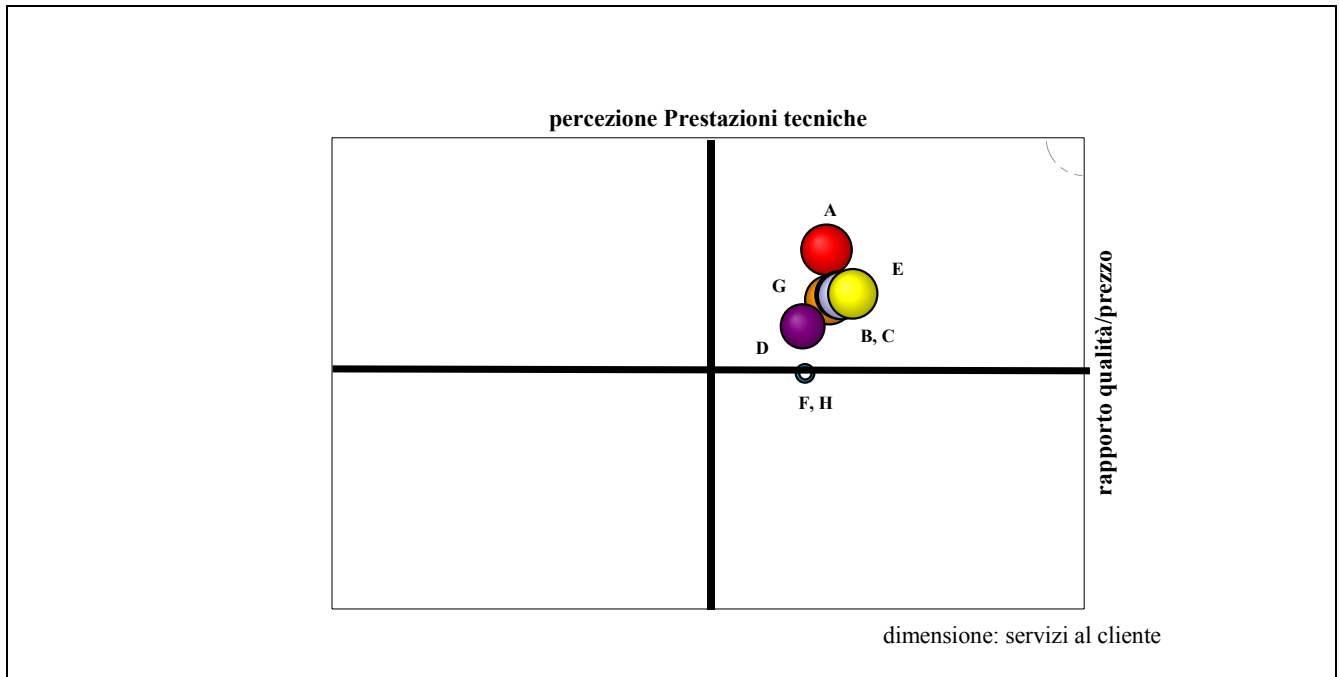
Fig. 7 – La variabile prezzo, scomposizione in elementi di dettaglio per l’installatore



Per quanto riguarda il posizionamento sul cliente finale la mappa di posizionamento più significativa ha preso in considerazione le variabili ritenute prioritarie per la scelta del prodotto: percezione delle prestazioni tecniche e del rapporto qualità/prezzo. Le percezioni relative alle prestazioni tecniche derivano dall’aggregazione dei valori relativi alle prestazioni di funzionamento, all’impegno ambientale, orientamento ecologico, note sui consumi, all’affidabilità del prodotto. Il rapporto qualità/prezzo deriva in larga parte dal valore percepito rispetto al prezzo. La variabile che dimensiona i dati in mappa deriva dagli elementi del servizio al cliente, dedotti dalla media ponderata dei valori ottenuti da: tempi di consegna, durata della garanzia, servizi post vendita al cliente, manutenzione, disponibilità e prezzi dei pezzi di ricambio, riparabilità.

Le percezioni del cliente finale differiscono dalle percezioni dell’installatore, soggetto preparato in modo tecnico ad analizzare le prestazioni del prodotto, nonostante siano da esso influenzate. Molte imprese di questo settore devono scontare un notevole gap comunicativo con il mercato finale; nonostante i prodotti siano ben posizionati sul canale distributivo, il cliente utilizzatore non riesce a capirne il plusvalore. Per la maggior parte dei prodotti attualmente esistenti sul mercato italiano il processo d’acquisto si caratterizza come un processo volto alla riduzione della dissonanza. Non è generalmente percepita un’alta differenziazione tra le marche, se non per quelle che hanno investito in comunicazione diretta sul mercato finale.

Fig. 8 – Posizionamento sul cliente finale



La percezione della marca A risulta essere molto buona soprattutto per le prestazioni tecniche, l’affidabilità ed il servizio al cliente finale (tempi di consegna). Rispetto al prezzo E è il produttore meglio posizionato, seguito da B e da A.

Tra i servizi, la riparabilità, i tempi di consegna e la disponibilità dei pezzi di ricambio sono i servizi al cliente in cui A è meglio posizionata. La durata della garanzia ed il rispetto ambientale non sono dei significativi fattori di differenziazione tra i brands, mentre è importante rilevare come punto critico e migliorabile, senza dovere comunque “coprire grandi distanze”, siano i servizi post vendita dove sono valutati migliori brands concorrenti quali B ed E.

Secondo la media delle variabili relative ai servizi al cliente (tempi di consegna, durata della garanzia, servizi post vendita, manutenzione, riparabilità e disponibilità dei pezzi di ricambio) i brands percepiti come migliori sono A ed E. E’ quindi ipotizzabile un posizionamento su riparabilità e tempi di consegna.

Per quanto riguarda gli attributi fisici del prodotto la percezione delle prestazioni di funzionamento, dell’affidabilità, che sono tra l’altro i primi due attributi valutati nell’acquisto di una caldaia, privilegia E e B. Facendo una media della percezione delle prestazioni tecniche, dell’affidabilità, dell’economicità dei consumi e delle prestazioni di funzionamento E, B e C sono i tre brands percepiti come migliori di A.

Elemento critico nella scelta di una caldaia per uso domestico per il consumatore finale è dato dal rendimento del riscaldamento intendendo sia il riscaldamento degli ambienti sia quello dell’acqua sanitaria (rendimento combinato). Ebbene secondo i dati forniti dalle interviste i rendimenti di A sono tra i migliori.

Sulla base dei risultati della ricerca diretta si può ipotizzare un posizionamento basato su alcune caratteristiche/benefici del prodotto (intendendo con prodotto, com’è noto, sia il bene che il servizio o i servizi ad esso correlati).

Tali vantaggi distintivi per A sono le prestazioni tecniche della caldaia murale, la riparabilità (celere ed economica) ed il rapporto qualità-prezzo. Un investimento finalizzato a potenziare ancora di più tali attributi ed a comunicarli (attributi per i quali preme ribadire esiste già un posizionamento “naturale” ben distintivo sia agli occhi del consumatore che dell’installatore) porterà il brand ad avvicinarsi molto più rispetto ad altri produttori ad un ipotetico prodotto ideale. Questo richiede ovviamente uno sforzo comunicativo al fine di non vanificare i vantaggi competitivi esistenti.

Fig. 9 – Analisi variabili influenzanti il processo di scelta, percezioni mercato finale

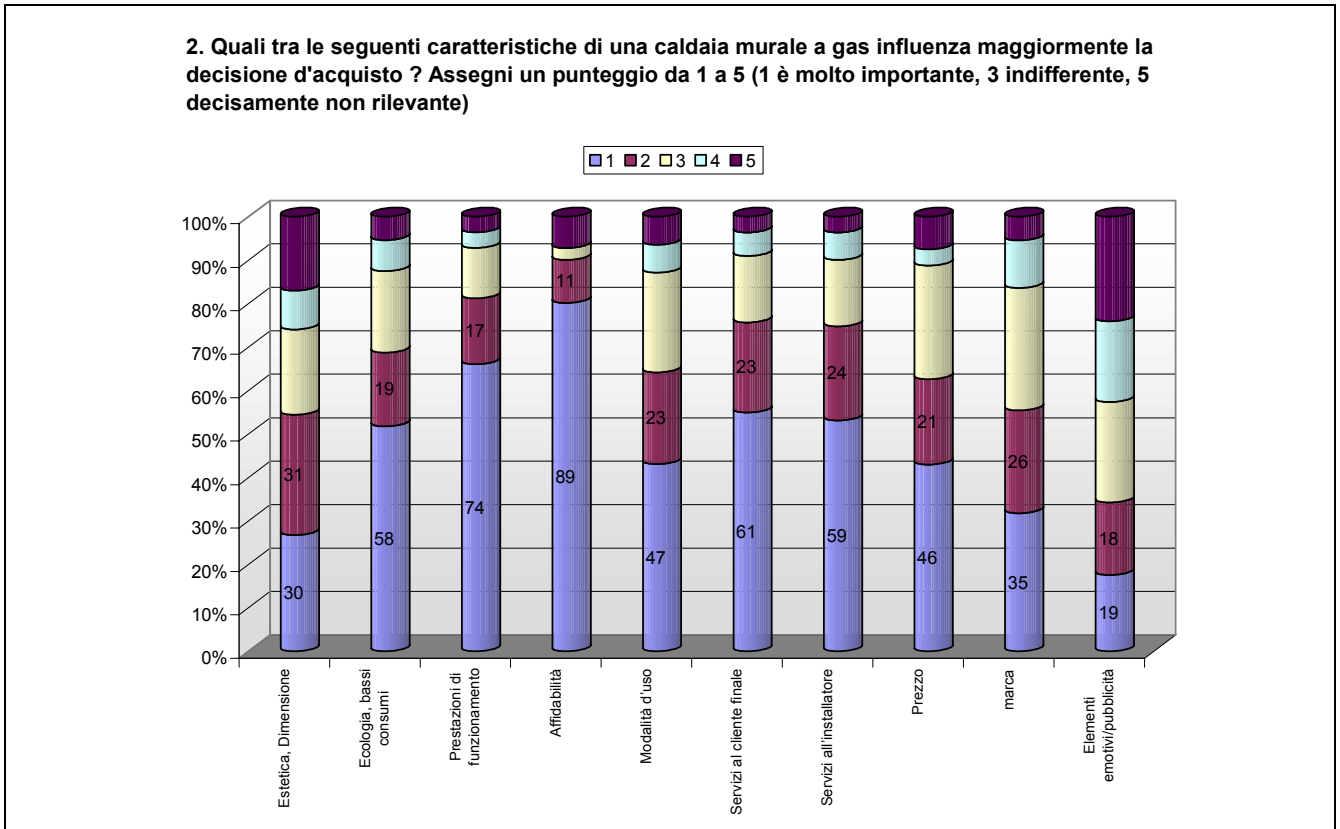
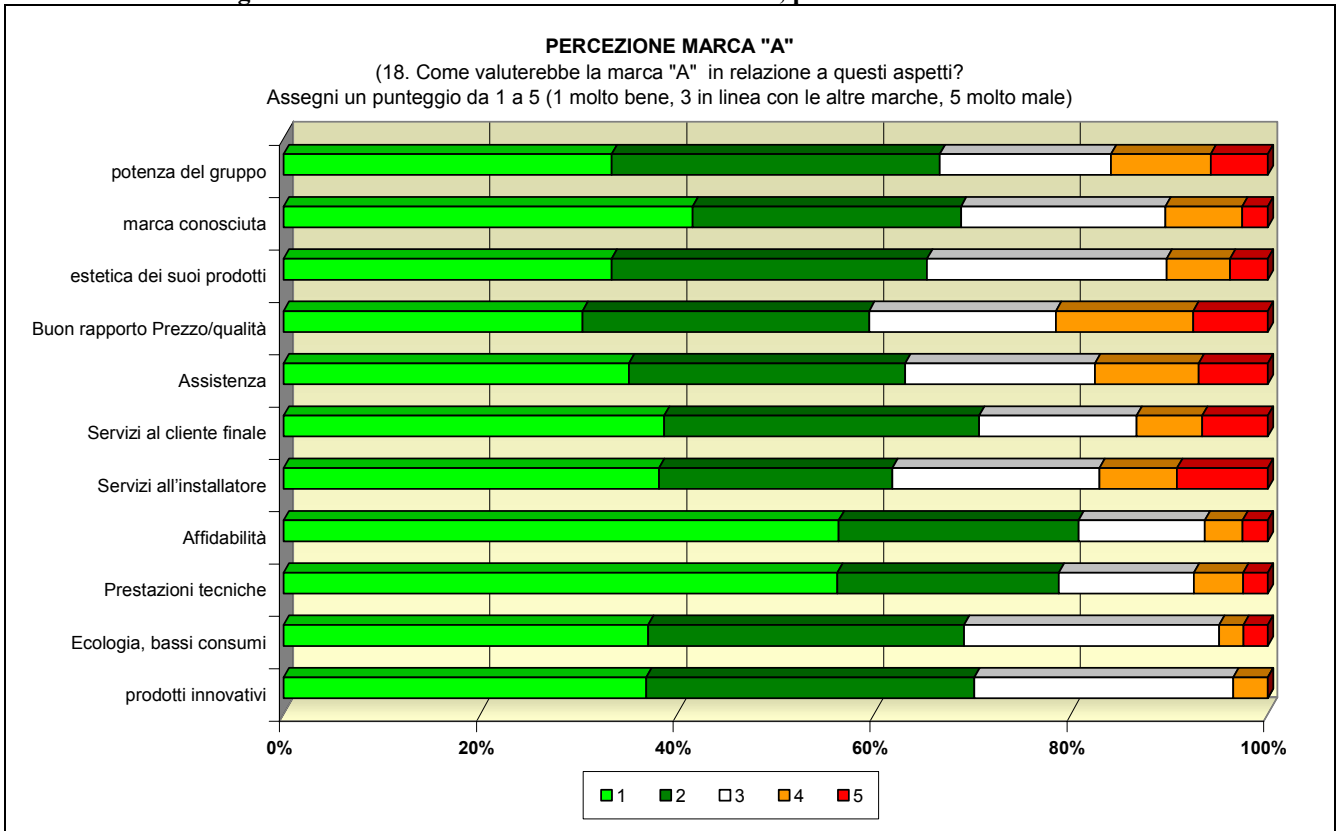


Fig. 10 – Elementi di valutazione della marca "A", percezioni mercato finale



La ricerca porta a concludere che il posizionamento più credibile ed efficace per l'intero mercato italiano sia quello che enfatizzi le prestazioni tecniche (ed in particolare della rapidità di erogazione dell'acqua calda) e la fornitura di servizi (manutenzione, riparabilità, tempi di consegna) per il cliente finale, e la disponibilità di prodotto per l'installatore. Per fare ciò si dovrebbero tenere presenti i diversi attuali posizionamenti nelle diverse macroaree ed i provvedimenti necessari in ciascuna di queste.

Il doppio posizionamento risulterebbe congruo e permetterebbe di ottenere significativi risultati a livello di comunicazione.

Bibliografia

- AAKER D. A. - SHANSBY G. (1982), “Positioning Your Product”, *Business Horizons*, May-Jun
- BUSACCA B. (1990), *L'analisi dei consumatori*, Egea, Milano
- COLLESEI U. (1991), “La strategia di posizionamento: un approccio multidimensionale”, in KOTLER P. – SCOTT W. G. (a cura di), *Marketing management. Letture*, Isedi, Torino
- COLLESEI U. (1998), *Marketing*, Cedam, Padova
- COZZI G. – FERRERO G. (2000), *Marketing. Principi, metodi, tendenze evolutive*, Giappichelli, Torino
- CRESME (2000), Rapporto febbraio 2000 sul settore idrotermosanitario
- DUBOIS L. (1977), “Le positionnement”, *Revue française du marketing*, n. 67
- HOOLEY G. J. (1979), “Perceptual Mapping for Product Positioning: a Comparison of Two Approaches”, *European Research*, Jan
- KOTLER P. (1999), *Marketing Management*, Isedi, Torino,
- LAMBIN J. J. (1997), *Marketing Strategico*, Mc Graw Hill, Milano
- LEVITT T. (1980), “Marketing Success Through Differentiation – of Anything”, *Harvard Business Review*, Jan – Feb
- MAGGARD J. P. (1976), “Is Positioning Old, New, or Borrowed?”, *Journal of Marketing*, Jan
- MATTIACCI A. (2000), *Il marketing strategico dei business di nicchia*, Cedam, Padova
- PIOCHE A. (1974), “Images de marques et positionnements relatifs: quelques techniques et exemples d'étude de la structure d'un marché”, *Revue française du marketing*, n. 51
- RIES A. – TROUT J. (1981), *Positioning : The Battle for Your Mind*, (trad. it. *La conquista della posizione vincente*, McGraw-Hill, Milano)
- STANTON J. – VARALDO R. (1986), *Marketing*, Il Mulino, Bologna
- VALDANI E. (1981), “Il posizionamento del prodotto”, *Sviluppo e Organizzazione*, n. 64
- VALDANI E. (1995), *Marketing Strategico*, Etas, Milano
- WIND Y. (1982), *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*, Addison Wesley