

*Umberto Collesei, Professore Ordinario  
Università Ca' Foscari Venezia  
collesei@unive.it*

*Francesco Casarin\*, Professore Associato  
Università Ca' Foscari Venezia  
casarin@unive.it*

## **Posizionamento e domanda senior: un'analisi empirica**

### **1. La domanda senior**

La popolazione senior compresa nella fascia d'età tra 55 e 75 anni presenta allo stesso tempo alcuni tratti di omogeneità, psico-fisici ed esperienziali, che ne stabiliscono l'autonomia come oggetto d'analisi rispetto ad altre fasce di popolazione e rispetto alla medesima fascia in altre epoche, e numerosi tratti di eterogeneità al proprio interno, che rendono plausibile l'uso di ulteriori variabili, oltre l'età, per descrivere i sottosegmenti nei quali i senior possono essere frazionati.

Il primo tratto di omogeneità è riconducibile al *tipo di esperienze collettive* vissute da coloro che appartengono alle generazioni comprese nel periodo considerato. La prospettiva delle generazioni è un modo di osservazione privilegiato per l'analisi della domanda. Considerare insieme tutte le linee di vita che partono dallo stesso anno le rende omogenee dal punto di vista dell'esposizione agli eventi che determinano le condizioni esterne in cui vivono tutti gli individui di una stessa generazione. Così il confronto tra generazioni è interpretabile in termini dei diversi contesti storici in cui esse si sono formate, mentre le eventuali differenze di comportamento tra individui appartenenti alla medesima generazione non dipendono sicuramente dalle situazioni esterne, che sono uguali per tutti. Le generazioni degli anni Venti hanno vissuto le condizioni belliche e la nascita della Repubblica Italiana, esperienze che le distinguono nettamente dall'onda demografica senior in arrivo, nata nel dopoguerra.

Un secondo tratto di omogeneità è rintracciabile nel fatto di *vivere le stesse esperienze in modo diverso dal modo in cui le vivono le generazioni più giovani*. Viene qui a sostegno il concetto di *life cycle*, per cui la valenza assegnata a determinati consumi muta al cambiare della fase di vita. Ad esempio, l'acquisto di un'abitazione per un giovane può rappresentare un investimento ed uno *status symbol*, mentre per una persona anziana può significare un modo per mantenere la propria indipendenza e l'autostima. A fronte di un medesimo evento d'acquisto e consumo, le esperienze accumulate nel passato spingono l'anziano a percezioni e comportamenti diversi rispetto ad un giovane.

Infine, è evidente che *la maturazione biologica, psicologica e sociale* del senior contraddistingue i tipi di bisogni e soprattutto il modo di affrontarli, differenziandolo dalle altre generazioni più giovani e meno giovani. L'invecchiamento fisico comporta la modifica delle abitudini alimentari, delle abitudini alla mobilità, della funzionalità dei cinque sensi, ed in generale una maggiore difficoltà ad adattarsi ai mutamenti ambientali. Tuttavia il senior è pienamente autosufficiente e normalmente non alloggia in case di riposo. L'invecchiamento psicologico riflette

---

\* Gli autori desiderano ringraziare la dr. Laura Dal Corso per la collaborazione fornita nella raccolta dei dati della ricerca.

spesso cambiamenti di carattere fisico e sociale, e si sostanzia principalmente in difficoltà cognitive, di memoria e di risoluzione dei problemi. L'invecchiamento sociale è invece collegato al cambiamento dei ruoli sociali svolti dall'anziano; ad esempio, il pensionamento si traduce nella perdita del ruolo di impiegato e di collega di lavoro, mentre si entra in altri ruoli come quello di nonno o di vedovo.

Nonostante la suddivisione statistica in fasce d'età renda più istintiva una lettura aggregata ed omogenea dell'anziano, tutti i principali studi in tema di "anziani e consumi" mettono in rilievo la natura eterogenea del mercato senior, una frammentazione, quanto a comportamenti d'acquisto e consumo, anche superiore a quella rilevata nel resto della popolazione. In altri termini, l'omogeneità interna di un gruppo di ventenni è maggiore di quella osservabile in un gruppo di sessantacinquenni. All'interno dell'universo senior possiamo incontrare la casalinga di 65 anni che passa notevoli quantità di ore davanti alla televisione, il pensionato che continua a lavorare mentre i figli fuoriescono e creano nuove famiglie, il pensionato che si dedica a viaggi e hobby, ecc. Figure che comprensibilmente presentano motivazioni, atteggiamenti e comportamenti fortemente differenti e perciò precludono generalizzazioni significative.

Lungo gli assi di variabili di segmentazione come le condizioni patrimoniali, le condizioni psicofisiche, il livello d'istruzione, i tipi di occupazione, gli stili di vita, i comportamenti di shopping, troviamo posizioni anche radicalmente differenti. Ma l'aspetto di maggiore rilevanza è che, poiché l'invecchiamento biofisico, sociale e psicologico avviene in forme diverse ed a velocità diverse, più a lungo gli individui vivono, più le differenze tra loro tendono ad accentuarsi. Aumenta cioè l'articolazione, la varietà dell'impatto dell'invecchiamento su atteggiamenti e comportamenti. Ad esempio, si manifestano diversi gradi di perdita della vista e dell'udito, diversi livelli di partecipazione alla vita sociale, diversi livelli di accettazione della propria età cronologica. Viene così a crearsi una varietà esponenzialmente crescente di profili di anziano. Al progredire del fenomeno dell'invecchiamento della società, aumenta l'eterogeneità interna alla fascia senior, rendendo sempre meno plausibile una lettura aggregata dei suoi comportamenti e sempre più necessaria, invece, un'analisi approfondita funzionale alla costruzione di politiche di raccordo tra l'impresa ed il suo ambiente complesso di riferimento.

## ***2. Il problema del posizionamento dell'offerta***

Benché fin dagli anni Ottanta i demografi ci informino sull'aumento della speranza di vita, sulla diminuzione del tasso di mortalità, sull'ininfluenza del saldo migratorio riguardo la dimensione della popolazione italiana a medio termine, e benché l'invecchiamento demografico sia da tempo divenuto un problema sociale e politico, i responsabili di marketing sembrano essersene accorti solo di recente e solo per i business più direttamente interessati a questa fascia (ad esempio, per le assicurazioni). Negli studi aziendalistici italiani, tranne rarissime eccezioni, mancano lavori di riferimento in grado di coadiuvare le imprese nella formulazione di strategie e politiche di marketing mirate a servire il target senior (di età compresa tra 55 e 75 anni).

Si avverte, quindi, l'esigenza di un quadro conoscitivo più approfondito e sistematico di quelli finora disponibili.

L'invecchiamento della popolazione è stato oggetto di studio da parte di numerose discipline che hanno sviluppato teorie, prevalentemente dalla prospettiva biologica, sociale e psicologica, per aiutare la comprensione di questo fenomeno multidimensionale. A tali teorie occorre fare riferimento anche per esplorare i comportamenti più interessanti per il marketing, quelli d'acquisto e consumo<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Per approfondimenti sulla tematica del marketing per la domanda senior, si veda F. Casarin (2003).

Appare verosimile che l'aumento della dimensione complessiva e dell'eterogeneità interna della fascia anziana imporrà alle imprese interessate alla domanda senior un cambiamento dei propri obiettivi di mercato. In realtà, tranne poche realtà produttive tradizionalmente legate al mercato senior, solo recentemente responsabili dello sviluppo di nuovi prodotti, società di ricerche di mercato, esperti d'immagine operanti presso i media e presso le agenzie di pubblicità, responsabili di comunicazione d'impresa, responsabili di merchandising nelle aziende commerciali, hanno avvertito la necessità di affrontare il problema demografico traducendolo in obiettivi di mercato.

Al centro di questo sforzo di marketing richiesto alle imprese vi è l'insieme di decisioni relative al *posizionamento del prodotto* nella mente del consumatore senior.

Il posizionamento del prodotto/marca dovrebbe tenere in considerazione i mutamenti sociali, psicologici e biologici che intervengono nella condizione anziana e rendono più complessa la manovra della posizione. Di qui l'interesse e l'importanza dell'analisi delle *modalità* adottate dalle imprese per decidere il posizionamento rispetto alla domanda senior<sup>2</sup>. Se ormai è noto che la sfida centrale nel posizionare un prodotto/marca destinato agli anziani consiste nel bypassare il riferimento diretto all'età e alle difficoltà che questa comporta, e nel creare sottili associazioni tra il prodotto/marca e i problemi comuni alle attività di consumo dell'anziano, vi sono ulteriori molteplici quesiti ancora aperti all'indagine.

Tra i molti temi che richiedono attenzione, ve n'è uno di rilevanza centrale che si presenta spesso alle aziende che intendono procedere al *posizionamento sul mercato senior*: riguarda la *posizione da assegnare ad una marca che serva contemporaneamente due target appartenenti a fasce d'età diverse* (adulti di mezza età e senior). In altri termini, è possibile proporre la stessa marca contemporaneamente a consumatori di generazioni diverse? E, se sì, mediante quali modalità di posizionamento?

Si tratta di un caso frequente, di fronte al quale, tuttavia, le imprese assumono approcci significativamente differenti. I tre approcci principali sono i seguenti:

a) I senior rappresentano un segmento potenziale interessante, ma le loro aspettative sono così specifiche e complesse da rendere scarsamente conveniente l'investimento da parte dell'impresa per adattare il marketing mix. Il posizionamento continua ad essere formulato per l'adulto.

b) La fascia senior consuma già la marca dell'impresa, benché questa non sia specificamente diretta ai senior, perché non dispone di alternative: i senior sono in questo caso definibili come domanda *captive*. I responsabili di marketing non avvertono la necessità di sviluppare questa fascia mediante segmentazione e differenziazione, in quanto essa si presenta come una domanda auto-selettiva che non richiede attività di marketing. Il posizionamento della marca viene formulato secondo percezioni e preferenze della fascia d'età adulta, non per la fascia anziana. Trascurare i senior può celare un errore di valutazione della concorrenza potenziale, che potrebbe decidere di lanciare un prodotto alternativo per la fascia d'età avanzata. Perciò anche nel caso di domanda *captive* si presenta, almeno sotto il profilo teorico, la scelta tra posizionamento unico (per adulti e senior) o doppio (uno per gli adulti e uno per i senior).

c) I senior rappresentano una quota maggioritaria del fatturato della marca, che però potrebbe potenzialmente soddisfare anche altri segmenti di domanda. Il posizionamento nel mercato senior viene, tuttavia, vissuto dal management come un vincolo limitativo delle possibilità d'espansione della marca. Anche in questo caso si pone il problema se creare un doppio posizionamento, o semplicemente un adattamento del prodotto ai nuovi segmenti che si intendono servire mantenendo un unico posizionamento.

---

<sup>2</sup> Per una disamina approfondita degli aspetti metodologici del processo di posizionamento, si rinvia ad esempio ai contributi di U. Collesei (1988; 1990).

Sembra difficile sostenere a priori la validità del *posizionamento unico* o del *doppio posizionamento*. In realtà, la questione va valutata sulla base delle differenze nei bisogni e nelle preferenze tra i diversi segmenti d'età. Maggiori le differenze tra giovani, adulti, e senior, maggiori i costi per lo sviluppo di marketing mix *ad hoc*, maggiore l'incremento di ricavi necessario per coprire tali costi. Le differenze nei bisogni e nelle preferenze tendono a manifestarsi in modo disomogeneo: vi sono bisogni comuni all'insieme della popolazione, come ad esempio le necessità di pronto intervento, e bisogni specifici dei senior, come ad esempio alcuni fabbisogni parafarmaceutici. L'opportunità di ricorrere al doppio posizionamento sembra più interessante quando le differenze nei bisogni e nelle preferenze tra segmenti sono più pronunciate (figura 1).

Fig. 1 - Le alternative di posizionamento secondo la direzione di ampliamento del target (Casarin 2003, 108)

<b>Direzioni di ampliamento del target</b>	<b>Differenze tra bisogni / preferenze tra segmenti</b>	<b>Tipo di posizionamento</b>
Adulti => Senior	Limitate	Unico
Adulti => Senior	Elevate	Doppio
Senior => Adulti	Limitate	Unico
Senior => Adulti	Elevate	Doppio

In generale, il problema del doppio posizionamento si presenta più frequentemente quando il management comprende che una marca diretta al pubblico di mezza età può soddisfare anche bisogni di fasce d'età superiore (prime due righe "adulti => senior" in figura 1). Il pericolo associato ad un posizionamento esplicito per i senior riguarda un presunto invecchiamento dell'immagine di marca seguito da una perdita graduale dei clienti appartenenti alla fascia giovani. Questo timore può spingere i responsabili marketing a non "dichiarare" la coabitazione dei due target mediante doppio posizionamento esplicito.

La situazione opposta, nella quale la marca viene originariamente affermata nel mercato senior e poi diffusa in nuovi segmenti di mezza età, si manifesta invece più raramente. Un esempio è fornito dalla marca italiana di calzature Valleverde, un tempo dedicata ai senior, poi diffusa anche a fasce d'età inferiore sotto la comune promessa-ombrello del comfort. Questo passaggio ha comportato dapprima una modifica dell'estetica del prodotto, con l'inserimento di prodotti dotati di estetica meno tradizionale, successivamente il lancio di una linea apposita per adulti di mezza età. Quest'ultima linea si è avvalsa di una campagna di comunicazione focalizzata sulla sponsorizzazione di una scuderia automobilistica di Formula Uno, mentre la marca Valleverde si è avvalsa di un testimone (un attore cinematografico) ad altissima notorietà. Il successo del caso Valleverde è emblematico della difficoltà di mantenere un posizionamento unico per entrambi i target, e delle opportunità offerte, invece, dalla scelta del doppio posizionamento.

Un altro esempio, il latte Candia ad alto valore nutrizionale, un latte UHT arricchito con vitamine, ferro, zinco, magnesio, illustra invece la possibilità di costruire e mantenere con successo un posizionamento unico. Il prodotto risponde a bisogni nutrizionali propri di varie fasce d'età, giovani e anziani, ed è stato posizionato come prodotto di elevata qualità organolettica in grado di compensare eventuali carenze fisiologiche. La campagna di comunicazione è stata focalizzata sul concetto comune "mantenersi giovani", a cui si mostrano sensibili sia segmenti adulti sia segmenti anziani. Sul packaging sono state poste in evidenza le informazioni relative alle caratteristiche nutrizionali del prodotto; lo slogan "Essere giovani è tutto fuorché una questione d'età" si

presentava come generalista, non specificamente indirizzato ad un segmento; analogamente, gli annunci non rappresentavano fotografie d'individui, ma solo disegni a colori vivi, in modo da evitare che il processo di auto-identificazione potesse risultare restrittivo e quindi limitato ad un segmento circoscritto di domanda. Il testo degli annunci contribuiva a posizionare il prodotto come un elemento indispensabile al benessere, ad una vita equilibrata, al mantenimento della giovinezza. La sensibilità comune di tutti i segmenti alla promessa ha costituito l'elemento unificante dell'approccio comunicazionale, consentendo di aggirare il problema del doppio posizionamento.

L'esempio del latte Candia rappresenta un primo passo verso l'adozione di una possibile soluzione al problema del posizionamento doppio/unico: il cosiddetto *posizionamento "condizionato"* (Wolfe 1990; Nielson e Curry, 1997). Questo tipo di posizionamento consiste in una promessa a valenza generale relativa per esempio a vitalità, benessere, energia, ecc., condivisa da più segmenti di età, seguita da declinazioni di tipo individualistico, come esempi dettagliati relativi al modo in cui singoli individui vivono il credo con l'aiuto della marca. La promessa parla un linguaggio universale, generico, offre un'unica proposta di valore, ma il messaggio viene poi declinato a livello personale, ad esempio attraverso l'impiego di *testimonial* diversi negli annunci pubblicitari, ciascuno dei quali tende a rivolgersi ad un target particolare. La *ratio* che giustifica il ricorso a questo approccio consiste nel far leva sulle elevate capacità immaginative, sull'auto-percezione positiva e sulla precisione delle aspettative, registrabili nei target senior. Tanto più gli attributi del prodotto vengono definiti in modo generico, tanto maggiore è la probabilità che il senior completi il processo cognitivo con l'aiuto della propria immaginazione, in base alla *self-image*, alle caratteristiche della personalità, all'esperienza, ecc. In breve, il posizionamento suggerisce e agevola l'innesco di un processo valutativo che sarà terminato dal cliente, il quale dedurrà infine il valore dell'offerta. Un posizionamento che, quindi, non forza la scelta da parte del cliente, ma gli lascia un rilevante spazio decisionale autonomo.

### **3. Gli obiettivi della ricerca**

La ricerca, di carattere esplorativo, ha inteso indagare il comportamento delle imprese italiane che operano nei *settori produttivi maggiormente coinvolti* nel servire la domanda senior, ma che *nel contempo si rivolgono anche alla domanda adulta*.

In particolare, ci si è proposto di riflettere sui seguenti quesiti relativi alla problematica del posizionamento dell'offerta:

a) Esiste, presso le imprese considerate, consapevolezza delle specificità della domanda senior rispetto ad altri segmenti di mercato?

b) Come si configura la risposta a questa eventuale consapevolezza, in termini di posizionamento dell'offerta?

b1) Un nodo importante per le aziende riguarda la posizione da assegnare ad una marca che serva contemporaneamente due target appartenenti a fasce d'età diverse (adulti di mezza età e senior). Si tratta di un caso frequente, che cela tuttavia approcci d'impresa significativamente differenti nei confronti del mercato senior. In quali contesti e per quali motivi si preferisce utilizzare un posizionamento unico per entrambe le fasce, oppure due posizionamenti distinti?

b2) In quali condizioni è auspicabile adottare una terza via: un posizionamento "condizionato", ovvero un posizionamento dotato di una promessa a valenza generale (relativa ad esempio a vitalità, benessere, energia) condivisa da più fasce di età, accompagnata da declinazioni tarate su ciascun singolo target, ad esempio attraverso l'uso di *testimonial* diversi negli annunci pubblicitari?

c) Qual è stata e quale sarà la dinamica del posizionamento delle marche: il livello di attenzione delle imprese al mercato senior è cambiato negli ultimi anni? Cambierà nei prossimi anni?

- d) Quali sono i parametri più utilizzati, oltre all'età, per segmentare la domanda senior?
- e) Quali sono i criteri che stanno alla base dei diversi approcci delle imprese nei confronti del consumatore senior?
- f) Nella realtà operativa sono manifeste alcune alternative di posizionamento: in base al comfort, alla sicurezza, alla praticità, al senso di utilità, all'interazione sociale, all'autonomia, al romanticismo e alla sensualità, alla religiosità, agli eroi anziani, all'esperienza, alla nostalgia<sup>3</sup>. Quali alternative di posizionamento vengono utilizzate più frequentemente? Per quali tipi di prodotto?
- g) Infine, con riferimento al marketing mix ed in particolare alla politica di comunicazione, si è cercato di enucleare quelle azioni specifiche che vengono ritenute specialmente utili per servire i senior.

#### **4. La metodologia di ricerca**

Per cercare di rispondere alle suddette *questions research*, si è deciso di indagare marche con target di mercato costituito sia da adulti (35-54 anni) sia da senior (55-75 anni).

Si è proceduto alla predisposizione di una lista di imprese appartenenti ai settori maggiormente coinvolti nel servire la domanda senior.

E' stata, quindi, condotta un'indagine quantitativa diretta presso un campione non probabilistico di imprese, che:

- per la tipologia di prodotti offerti si potesse ritenere fossero coinvolte nelle problematiche connesse alla domanda senior;
- servissero contemporaneamente sia clienti senior sia clienti adulti;
- fossero di grandi e medie dimensioni, così da disporre di strutture di marketing in grado di effettuare analisi e pianificazione mirate a specifici target.

Alle imprese di prodotti di largo consumo si sono aggiunte imprese di prodotti di consumo durevoli e imprese di servizi facenti parte del settore finanziario-assicurativo, dei trasporti, della sanità, del turismo, delle *public utilities*.

La raccolta dati su campione non probabilistico è stata realizzata mediante n. 2 invii e-mail di lettera di presentazione e questionario, previo contatto telefonico, nel trimestre maggio-luglio 2004.

Il questionario ha sottoposto ad esame, in particolare, le seguenti variabili:

- a) Il grado di interesse / coinvolgimento delle imprese nell'analisi della domanda senior;
- b) Il livello di differenziazione di processi e strutture specifiche per l'elaborazione di strategie e di politiche di marketing mirate a tale target;
- c) Le strategie di marketing mix adottate dalle imprese in riferimento a tale target;
- d) La presenza sul mercato di marche focalizzate sul target senior;
- e) I media e le modalità preferite per la comunicazione ai senior.

Il questionario è stato sottoposto ai direttori marketing / direttori commerciali di 80 imprese, appartenenti a diversi settori produttivi ad elevato contenuto tecnologico, funzionale, emozionale.

I questionari validamente compilati ammontano a 55, pari ad un tasso di risposta del 69%.

Il campione risulta composto da imprese appartenenti a 13 settori: 10 imprese ciascuno per i prodotti alimentari e i servizi, 6 per abbigliamento & calzature, 5 rispettivamente per articoli sanitari e arredo casa, 4 per occhialeria e cura della persona e altri 6 con una presenza minore: sport e tempo libero, igiene per la casa, prodotti per animali domestici, prodotti elettronici, articoli sanitari, distribuzione commerciale (tab. 1).

<sup>3</sup> Per una definizione di queste alternative di posizionamento nel mercato senior si rinvia al contributo di C. Schewe (1991). Si veda utilmente anche G.R. Moschis (1994).

I rispondenti hanno tutti confermato che i prodotti dell'impresa sono acquistati dai senior, considerando tali gli individui in età compresa tra 55 e 75 anni. Si è inteso così coprire una fascia di età ampia che comprende consumatori che si ritrovano certamente in diverse condizioni psico-fisiche, professionali e di condizione familiare ma che recupera eventuali diversi raggruppamenti effettuati dalle singole imprese. Come si vedrà nel seguito dell'analisi, tale fascia di età è stata confrontata con quella formata da adulti, ovvero consumatori di età compresa tra 35 e 54 anni.

## **5. I principali risultati**

### **5.1 Business e domanda senior**

Le imprese che hanno risposto al questionario hanno dichiarato un fatturato rispetto al settore di appartenenza molto elevato o elevato nel 58,2% dei casi; nel 34,5% un fatturato medio e solo nel 7,3% un fatturato basso (tab. 2). I dati qualitativi relativi alle diverse imprese confermano la presenza nel campione di imprese di grandi dimensioni, oltre due terzi delle imprese del campione.

Un primo importante riscontro ha riguardato l'acquisto, da parte della popolazione senior, dei prodotti dell'impresa, per confermare così il grado di coinvolgimento potenziale. In questa chiave, il campione garantisce un elevato interesse per le problematiche senior. Il 66,0% dei rispondenti, infatti, ha dichiarato che la popolazione senior acquista prodotti dell'intera gamma offerta dalla propria impresa; per il 30,2%, i senior acquistano una linea di prodotti, e solo per il 3,8% un singolo prodotto (tab. 3).

Questi dati vanno letti anche alla luce della tipologia di prodotti offerti, che per il 44,9% risultano a prevalente contenuto funzionale, per il 31,9% a prevalente contenuto emozionale, per il 17,4% a prevalente contenuto tecnologico, e per il restante 5,8% riguardano *commodities* (tab. 4). Sono, dunque, bene rappresentate tutte le tipologie di prodotto, in particolare quelle che per ragioni di tecnologia, funzionalità o emozionalità dovrebbero richiedere particolari adattamenti / specificazioni per la popolazione senior.

Un'ulteriore conferma dell'importanza del target senior per le imprese intervistate deriva dal fatto che il 21,8% delle imprese del campione destina più del 50,0% della gamma al consumatore senior; il 38,2% delle imprese tra il 20,0% e il 50,0%, e il restante 40,0% delle imprese meno del 20,0% dell'intera gamma (tab. 5).

Sembra interessante sottolineare come passando dal prevalente contenuto emozionale a quello funzionale ed infine a quello tecnologico cresca la percentuale della gamma parzialmente o totalmente destinata al consumatore senior. Si passa, infatti, dal 52,4% delle imprese che destina meno del 20,0% della gamma per i prodotti a prevalente contenuto emozionale, al 41,9% delle imprese che destina tra il 20,0% e il 50,0% per i prodotti a prevalente contenuto funzionale, per arrivare al 50,0% per i prodotti a prevalente contenuto tecnologico (tab. 6). I prodotti tecnologici sembrano quindi particolarmente interessati dalla problematica senior, o comunque esposti a richiedere particolari adattamenti per questa fascia di popolazione.

Come si è detto in precedenza, uno degli obiettivi della ricerca consisteva nel verificare se, secondo gli intervistati, esistono delle differenze di esigenze tra consumatori adulti e senior.

Le risposte confermano una forte convinzione che vi siano delle differenze (tab. 7). Tale giudizio è condiviso dal 90,9% dei rispondenti anche se il 49,1% le reputa limitate ed invece il 41,8% abbastanza marcate o forti. Solo il 9,1% ritiene non vi sia alcuna differenza significativa.

Ma come reagiscono le imprese di fronte a tali differenze?

Come detto, se il 90,9% ritiene che vi siano delle differenze, quando si passa alle implicazioni operative tale valore si riduce al 67,3% di imprese che ne tengono effettivamente conto

(tab. 8). Il 23,6% di coloro che avevano risposto che c'erano delle differenze le ignora di fatto, proponendo un unico posizionamento valido per entrambe le fasce di età.

Delle imprese che ne tengono conto il 34,5% lo fa in termini di posizionamento "condizionato"; il 23,6% sceglie due posizionamenti diversi ma con una stessa marca, e solo il 9,1% si spinge a destinare due marche diverse ai due target.

Il problema della marca principale dedicata è stato affrontato in una successiva domanda. Le risposte segnalano come sia di gran lunga prevalente l'uso della marca principale contemporaneamente per servire la fascia adulta e quella senior, 69,1%, seguita dalla prevalenza dell'acquisto da parte della fascia adulta rispetto a quella senior, 29,1% (tab. 9).

Interessante appare la valutazione del posizionamento delle imprese intervistate in relazione al giudizio espresso sulle differenze tra le esigenze dei senior e quelle degli adulti. Come si rileva dall'esame dei dati di tabella 10, minori sono le differenze riconosciute tra senior e adulti, maggiore è il ricorso al posizionamento unico oppure al posizionamento "condizionato". Quando si riconoscono differenze marcate/forti, diviene più frequente il ricorso al posizionamento doppio (con due marche o con la stessa marca) oppure al posizionamento "condizionato". Questo risultato sembra in linea con quanto ipotizzato nella precedente fig. 1.

Sembra quindi confermata la tendenza ad affrontare il mercato senior in modo differenziato da quello degli adulti, anche se solo in un numero ridotto di casi essa si traduce nell'uso di marche distinte. E' chiaro che l'elevato costo di sostegno della marca e le soglie minime di budget comunicazionale inducono le imprese a non utilizzare la marca come fattore di differenziazione. Tuttavia, tanto più le differenze percepite sono forti, tanto più si cerca di posizionare diversamente i prodotti o di declinare il posizionamento.

## 5.2 La dinamica di posizionamento della marca

Negli ultimi anni l'attenzione da parte delle imprese al mercato senior è cresciuta? Soprattutto, in futuro riceverà più attenzione di oggi? Si tratta di due quesiti importanti per capire come le imprese stiano vivendo le problematiche oggetto d'indagine.

Si è voluto ottenere questa risposta in via indiretta, chiedendo alle imprese se fosse variata negli ultimi 5 anni la percentuale di prodotti della gamma destinata ai senior e cosa prevedessero per i prossimi tre anni.

A tale proposito, va innanzitutto ricordato che al momento del lancio solo il 10,9% delle imprese rispondenti avevano destinato espressamente una marca ai senior; il 23,6% sia a senior sia a adulti; il 34,6% agli adulti e nel restante 30,9% dei casi in modo indifferenziato ad adulti, senior e giovani (tab. 11).

Negli ultimi cinque anni la gamma dei prodotti dell'impresa destinata ai senior è rimasta stabile nel 61,8% dei casi, mentre è aumentata moderatamente nel 27,3% dei casi (tab. 12).

L'interesse crescente per il mercato senior trova conferma nel fatto che nei prossimi tre anni poco meno della metà delle imprese rispondenti, 45,5%, si propone di aumentare, seppure moderatamente, la percentuale della gamma direttamente destinata ai senior (tab. 13).

## 5.3 Segmentazione della domanda e posizionamento della marca

Nel processo di segmentazione, un problema delicato riguarda la scelta dei parametri. Dall'esame dei dati di tabella 14, ottenuti pesando 1 la prima risposta, 0,50 la seconda e 0,33 la terza, si ricava che il parametro più utilizzato è lo "stile di vita", con un punteggio pesato di 20,15. Il secondo parametro è costituito "dall'età effettiva dell'individuo", punteggio 15,66. Di poco inferiore è il "livello di reddito pro capite", 15,12 che, evidentemente, costituisce di fatto un secondo parametro di segmentazione. Analoga funzione viene svolta dal parametro "benefici"

specificamente richiesti dal senior al prodotto, 12,62. Segue, a una certa distanza, una coppia di parametri formata da l'età che l'individuo sente di avere", 8,0 e dai "comportamenti d'acquisto" (fedeltà alla marca, occasioni d'acquisto), 7,66. Altri parametri ottengono citazioni decisamente inferiori.

Il risultato lascia trasparire tre diversi approcci alla segmentazione: quello per stili di vita, rafforzato da livello di reddito pro capite e/o comportamento d'acquisto; quello dell'età dell'individuo (effettiva o che ritiene di avere) e quello in base ai benefici attesi. Soprattutto considerando le prime due risposte, stili di vita e comportamenti sembrano prevalere anche se non in modo deciso sul tradizionale parametro dell'età. Per altri prodotti, certamente caratterizzati da esigenze di funzionalità, i benefici ricercati rappresentano un'alternativa di segmentazione seguita da non poche imprese. Inoltre, appare sostanzialmente marginale l'approccio alla segmentazione per eventi fondamentali di vita (combinazioni di eventi quali il pensionamento, la vedovanza, ecc.), che invece nella letteratura specializzata figura tra i più promettenti sotto il profilo dell'operatività.

Per studiare i credi che stanno alla base dei diversi approcci delle imprese nei confronti del consumatore senior, si sono formulate una serie di affermazioni (tab. 15), sottoponendole al giudizio degli intervistati.

Il campione si è così dimostrato "abbastanza d'accordo" o "d'accordo" nel ritenere che:

- L'aumento del numero dei senior cambierà il mercato nei prossimi anni;
- Il senior accetta prodotti appositamente progettati per i suoi bisogni richiedendo quindi alle imprese una risposta differenziata;
- L'età influenza fortemente il comportamento di consumo, anche se tale affermazione viene mitigata da quella sull'età percepita quale parametro di segmentazione;
- Il senior dotato di reddito elevato è un forte consumatore.

Al contrario, secondo le imprese del campione, non corrispondono al vero le affermazioni secondo le quali il consumatore senior:

- E' più sensibile al prezzo che alla qualità;
- E' scarsamente fedele alla marca;
- Rivolgersi a lui fa correre il rischio alle imprese di perdere la fascia adulta;
- Cambia lo stile di vita dopo i 55 anni;
- Avverte bisogni che rimangono stabili.

Gli intervistati si sono invece nettamente divisi su due domande. La prima relativa all'atteggiamento del senior nei confronti delle innovazioni tecnologiche, la seconda strettamente legata alla prima, che riguarda la minore o maggiore difficoltà di raggiungere i senior con i nuovi mezzi di comunicazione.

In sintesi, le risposte confermano la grande attenzione delle imprese verso un mercato che certamente è in forte evoluzione, e che tende ad aumentare la propria eterogeneità interna rendendo sempre meno plausibile una lettura aggregata dei suoi comportamenti.

Per quanto attiene agli attributi che si ritiene debbano essere sottolineati dalla marca che si rivolge al mercato senior si registra una forte concordanza. Infatti, con valori abbastanza vicini (ottenuti pesando 1 la prima risposta e 0,50 la seconda), si affermano nell'ordine comfort, sicurezza e praticità d'uso (tab. 16); si tratta di tre attributi strutturalmente legati al comportamento del consumatore senior, in particolare la sicurezza, che sostanziano le posizioni delle marche in questo mercato.

Si è voluto infine indagare il livello di analisi che le aziende riservano al mercato senior dedicandogli specifiche ricerche di marketing.

Le risposte a questa domanda lasciano piuttosto perplessi sull'approccio delle imprese italiane a tale problematica (tab. 17). Nonostante l'interesse confermato dalle risposte ai numerosi quesiti posti, il 53,7% delle imprese dichiara di non utilizzare ricerche. Mentre tra coloro che

effettuano ricerche di mercato, 4 casi si limitano ad utilizzare dati provenienti da enti, istituti, stampa specializzata, ecc. Raccolgono invece i dati da fonti primarie il 14,8% dei rispondenti, e un altro 24,1% utilizza fonti sia primarie, sia secondarie.

Le imprese intervistate non sembrano, quindi, aver ancora messo in atto un valido approccio alla problematica senior, o, quantomeno, in larga misura lo fanno senza avvalersi costantemente di valide verifiche di mercato.

## 5.4 Gli aspetti comunicazionali del posizionamento

Passando ad esaminare gli aspetti della comunicazione rivolta ai senior, va sottolineato come tra i media al primo posto si collochi la stampa periodica, 14,8%, seguita dalla tv nazionale, 14,2%, i depliant 12,4%, la stampa specializzata, 11,2%, Internet, 10,1%, la stampa quotidiana, 9,5%, la radio, 5,9% (tab. 18). Va osservato che, sulla base dei dati Nielsen, l'uso dei media per tutti i prodotti e i mercati vede invece al primo posto la televisione, seguita a notevole distanza dai periodici e dai quotidiani. Si può, pertanto, ritenere che per raggiungere i senior le imprese utilizzino media specifici.

Passando al contenuto della campagna comunicazionale (tab. 19), il 73,1% dei rispondenti non formula una promessa distinta per senior ed adulti, bensì una promessa unica valida sia per senior sia per adulti. Nei rimanenti casi la promessa è distinta, 15,4% o declinata diversamente, 11,5%.

L'uso dei *testimonial* è abbastanza frequente (tab. 20, tab. 21), 38,9% dei casi, ma di questi solo il 17,8% sono testimoni anziani, mentre per il 42,9% si tratta di adulti e per il 39,3% di giovani. Ciò sta ad indicare come la comunicazione sia ancora piuttosto indifferenziata, e in molti casi ci si limiti ad adottare un tono rassicurante o funzionale o ottimistico (tab. 22), anch'esso non diverso da quello che caratterizza i messaggi destinati agli adulti.

La promozione vendita è un'altra leva che la teoria suggerisce per il marketing senior. Anche in questo caso si conferma una relativamente scarsa attenzione da parte delle imprese alle specificità di questo mercato. Infatti, il 66,1 % dei rispondenti dichiara di non utilizzare alcun programma di promozione specifico. Il 10,2% usa sconti sul prezzo, e, per indurre alla prova del prodotto, piccoli regali e raccolta punti, 11,9% (tab. 23).

Per completare l'analisi si è voluto chiedere ai partecipanti all'indagine quali azioni specifiche ritenessero maggiormente utili per raggiungere i senior. Dalle risposte sono emerse interessanti iniziative che lasciano presagire le prossime strategie delle imprese per rispondere alla domanda crescente e sempre più variegata dei senior. Esse vanno dal packaging più funzionale, con etichette più leggibili, a prodotti più funzionali, piccoli e leggeri. Si sottolinea anche l'esigenza di predisporre servizi specifici per senior. Per quanto riguarda la distribuzione, si persegue un'elevata copertura numerica sul territorio, si potenzierà l'assistenza nel punto vendita, in particolare con personale senior, e i servizi a domicilio.

Per la comunicazione si manifesta la necessità di linguaggi e ritmi adeguati, specie negli spot. La rappresentazione dei senior deve tuttavia avvenire senza evidenza di discriminazione.

Si manifesta anche l'interesse ad un aumento delle telepromozioni nelle fasce d'ascolto a prevalenza senior.

## 6. Considerazioni conclusive

La ricerca conferma il crescente interesse per il mercato senior dimostrata dai sempre più numerosi prodotti ed assortimenti adattati o formulati in base alle specifiche esigenze dei senior. Maggiore attenzione è inoltre riservata alla confezione, ai servizi, alla distribuzione e alla comunicazione.

Il grado di approfondimento del dibattito interno alle direzioni marketing delle imprese può ritenersi sufficiente: i manager hanno chiaramente presenti le problematiche e le alternative strategiche da elaborare e monitorare. Dedicano tuttavia ancora scarsi approfondimenti sia metodologici, sia di ricerca.

Pur proponendosi interessanti azioni specifiche per il futuro, sembrano per il momento affrontare il mercato con una logica di adattamento più che di innovazione, in grado cioè di anticipare la domanda senior e di proporre nuovi prodotti e nuove proposte. Conforta l'idea che per i prossimi anni il management afferma l'obiettivo di intensificare attenzione e sforzi per affrontare tale importante mercato in modo più incisivo.

Secondo i risultati complessivi della ricerca, i senior sono certamente presenti nelle decisioni di marketing delle imprese italiane di prodotti (beni e servizi) di consumo, ma non sembra ancora essersi compiutamente affermato un marketing per i senior.

SETTORE	N. imprese	%
Cura della persona	4	7,3
Alimentari	10	18,2
Sport e tempo libero	2	3,6
Igiene della casa	2	3,6
Giardinaggio	3	5,5
Prodotti per animali domestici	1	1,8
Abbigliamento e calzature	6	10,9
Prodotti elettronici	1	1,8
Occhialeria	4	7,3
Articoli sanitari	5	9,1
Arredamento della casa	5	9,1
Servizi	10	18,2
Distribuzione commerciale	2	3,6
TOTALE	55	100,0

Tab. 1 Imprese rispondenti per settore di appartenenza

	N. imprese	%
Molto alto	16	29,1
Alto	16	29,1
Medio	19	34,5
Basso	4	7,3
Molto basso	0	0,0
Totale risposte	55	100,0

Tab. 2 Fatturato dell'azienda rispetto al mercato di riferimento

	N. imprese	%
L'intera gamma	35	66,0%
Una linea di prodotti	16	30,2%
Un singolo prodotto	2	3,8%
Totale risposte	53	100,0%

Tab.3 Gamma prodotti acquistati dai senior

	<b>N. business</b>	<b>%</b>
Prevalente contenuto tecnologico	12	17,4
Prevalente contenuto funzionale	31	44,9
Prevalente contenuto emozionale	22	31,9
Scarso contenuto tecnologico, funzionale ed emozionale (commodities)	4	5,8
<b>Totale risposte</b>	<b>69</b>	<b>100,0</b>

Tab. 4 Caratteristiche dei prodotti per singolo business

	<b>N. imprese</b>	<b>%</b>
Meno del 20% dei prodotti	22	40,0
Tra il 20% e il 50%	21	38,2
Oltre il 50%	12	21,8
<b>Totale risposte</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Tab. 5 Quota della gamma complessiva destinata ai senior

	<b>&lt;20</b>	<b>%</b>	<b>20&lt;x&lt;50</b>	<b>%</b>	<b>&gt;50</b>	<b>%</b>	<b>Totale risposte</b>	<b>%</b>
Prevalente contenuto tecnologico	2	16,7	4	33,3	6	50,0	12	100,0
Prevalente contenuto funzionale	9	29,0	13	41,9	9	29,0	31	100,0
Prevalente contenuto emozionale	11	52,4	6	28,6	4	19,0	21	100,0
Scarso contenuto tecnologico, funzionale ed emozionale (commodities)	2	66,7	1	33,3	0	0,0	3	100,0
<b>Totale risposte</b>	<b>24</b>	<b>35,8</b>	<b>24</b>	<b>35,8</b>	<b>19</b>	<b>28,4</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>

Tab.6 Percentuale gamma destinata ai senior per caratteristiche dei prodotti

	<b>N. imprese</b>	<b>%</b>
Differenze forti	6	10,9
Differenze abbastanza marcate	17	30,9
Differenze limitate	27	49,1
Nessuna differenza significativa (passare alla domanda n° 6)	5	9,1
<b>Totale risposte</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Tab.7 Esigenze d'acquisto dei senior rispetto agli adulti

	<b>N. imprese</b>	<b>%</b>
Bisogna tenerne conto adottando due posizionamenti diversi con 2 marche diverse	5	9,1
Bisogna tenerne conto adottando due posizionamenti diversi con la stessa marca	13	23,6
Bisogna tenerne conto utilizzando un solo posizionamento dotato di valenza generale condivisa da più fasce d'età, ma declinando gli annunci su ciascuna fascia d'età	19	34,5
Si possono ignorare le differenze adottando un posizionamento unico valido per entrambe le fasce d'età	18	32,7
<b>Totale risposte</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Tab. 8 Modalità di risposta alle esigenze di adulti e senior

	N. imprese	%
Contemporaneamente sia dalla fascia adulta (35-54 anni) sia dalla fascia senior (55-75 anni)	38	69,1
Prevalentemente dalla fascia adulta (35-54), residualmente anche da senior	16	29,1
Prevalentemente dalla fascia senior (55-75), residualmente anche da adulti	1	1,8
Totale risposte	55	100,0

Tab. 9 Acquisto della marca principale da parte di adulti e senior

Differenze tra esigenze espresse dagli adulti (35-54 anni) e quelle espresse dai senior (55-75 anni)?	2 posizionamenti diversi con 2 marche diverse		2 posizioni diversi con la stessa marca		un solo posizionamento ma declinando		un posizionamento unico		Totale risposte	
		%		%		%		%		%
Differenze forti	1	16,7	2,0	33,3	3	50,0	0,0	0,0	6	100,0
Differenze abbastanza marcate	3	17,6	4,0	23,5	7	41,2	3,0	17,6	17	100,0
Differenze limitate	1	3,7	7,0	25,9	9	33,3	10,0	37,0	27	100,0
Nessuna differenza significativa	0	0,0	0,0	0,0	0	0,0	5,0	100,0	5	100,0
Totale risposte	5	9,1	13,0	23,6	19	34,5	18,0	32,7	55	100,0

Tab.10 Modalità di risposte in funzione delle differenze dichiarate tra adulti e senior

	N. imprese	%
In netta prevalenza sui senior	6	10,9
In netta prevalenza sugli adulti	19	34,6
In misura simile sia sui senior che sugli adulti	13	23,6
Su giovani, adulti, e senior (indifferenziato)	17	30,9
Totale risposte	55	100,0

Tab.11 Focalizzazione della marca al momento del lancio

	Frequenza	%
Aumentata fortemente	1	1,8
Aumentata moderatamente	15	27,3
Mantenuta stabile	34	61,8
Diminuita moderatamente	5	9,1
Diminuita fortemente	0	0,0
Totale risposte	55	100,0

Tab.12 Evoluzione della gamma destinata ai senior negli ultimi 5 anni

	Frequenza	%
Aumenta fortemente	0	0,0
Aumenta moderatamente	25	45,5
Si mantiene stabile	27	49,1
Diminuisce moderatamente	2	3,6
Diminuisce fortemente	1	1,8
Totale risposte	55	100,0

Tab.13 Evoluzione della gamma destinata ai senior per i prossimi 3 anni

	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>Totale pesato</b>
L'età effettiva dell'individuo	14	2	2	15,66
L'età che l'individuo sente di avere	6	4	0	8
Il livello di istruzione	0	0	2	0,66
La fase del ciclo di vita della famiglia in cui si trova l'individuo	0	3	2	2,16
Lo stile di vita	11	15	5	20,15
Le caratteristiche psico-fisiche del senior (indipendenza, remissività, ecc.)	1	3	3	3,49
Gli eventi fondamentali di vita che l'individuo ha passato o deve ancora passare (pensionamento, vedovanza, figlio adulto tornato a casa, ecc.)	0	2	1	1,33
I comportamenti d'acquisto (la fedeltà alla marca, le occasioni d'acquisto)	5	4	2	7,66
Il livello di reddito pro capite	5	11	14	15,12
I benefici specificamente richiesti dal senior al prodotto	6	4	14	12,62

Tab.14 Parametri di segmentazione (max 3 risposte in ordine di preferenza)

	Molto in disaccordo (1)	In disaccordo (2)	Né d'accordo né in disaccordo (3)	D'accordo (4)	Molto d'accordo (5)
L'età effettiva di un individuo influenza fortemente il suo comportamento d'acquisto e consumo.	1	9	11	28	6
Rispetto all'adulto, il senior è più sensibile al prezzo che alla qualità.	2	22	13	14	4
Il senior ha un atteggiamento negativo verso le innovazioni tecnologiche	1	17	19	16	2
I bisogni della domanda senior restano stabili.	5	32	10	6	2
Rivolgersi alla fascia senior può causare la perdita della fascia adulta.	5	34	10	6	0
Il senior dotato di reddito elevato è un forte consumatore.	1	12	12	26	4
In pubblicità, i testimoni anziani hanno più appeal sui giovani che sugli anziani.	6	17	21	9	1
Il senior accetta prodotti progettati appositamente per rispondere ai suoi bisogni.	1	7	10	29	8
Il cliente senior è scarsamente fedele alla marca.	9	33	8	5	0
L'aumento del numero di senior cambierà il mercato nei prossimi 10 anni.	0	1	6	43	5
Lo stile di vita cambia poco dopo i 55 anni.	3	25	14	12	1
Il senior è difficilmente accessibile con i nuovi mezzi di comunicazione.	3	19	9	22	2

Tab.15 Grado di concordanza con le affermazioni relative al mercato senior

	1°	2°	Totale pesato
Comfort	15	4	17
Autonomia	4	2	5
Sentirsi utili nei rapporti con altre generazioni	1	0	1
Sicurezza	10	9	14,5
Romanticismo	1	0	1
Desiderio d'interazione sociale	2	1	2,5
Praticità d'uso	6	15	13,5
Religiosità	0	0	0
Eroismo	0	0	0
Esperienza	0	4	2
Nostalgia/Familiarità	1	1	1,5
Altro	6	0	6

Tab.16 Attributi chiave da evidenziare nella comunicazione (max 2 risposte in ordine di preferenza)

	N. imprese	%
Con dati raccolti direttamente sul campo dall'impresa o da altri operatori	8	14,8
Con dati pubblicati da enti, istituti, stampa specializzata, etc.	4	7,4
Sia con dati raccolti direttamente sul campo dall'impresa o da altri operatori sia con dati pubblicati da enti, istituti, stampa specializzata, etc.	13	24,1
No	29	53,7
Totale risposte	54	100,0

Tab.17 Grado di utilizzo delle ricerche di marketing per i senior

	N. imprese	%
Televisione nazionale	24	14,2
Televisione locale	1	0,6
Radio nazionale	10	5,9
Radio locale	3	1,8
Stampa quotidiana nazionale	16	9,5
Stampa quotidiana locale	9	5,3
Stampa periodica	25	14,8
Stampa specializzata	19	11,2
Affissioni fisse	9	5,3
Affissioni mobili	4	2,4
Dépliant	21	12,4
Audiovisivi	3	1,8
Internet	17	10,1
Altro	8	4,7
Totale risposte	169	100,0

Tab.18 Media utilizzati per raggiungere il mercato senior

	N. imprese	%
Promessa unica, valida sia per adulti sia per senior	38	73,1
Promessa unica, declinata in annunci differenti per adulti o per senior	6	11,5
Due promesse differenti, una per gli adulti e una per i senior	8	15,4
Totale risposte	52	100,0

Tab.19 Promise utilizzata

	<b>N. imprese</b>	<b>%</b>
Si	21	38,9
No	33	61,1
Totale risposte	54	100,0

Tab.20 Uso di testimonial nella comunicazione

	<b>N. imprese</b>	<b>%</b>
Anziani, per richiamare la tradizione	2	7,1
Anziani, come garanzia di naturalità/genuinità	3	10,7
Anziani, per richiamare la semplicità di un tempo	0	0,0
Adulti	12	42,9
Giovani	11	39,3
Totale risposte	28	100,0

Tab.21 Tipo di testimonial utilizzato

	<b>N. imprese</b>	<b>%</b>
Eroico	1	1,8
Romantico	1	1,8
Umoristico	4	7,0
Nostalgico	0	0,0
Rassicurante	20	35,1
Funzionale	17	29,8
Ottimistico	8	14,0
Altro	6	10,5
Totale risposte	57	100,0

Tab.22 Tono della comunicazione

	<b>N. imprese</b>	<b>%</b>
Carta fedeltà riservata ai senior	2	3,4
3 x 2	1	1,7
Concorsi a premi	1	1,7
Piccolo regalo immediato	4	6,8
Raccolta punti/prove di acquisto per regalo	3	5,1
Sconto sul prezzo	6	10,2
Altro	3	5,0
Nessun programma specifico	39	66,1
Totale risposte	59	100,0

Tab.23 Tipologia di promozioni utilizzate

## ***Riferimenti bibliografici***

Casarin F. (2003), *Marketing e domanda senior*, Torino, Giappichelli Editore.

Collesei U. (1988), *La strategia di posizionamento. Un approccio multidimensionale*, in AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Milano, Bocconi Comunicazione.

Collesei U. (1990), *Positioning the product: how to reconcile image and reality*, in "Economia Aziendale", n. 2.

Moschis G.P. (1994), *Marketing strategies for the mature market*, Westport, Quorum Books.

Nielson J., Curry K. (1997), *Creative strategies for connecting with mature individuals*, in “Journal of Consumer Marketing”, n. 4.

Schewe C. (1991), *Strategically positioning your way into the aging marketplace*, in “Business Horizons”, May-June.

Wolfe D.B. (1990), *Serving the ageless market*, New York, McGraw-Hill.