

**9<sup>TH</sup> INTERNATIONAL CONFERENCE**  
**MARKETING TRENDS**  
**VENICE, JANUARY 21-23 2010**

**LE NUOVE POTENZIALITA' DEL DOPPIO POSIZIONAMENTO STRATEGICO**

di Paola Signori, Barbara Gaudenzi, Ivan Russo\*

Università degli Studi di Verona  
Dipartimento di Economia Aziendale  
Via dell'Artigliere, 19  
37129 VERONA – ITALY

Prof. Paola Signori  
Tel. +39 045 8028492  
[Paola.signori@univr.it](mailto:Paola.signori@univr.it)

Dr. Barbara Gaudenzi  
Tel. +39 045 8028623  
[Barbara.gaudenzi@univr.it](mailto:Barbara.gaudenzi@univr.it)

Dr. Ivan Russo  
Tel. +39 045 8028161  
[Ivan.russo@univr.it](mailto:Ivan.russo@univr.it)

---

\* Nonostante tutto il paper sia frutto di un lavoro comune, sono da attribuirsi a Paola Signori i par. 1, 2 e 7; a Barbara Gaudenzi i par. 3 e 6; a Ivan Russo i par. 4 e 5.

## **LE NUOVE POTENZIALITA' DEL DOPPIO POSIZIONAMENTO STRATEGICO**

### **ABSTRACT**

This paper aims to show the value of strategic double positioning with respect to different persons who have an effect on the purchasing process. The intention is to investigate a concept that is, in the authors' opinion, essential to strategic market planning for certain products and fundamental to a true understanding of how businesses act in the market. The paper also examines the nature and applicability of double positioning in a number of categories of industrial production regarded as particularly important in the Italian market, as regards product type, brand and distribution channels.

### **Keywords:**

**Double Positioning, Strategy, purchasing process.**

### **ABSTRACT**

La figura di un influenzatore può assumere connotazioni diverse in termini di effettiva incisività sul processo di scelta del consumatore, nonché in funzione del livello di coinvolgimento ed interesse che l'influente può manifestare nell'orientare le scelte del cliente finale. Il paper propone riflessioni sulla teoria del doppio posizionamento, ovvero della necessità per l'impresa di considerare anche un altro soggetto nelle sue valutazioni strategiche. Tali riflessioni valutano limiti, requisiti e condizioni di validità di tale strategia, nonché l'applicazione su alcuni comparti per comprendere inoltre eventuali evoluzioni nei contesti (in particolare in Italia), nei mercati o nei supporti tecnologici.

### **1. Introduzione**

Il « doppio posizionamento » è definibile come posizionamento sistemico e coerente sia sul cliente finale, sia su un distinto soggetto influenzatore (Collesei, 1991; Borghesi, Signori, 2002). Si ritiene infatti che l'applicazione del doppio posizionamento sia diversamente rilevante per differenti prodotti, con significative implicazioni sulle scelte di marketing strategico. Se da un lato risulta necessario che i due posizionamenti siano coerenti, dall'altro l'impresa dovrà e potrà intervenire con strumenti differenziati a seconda dei due diversi

riceventi. La figura di un influenzatore può assumere connotazioni diverse in termini di effettiva incisività sul processo di scelta del consumatore, nonché in funzione del livello di coinvolgimento ed interesse che l'influente può manifestare nell'orientare le scelte del cliente finale.

Gli influenzatori possono essere classificati sulla base di due elementi (Borghesi, Signori 2002): la loro individuabilità (generici o specifici) ed il livello di intensità con cui essi esercitano tale influenza (da altissima a debole). I nuovi strumenti di marketing hanno messo in luce nuove potenzialità di individuazione, di praticabilità, di contatto, di avvicinamento, di relazione nonché di supporto per la realizzazione della strategia del doppio posizionamento.

Le domande di ricerca di base riguardano le condizioni e le tendenze di applicazione del doppio posizionamento. In particolare si è provato a dare risposta ai seguenti dubbi di ricerca:

1. l'approccio di base alla teoria del doppio posizionamento è mutato in relazione alle evoluzioni dei mercati e dei contesti competitivi/normativi?
2. quali sono le condizioni di applicabilità della strategia del doppio posizionamento?

Gli scopi di analisi del presente lavoro intendono:

- rileggere potenzialità e limiti di attuazione del doppio posizionamento;
- verificarne le possibili evoluzioni, riflettendo sulla validità del concetto di doppio posizionamento per differenti categorie di prodotto, e cercando di comprendere le tipicità dei processi d'acquisto ;
- approfondire alcuni esempi specifici di applicazione del doppio posizionamento al fine di confermare i principi descritti negli assunti teorici (applicazioni al comparto farmaceutico e all'assicurativo);
- descrivere le implicazioni di marketing, commentare i risultati e proporre le opportune conclusioni.

Il paper si struttura in tre parti: la prima prevede una rivisitazione concettuale (par. 2), la seconda lo sviluppo di ipotesi di applicazione comparata inter-settoriale (par. 3 e 4), la terza di analisi applicata a due comparti specifici (par. 5 e 6).

Nelle mappe di analisi inter-settoriale si intende classificare la natura degli influenzatori e il livello di influenza da essi esercitati, al fine di tracciare in una mappa alcuni comparti dell'economia sulla base delle caratteristiche descrittive del doppio posizionamento. In tal modo è possibile ipotizzare per quali casi suggerire un doppio posizionamento, stimando la forza competitiva di questa scelta e la sua incisività. Attraverso le mappe si può riflettere

criticamente sulla relazione, nei diversi settori, tra il concetto di doppio posizionamento e di trade-marketing, al fine di identificare i benefici del doppio posizionamento che esistono al di là di vantaggi economici e speculativi propri dell'intermediario.

L'analisi applicata poi a due comparti specifici si basa sulla rielaborazione di ricerche di mercato esistenti, rapporti sui settori e studi secondari. Lo scopo è quello di approfondire eventuali evoluzioni competitive e normative dei settori in analisi; definire i rispettivi tratti tipici del comportamento d'acquisto; simulare eventuali benefici derivanti dall'applicazione del concetto di doppio posizionamento.

## **2. Il concetto di doppio posizionamento: l'approccio di base e la sua evoluzione**

Nella maggior parte della letteratura condivisa il concetto di "posizionamento" storicamente viene preso in considerazione nella trattazione delle strategie di marketing (Aaker-Shansby 1982, Dubois 1977, Collesei 1991, Hooley 1979, Maggard 1976, Pioche 1974, Ries-Trout 1981). Inoltre il "posizionamento semplice" (definito "semplice" per distinguerlo da quello "doppio") è spesso trattato in modo direttamente correlato alla segmentazione (es: Kotler (1997, p.439); Stanton-Varaldo (1986, p.142); Collesei (2000, p.411); Valdani (1981 e 1995, p.457); Lambin (2000, p.257). Dalle scelte di targeting discendono quindi le valutazioni di posizionamento strategico, su cui poi vengono tracciate le strategie di marketing.

Se si conviene che è non sempre giustificabile che le strategie e le azioni di marketing dell'impresa siano destinate "solo" al target di marketing, appare logico che l'impresa debba considerare anche altri soggetti per delineare con successo le sue mosse strategiche. Infatti, pur se si condivide teoricamente il concetto del posizionamento (che "consiste nel definire l'offerta dell'impresa in modo tale da consentirle di occupare una posizione distinta e apprezzata nella mente dei clienti obiettivo" Kotler e Scott, 1993, p.439; o nel quale "si sintetizzano tutte le analisi compiute nella fase conoscitiva del processo di marketing" Guatri, Vicari, Fiocca, 1999, p. 411), si può comunque condividere l'assunto che nel processo d'acquisto possano partecipare anche altri soggetti che hanno le loro percezioni e sulle quali sarebbe necessario porre almeno attenzioni d'analisi.

Nell'approccio di base del doppio posizionamento, si ritiene che esso dovrebbe ad esempio essere collocato dopo l'analisi del comportamento d'acquisto del consumatore e più specificamente nel processo di acquisto (Borghesi, Signori, 2002).

In effetti, come è noto in letteratura (Kotler, 1997), l'analisi del processo d'acquisto è semplificabile con un modello scomponibile in diverse fasi, nelle quali possono intervenire

soggetti anche distinti dal soggetto/target del marketing aziendale. Per le diverse fasi del processo d'acquisto sono diverse le variabili da analizzare, in particolare: il momento in cui avviene ogni fase, la durata, il luogo, il contesto, e infine il soggetto che compie la relativa fase. Dato che diversi soggetti possono rivestire ruoli diversi in ognuna di esse, e che di fatto molte fasi del processo d'acquisto possono non essere svolte dal cliente/target, è condivisibile che un soggetto, noto come influenzatore, possa rappresentare una fonte di supporto e concorrere a determinare nettamente la scelta finale dell'acquisto.

Si consideri ad esempio il caso in cui il soggetto influenzatore intervenga nella fase detta di "valutazione delle alternative". La valutazione avviene sulla base di un personale "insieme evocato" di marche o di prodotti, e se ne rielabora una comparazione sulla base delle percezioni sul prodotto o sul brand, create sulla base di informazioni ricercate e di diversi stimoli ricevuti. Il primo problema che si pone, e che crea i requisiti di applicabilità del concetto di doppio posizionamento, riguarda il fatto che tradizionalmente le analisi di marketing profilando il segmento/target, ipotizzano gli insiemi evocati, conoscono quindi le mappe delle preferenze e riproducono le mappe di posizionamento sulla base dei competitors "evocati" dal target...ma non sono predisposte le adeguate analisi anche sul soggetto influenzatore. Esso infatti, oltre ad apportare il suo archivio di percezioni, può modificare l'insieme evocato e quindi il percorso di selezione delle alternative. Ne consegue che il problema del posizionamento competitivo del prodotto si risolve attraverso un'analisi volta ad individuare e valutare la posizione che il prodotto occupa nell'insieme evocato, non solo del cliente/target, ma anche dei principali soggetti influenzatori che possono intervenire nelle valutazioni delle alternative di scelta. Il rapporto che si instaura tra il consumatore ed il soggetto in questione può essere 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.

Ne discende che le tecniche di analisi del posizionamento dovrebbero essere diversamente impostate, sia per il cliente/target che per l'influente, sui relativi principali valori intrinseci o estrinseci del prodotto o del brand, ovvero sugli attributi ritenuti più importanti per la preferenza. E' improbabile infatti che le percezioni si basino sugli stessi elementi e quindi che i percorsi decisionali dei due soggetti coincidano.

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 implementare strategie di posizionamento su soggetti diversi e distinti, esse dovrebbero rispondere a criteri di congruenza, oltre che di coerenza interna, e che pertanto le strategie dovrebbero risultare interdipendenti ed interagenti.

Riprendendo ancora l'approccio di analisi delle fasi del processo d'acquisto, analoghe e approfondite considerazioni si potrebbero fare per ognuna delle fasi teoriche. Un soggetto esterno potrebbe condizionare metodi, tempi, fonti della raccolta di informazioni, e anzi fungere da "canale di comunicazione" a supporto delle esigenze conoscitive del cliente. In questo caso l'enfasi della comunicazione d'impresa si pone nella corretta trasmissione delle informazioni e dei messaggi sul soggetto influenzatore. Si assestano così nuovi target della comunicazione d'impresa, determinando anche un distinto media plan e/o diverse codifiche dei messaggi, considerando ferma la coerenza del piano di comunicazione nei contenuti intrinseci.

Più in generale, quale sia il momento e il tipo di supporto che l'influente svolge nel processo d'acquisto, è possibile classificare tali soggetti e individuare un diverso il grado di influenza. Esso può assumere connotazioni molto diverse in termini di effettiva incisività sul processo di scelta del consumatore.

Secondo l'approccio di base (Borghesi, Signori, 2002), seguendo il criterio della individuabilità dell'influente, si possono distinguere influenzatori generici e influenzatori specifici.

Gli influenzatori generici sono 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. Nei contesti moderni però, ove il consumatore interagisce nella Rete, in Community o Social Networks, l'impresa può finalmente avere a disposizione strumenti adatti per conoscere e tracciare gli stimoli che transitano in internet. Ciò permette un maggiore grado di individuabilità degli influenzatori, pur essi rimanendo di tipo generico;

Gli influenzatori specifici sono 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. Con l'influente specifico possono oggi tessersi progetti di marketing relazionale, potendo potenzialmente anche includere tale soggetto, strategicamente, in percorsi di integrazione di Supply Chain (Christopher, Peck, 2003).

Il progresso tecnologico ha apportato quindi elementi di novità nell'individuabilità dei soggetti influenzatori. Grazie ad internet, ad esempio, e ai gruppi di discussione, ai forum, alle Community, ai Social Networks o anche ai portali dedicati, l'impresa può non solo meglio comprendere tali soggetti e i contenuti degli stimoli che essi trasmettono, ma tali soggetti divengono ora per l'impresa "accessibili", conoscibili, contattabili. I nuovi strumenti di comunicazioni permettono nuove aree di praticabilità, di contatto, di avvicinamento, di relazione con gli influenzatori.

Viene quindi a variare l'appartenenza ad una classe o all'altra in relazioni alle evolute tecniche di CKM (Customer Knowledge Management) o il CRM (Customer Relationship Management).

Gli influenzatori generici potrebbero anche rappresentare le nuove comunità di supporto dell'immagine aziendale.

Sia che siano generici o specifici, si ricorda inoltre che secondo l'approccio di base (Borghesi, Signori, 2002) gli influenzatori possono essere distinti seguendo il criterio dell'intensità dell'influenza:

- 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;
- influenzatori ad alta intensità, che comprendono tutte le situazioni nelle quali l'influente viene remunerato direttamente dal consumatore per la sua prestazione di consulenza;
- 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;

- influenzatori a debole intensità, che includono le situazioni nelle quali il ruolo eventuale di convincimento del consumatore è prevalentemente passivo.

Il soggetto influenzatore potrebbe inoltre intervenire, con diversi livelli di intensità, nel momento dell'acquisto. Su questo punto il marketing ha da tempo attribuito la corretta importanza nel caso di un soggetto/intermediario, suggerendo numerose tecniche di vendita, e consigliando una comunicazione integrata per poter trasferire al cliente le percezioni desiderate dall'impresa. Tuttavia, pur confermando il valore del ruolo delle tecniche di trade marketing quali sforzi che l'impresa può effettuare per "spingere" o far meglio confluire il suo prodotto verso il mercato finale, appaiono anche qui opportunità aperte per l'applicazione del doppio posizionamento strategico. Anzi, esso può entrare a potenziamento sul trade, a patto che tutte le azioni rispondano a criteri di congruenza complessiva. Sul tema se ne discute in modo applicato, nei paragrafi successivi. Si rifletta per il momento sui motivi che spingono l'influente ad agire. In caso il suo ruolo non sia dominato da valutazioni di tipo finanziario, o in termini di servizi o benefici ricevuti dall'impresa che in qualche modo ripagano o giustificano il suo comportamento, è necessario per l'impresa investire in strumenti operativi che le consentano di ottenere la preferenza di tale soggetto tanto determinante.

Incrociando i due criteri (individuabilità ed intensità) è possibile graduare le tipiche situazioni di ricorso al "doppio posizionamento strategico", secondo lo schema di Figura 1.

**Figura 1: La matrice del doppio posizionamento strategico**

<i>INFLUENZATORI</i>	<i>GENERICI</i>	<i>SPECIFICI</i>
<b>ALTISSIMA INTENSITA'</b>	doppio posizionamento necessario	doppio posizionamento
<b>ALTA INTENSITA'</b>	doppio posizionamento possibile	doppio posizionamento
<b>BASSA INTENSITA'</b>	posizionamento semplice	posizionamento semplice/ doppio posizionamento
<b>DEBOLE INTENSITA'</b>	posizionamento semplice	posizionamento semplice

*Fonte: Rielaborazione da Borghesi-Signori 2002*

In presenza di influenzatori specifici ad altissima intensità il doppio posizionamento è utile nel caso in cui il cliente finale sia comunque coinvolto nel processo d'acquisto.

Ove invece gli influenzatori sono generici, il doppio posizionamento è applicabile solo ove gli influenzatori sono in qualche modo individuabili, profilabili e accessibili.

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

- su canoni di coerenza interna (tra tutti gli strumenti di marketing operativo), dovendo rispondere ciascuno ai requisiti dettati dagli obiettivi per i quali la strategia viene posta in essere;
- su canoni di congruenza complessiva (congruenza in particolare tra posizionamenti comunicati all'esterno) poiché evidentemente non possono risultare in contraddizione tra di loro.

Gli elementi su cui basare il posizionamento su un soggetto influenzatore si derivano dall'analisi del suo profilo, ovvero richiedono la selezione di quegli attributi, valori, benefici che egli ritiene rilevante.

Le modalità prescelte per la comunicazione dei due posizionamenti dovrebbero essere tali da limitare la possibilità di confusione. In particolare i media 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, considerare ciò in comunicazione è naturale: si tratta di soggetti diversi e gli influenzatori sono generalmente un numero ristretto di persone che rappresentano un target da colpire con comunicazioni mirate (ad esempio riviste specializzate o portali dedicati). Una comunicazione generica, ad accesso sia per il cliente che per l'influente, non dovrebbe generare confusione in nessuno dei due soggetti.

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.

In sostanza però si valuti primariamente la percezione naturale nella mente dell'influente. Se la marca è nota, conosciuta, percepita in modo distinto e apprezzato non solo dal target ma anche da un pubblico più vasto, probabilmente ha ben investito in comunicazione esterna, non effettuando solo campagne selettive sul target, ma comunicando anche agli astanti, è quindi possibile che l'influente posseda già quegli elementi utili al corretto e coerente supporto nel processo decisionale.

Data la genericità che rischia questa teoria, comunque parzialmente validata nella ricerca empirica sul caso del settore termo-idrosanitario del 2002 (Borghesi, Signori), per risolvere i quesiti della ricerca e quindi individuare contesti e problematiche operative, si è cercato di avvicinare tale teoria prima a generici comparti produttivi, poi a due specifiche tipologie di prodotti/servizi: farmaceutico e assicurativo.

### **3. Una proposta di applicazione del doppio posizionamento strategico ad alcuni comparti dell'economia**

Nel presente paragrafo si intende proporre una mappatura delle categorie merceologiche, più genericamente comparti dell'economia<sup>1</sup>, nelle quali si ritiene sia rilevante la presenza di una o più figure aventi le caratteristiche dell'influenzatore. Tali comparti sono stati inseriti all'interno della matrice del doppio posizionamento strategico, riprendendo la Figura 1 e proponendo la mappa di Figura 2.

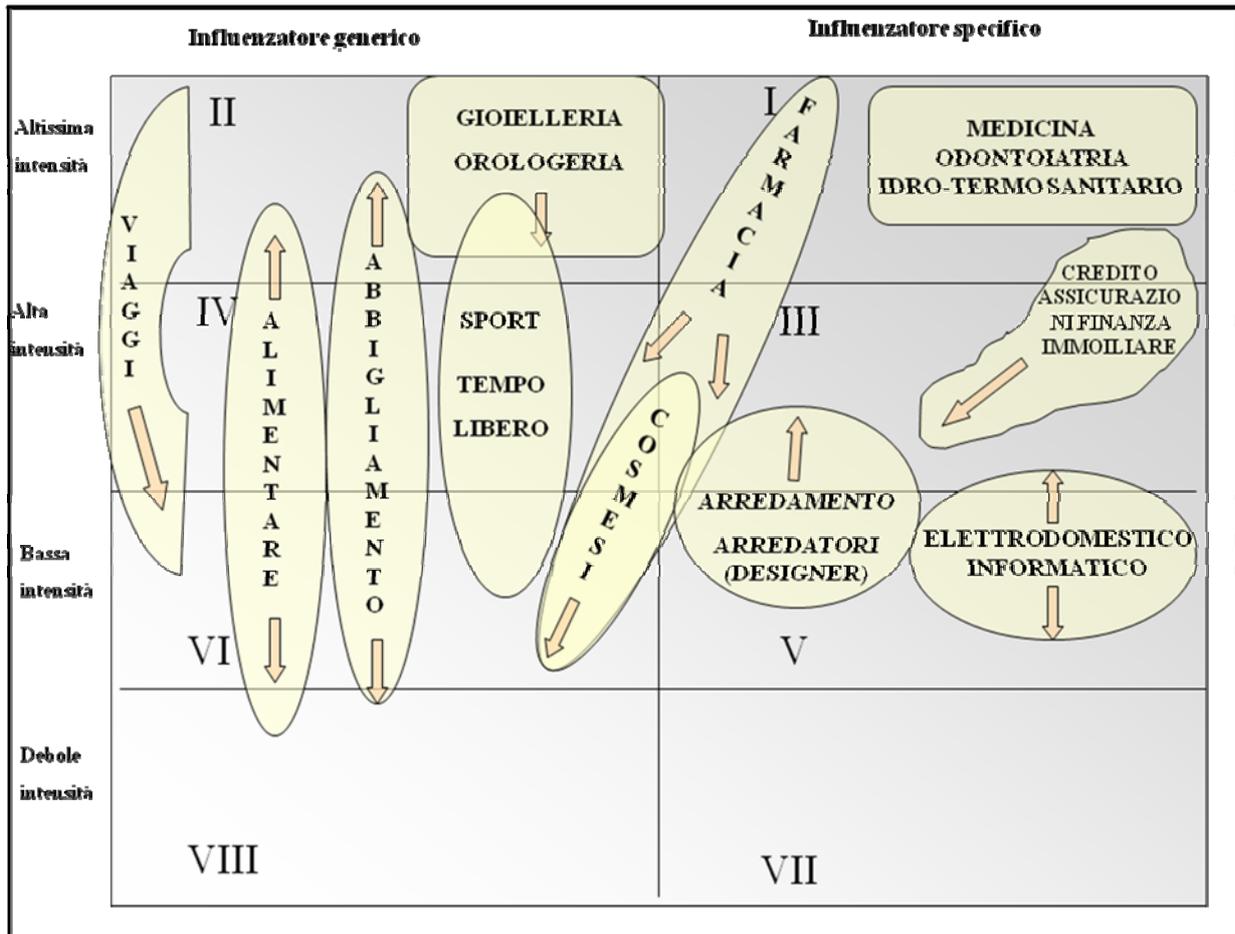
Tale classificazione ha quindi l'obiettivo di evidenziare la presenza di problematiche di doppio posizionamento in un'ampia rosa di casistiche, proponendo così un quadro di riferimento per l'applicabilità del tema del doppio posizionamento a diversi comparti. Tale proposta è stata supportata principalmente da osservazioni e ricerche di carattere qualitativo e rappresenta un punto di partenza per l'applicazione del concetto di doppio posizionamento al comparto assicurativo e farmaceutico proposta nei seguenti paragrafi. I comparti per i quali si ritiene possa sussistere la significativa presenza di un influenzatore sono i seguenti: idro-termo sanitario, odontoiatrico, cosmetico, arredamento e design di interni, servizi di finanza e credito, elettrodomestica, informatica, tempo libero, turismo, abbigliamento, alimentare, gioielleria-orologeria, prodotti per l'infanzia nonché in particolare quello delle assicurazioni ed il medico-farmaceutico. Tali ultimi comparti sono infatti ritenuti particolarmente rilevanti nello studio del doppio posizionamento anche in virtù della recente entrata in vigore del Decreto Bersani che li ha interessati entrambi<sup>2</sup>. I comparti, quindi, sono stati posizionati nella matrice in relazione alle caratteristiche peculiari dell'influenzatore di riferimento (Figura 2).

---

<sup>1</sup> Si ritiene di sottolineare le opportune differenze terminologiche tra alcuni concetti che sono utilizzati durante la trattazione, in particolare "settore" e "comparto". A tal proposito si riporta la precisazione in G.Panati, G. Golinelli, 1988, p. 308: "detti aggregati o insiemi (di unità locali o di imprese) che rappresentano specifiche attività produttive prendono il nome di settore o industria. E' ben noto che il termine industria è comunemente usato per indicare l'insieme di tutte le attività produttive con modalità "industriali" cioè non artigianali (industria manifatturiera italiana, francese...), ma anche per indicare parti o settori del tessuto industriale (industria automobilistica, calzaturiera, alimentare). Evidentemente non si può usare il termine settore al posto di industria nel primo dei due significati, pur essendo l'industria un "settore dell'economia". Pertanto il termine settore assume (...) un significato più specialistico del termine industria, che tuttavia può essere usato come sinonimo per designare un campo di attività delle unità produttive e delle imprese in esso aggregate, all'interno del quale si possono configurare aggregazioni minori, normalmente denominate "comparti"".

<sup>2</sup> Dl 223/2006, definitivamente convertito con la Legge n. 248 del 4 agosto 2006.

Figura 2 Alcuni comparti dell'economia in ottica di doppio posizionamento strategico



Fonte: Ns. elaborazione

Per quanto riguarda l'intensità dell'influenza, si ritiene che gli influenzatori esercitino un differente potere in relazione fondamentale alle caratteristiche del prodotto. Tanto più, infatti, un prodotto è sofisticato o presenta particolari caratteristiche tecniche, tanto più il cliente può manifestare l'esigenza di farsi assistere durante il processo di acquisto da un influenzatore. Nella fase della ricerca di informazioni da parte del cliente, ad esempio, l'influenzatore esercita un potere particolarmente rilevante in riferimento ai prodotti medico-farmaceutici (dove l'influenzatore è rappresentato dal medico curante o dal farmacista), agli assicurativi (dove l'influenzatore è rappresentato dall'agente assicurativo nei casi oggi sempre più frequenti dell'agenzia plurimandataria), all'impiantistica e ai beni durevoli ad uso domestico e all'abbigliamento-attrezzature tecnico-sportive dove gli influenzatori sono rappresentati dai negozianti specializzati. Si ritiene, inoltre, che l'intensità dell'influenza esercitata dipenda anche dal grado di competenza del cliente, cioè dalla quantità e qualità delle informazioni possedute riguardanti il prodotto e necessarie per effettuare il processo di acquisto. La preparazione specifica da parte del consumatore rappresenta quindi una forma di

“emancipazione” dall’influenzatore, rendendo quindi necessario un più flessibile collocamento di ogni comparto all’interno della matrice. Va inoltre ricordato che il ruolo esercitato dall’influenzatore dipenderà, di volta in volta, da alcuni “fattori correttivi”, legati in particolare alla componente relazionale dell’interazione cliente-influenzatore, quale ad esempio la competenza e professionalità di quest’ultimo, la credibilità acquisita agli occhi del cliente potenziale, l’empatia che si viene a creare nel momento dell’interazione. All’interno di ogni comparto, infine, si è riscontrata la possibile compresenza di diverse tipologie di influenzatori, in funzione dei diversi livelli di notorietà delle marche dei prodotti ed in funzione delle caratteristiche delle varianti di prodotto appartenenti al comparto. Tanto maggiore, infatti, è l’identità di marca sviluppata dall’impresa industriale mediante politiche di tipo “pull”, tanto minore sarà il potere dell’influenzatore. In molti casi, infatti, la presenza di marche forti spinge il cliente alla ricerca ed alla scelta di un determinato prodotto in funzione della sua marca specifica, piuttosto che in base alle caratteristiche tecniche conosciute dagli influenzatori.

Per quanto riguarda, invece, l’individuabilità dell’influenzatore, si ritiene che questa dipenda innanzitutto dalla natura del settore e del processo distributivo. Per i prodotti assicurativi e idro-termo sanitari, ad esempio, la diffusione di una rete di agenti ed installatori che acquistano autonomamente i prodotti (nei casi citati le polizze assicurative e gli impianti) per conto del cliente determina generalmente l’esistenza di influenzatori specifici. Va tuttavia precisato che la tendenziale e progressiva banalizzazione dei processi di acquisto propri di alcune categorie merceologiche favorisce la presenza di influenzatori dai caratteri sempre più generici, quali ad esempio i venditori presenti nella grande distribuzione, nei negozi specializzati e nei grandi magazzini. Giova a tal fine sottolineare che la figura del commesso e del venditore nei comparti caratterizzati da distribuzione di tipo intensivo, e talvolta anche in quelli di tipo selettivo, presenta generalmente i caratteri della genericità.

Per questi motivi, alcuni comparti sono stati inseriti all’interno della matrice mediante “aree mobili” (Figura 2), le cui forme si possono collocare simultaneamente in differenti quadranti, ad evidenziare la possibile compresenza, in ogni comparto, di diverse caratteristiche degli influenzatori. Le frecce collegate ad ogni comparto, inoltre, stanno ad indicare le possibili evoluzioni future della natura e del peso degli influenzatori, derivanti ad esempio da evoluzioni strutturali o dinamiche concorrenziali, da mutamenti culturali dei consumatori oppure, soprattutto, da specifiche “consuetudini” di marketing, da parte delle imprese industriali, volte a colpire specificatamente gli influenzatori, specifici o generici. Nel seguito

si illustra nel dettaglio il collocamento dei comparti all'interno della matrice e le caratteristiche dei relativi influenzatori, ponendo poi particolare attenzione ai comparti assicurativo e farmaceutico.

#### **4. Considerazioni sulla matrice del doppio posizionamento strategico**

Una scelta di doppio posizionamento strategico può essere consigliabile, in particolare, per alcuni prodotti del comparto idro-termo-sanitario (Borghesi, Signori, 2002) e per quello medico-farmaceutico-odontoiatrico, dove la specificità del prodotto rende elevato il potere dell'influenzatore e consumatore finale è comunque coinvolto nel processo d'acquisto. In questo ambito l'alta professionalità e competenza, nonché la complessità del processo d'acquisto, rendono la ricerca delle informazioni da parte del consumatore quasi totalmente delegata all'influenzatore che diventa il sostanziale veicolatore dell'acquisto. Il farmacista, così come l'odontoiatra e il medico, deve essere quindi considerato come la persona di contatto tra azienda e cliente finale: veri e propri relationship maker dell'azienda. Tuttavia, in questi ultimi comparti si assiste, specificatamente nel mercato Italiano, ad una progressiva perdita di potere da parte dell'influenzatore dovuta soprattutto, ad esempio, alla diffusione di prodotti di automedicazione a marca conosciuta, nonché alla tendenziale banalizzazione dei processi di acquisto di alcuni prodotti senza ricetta.

Particolare è il caso dei prodotti per la cosmesi dove l'acquisto si realizza sempre più spesso nei supermercati o centri estetici, dove i venditori, se raggiungibili dall'impresa industriale, assumono il carattere dell'influenzatore generico. Per i prodotti per l'infanzia, ancora, l'influenzatore potrà essere rappresentato a vario titolo dal medico-pediatra, dai parenti o da amici "esperti" o, viceversa, dai bambini stessi, soprattutto nel caso essi siano target di comunicazione aziendale.

Il settore dell'orologeria in particolare si è nel tempo evoluto, vedendo mutare il ruolo e il potere del negoziante a seguito di una maggiore coscienza del cliente finale (ottenuta grazie alla comunicazione di tipo "pull" attuate sul mercato finale per creare brand forti). In generale nella gioielleria-orologeria, dove il negoziante rappresenta, nel migliore dei casi, un influenzatore di tipo generico, si ritiene che il grado di notorietà delle marche agli occhi del cliente incida significativamente sulla riduzione dell'influenza esercitabile dal negoziante. All'interno della matrice, tale comparto è inserito nel II quadrante ma, per le motivazioni espresse, tendente a spostarsi verso il IV quadrante.

Per quanto riguarda i prodotti informatici e per gli elettrodomestici in genere risulta rilevante la preparazione ed informazione del cliente. Tuttavia, pur essendo oggettivamente dei prodotti con un processo d'acquisto complesso sono sempre più trattati e gestiti quasi come prodotti convenienze, dove una strategia di doppio posizionamento è chiaramente sconsigliabile perché difficoltoso diverrebbe l'individuazione dell'influenzatore, specifico o generico che sia. In tali comparti numerose sono le aziende che si affidano ormai esclusivamente alla Rete per vendere i propri prodotti e che quindi si interfacciano, senza mediazione, con il cliente finale. In ottica di doppio posizionamento si potrebbe ipotizzare in questo caso un peso crescente rappresentato dall'influenzatore generico che tramite passaparola potrebbe consigliare o meno l'acquisto on-line, sulla base della propria esperienza (blog, forum on line). Si rileva come in tal caso una strategia di doppio posizionamento possa essere meno stringente rispetto all'influenzatore generico e alle ipotesi finora assunte, nel senso che si realizzerebbe semplicemente, per esempio, in una buona politica di customer service che genererebbe un passaparola positivo per l'azienda.

Alcuni comparti, inoltre, non sono facilmente posizionabili nella matrice proposta in quanto molto dipenderà, per esempio, dalla possibilità da parte dell'industria di raggiungere l'eventuale influenzatore. Caso esplicativo di tale situazione è il settore alimentare (oscillante tra il II e l'VIII quadrante) dove si ritiene applicabile il doppio posizionamento nel caso dei cosiddetti esercizi tradizionali, dove il rapporto fiduciario tra cliente e influenzatore può effettivamente "guidare" l'acquisto; mentre si ritiene più problematica la situazione nella grande distribuzione dove esistono dei rapporti industria-distribuzione, a volte, molto complessi e dove raggiungere l'influenzatore generico o specifico può essere molto difficile. Sarà interessante osservare gli sviluppi futuri dei nuovi trend distributivi che vedono i negozi monomarca, per varie tipologie merceologiche, sempre più diffusi.

Altri ancora oscillano tra una situazione di doppio posizionamento chiaro ed una più incerta. Si pensi all'abbigliamento (anch'esso oscillante tra il II e l'VIII quadrante) dove per i capi di tipo convenienze, l'acquirente è totalmente autonomo e dove non c'è motivo di doppio posizionamento; situazione che cambia nel caso di capi più tecnici (sport e tempo libero) o di processi d'acquisto ad alto coinvolgimento, dove un "consiglio" appropriato può sicuramente orientare l'acquisto. Tale situazione si può verificare sia al momento dell'acquisto in store, tramite un commesso addetto all'assistenza vendita, oppure da soggetti che hanno una particolare competenza nel settore tecnico specifico. In questa seconda ipotesi, l'influenzatore, si pensi, a titolo d'esempio, al maestro di sci o di tennis, potrebbe avere un interesse preciso,

anche di tipo speculativo, sui consigli tecnici che fornisce, anche se in linea di principio dovrebbe essere considerato un influenzatore specifico ad alta influenza.

Si è deciso, in questa ipotesi di lavoro, di inserire il settore finanziario-assicurativo nel III quadrante perché, come si vedrà nello specifico più avanti, si crede che una strategia di doppio posizionamento sia certamente applicabile; si rileva, tuttavia, che sempre più sono le aziende di prodotti finanziari e assicuratrici che non sfruttano più il canale rappresentato dagli intermediari e che cercano attraverso internet di interfacciarsi direttamente con il cliente finale. Tale peculiarità può ridurre la possibilità di utilizzare una strategia di doppio posizionamento, anche se una evoluzione futura, e per certi versi già in atto, potrebbe essere quella di veicolare, per ragioni di trasparenza, tutte le offerte al pubblico su siti internet istituzionali, i quali diventerebbero gli intermediari.

Strategie di doppio posizionamento che potranno o dovranno cambiare anche per quanto riguarda il settore viaggi e turismo, dove l'influente, rappresentato dall'operatore turistico ha evidentemente un potere notevole, ma che con l'avvento di Internet rischia di perdere il suo ruolo originario (si tende al VI quadrante). La ricerca da parte del cliente di meno vincoli e di minori costi di intermediazione portano a cercare soluzioni autonome rispetto all'influente tradizionale; questo accade soprattutto, grazie al rapido sviluppo dell'Information Technology (ad esempio, on line attraverso le travel community), per quei prodotti/servizi dove il cliente finale può comunque mantenere un certo controllo sul grado di complessità del processo d'acquisto.

## **5. Valutazioni di doppio posizionamento nel comparto farmaceutico**

Il farmaceutico si differenzia da ogni altro comparto dell'economia per l'alta specificità e atipicità, principalmente per la natura dei beni prodotti e per l'esistenza di una forte interdipendenza tra i diversi interessi economici e sociali dei numerosi stakeholders coinvolti (industria farmaceutica, sistema sanitario nazionale, medici, farmacisti e pazienti)<sup>3</sup>. Il mercato dei prodotti farmaceutici si presenta molto frammentato e ciò avviene per la divisione in classi terapeutiche dei farmaci; l'analisi della concorrenza, quindi, va fatta tra produttori di farmaci appartenenti alla stessa classe terapeutica, valutando anche quelli rimborsabili dal sistema sanitario nazionale. Di norma si verifica che in una singola area terapeutica sia il numero di prodotti disponibili sul mercato che quello dei produttori sia relativamente basso, causando un

---

<sup>3</sup> Per un approfondimento del settore si rimanda a: Gianfrate, 2008; Frezza, 2005; Gianfrate, 2004; Drei, Pompini, 2005; Smith, 1999; Brusoni M, 2001; Vallega, 1996.

indice di concentrazione maggiore e barriere all'ingresso elevate. Questo comporta per le medie imprese la preferenza per politica di specializzazione per ritagliarsi nicchie a valore aggiunto.

Una caratteristica peculiare del settore è certamente data dalla composizione della domanda, infatti esiste una chiara separazione tra il consumatore finale (il paziente), il decisore del processo d'acquisto (il medico) e il soggetto pagante (lo stato); inoltre, per i prodotti da banco e i farmaci generici, un ruolo ragguardevole è quello ormai assunto dai farmacisti. In generale, tra coloro che influenzano la scelta, medici e farmacisti, e il consumatore finale, c'è una forte asimmetria informativa; ciò comporta un'alta fedeltà al prodotto e una notevole inerzia nel passaggio tra marche diverse (Bonaccorsi, 2003) e, quindi, i target per le imprese sono di conseguenza diversi.

Le tipiche leve di marketing<sup>4</sup> utilizzate sul target dei medici sono i contatti tramite gli informatori scientifici, i visual da utilizzare durante le visite, i campioni e i gadget da distribuire ai medici, la pubblicità sulle riviste mediche, i convegni e i congressi, gli studi clinici sui prodotti e il direct marketing. L'informazione scientifica è la modalità più utilizzata per i farmaci per i quali non è possibile rivolgersi direttamente al paziente. Peraltro l'efficacia di tale comunicazione è scemata con il tempo, da una parte, per la difficoltà del medico di trovare il tempo per ricevere gli informatori<sup>5</sup>, dall'altra, dal numero crescente di questi ultimi che rappresentano molte case farmaceutiche (Drei, Pompini, 2005)<sup>6</sup>; ecco perché anche la figura dell'informatore sta cambiando, diventando sempre più un fornitore di servizi e informazioni a valore aggiunto per i medici<sup>7</sup> (Ridella, 2006), Molte case farmaceutiche si

---

<sup>4</sup> Non è superfluo ricordare che per i medicinali su ricetta è fatto divieto, in Italia, di influenzare il pensiero del paziente tramite attività di marketing e comunicazione (decreto legislativo n. 541 del 30 dicembre 1992); in altri Paesi, come gli Stati Uniti, invece, le attività di direct to consumer advertising sono lecite e molto utilizzate.

<sup>5</sup> L'evoluzione del settore fa immaginare, soprattutto per i medici di Medicina Generale e di base, sempre più un ruolo da manager.

<sup>6</sup> Più di trecento in Italia.

<sup>7</sup> "Verosimilmente i processi decisionali del medico saranno sempre meno orientati "tra questa e quella molecola" o "tra questo e quel prodotto" ma tenderanno a privilegiare quelle imprese che meglio sapranno offrirgli informazioni e servizi informativi utili nel contesto diagnostico-terapeutico per ampi quadri patologici creando così presso i medici-target una buona immagine di settore. I farmaci adottati dalla classe medica in futuro e le scelte prescrittive connesse non saranno legati solo alla percezione da parte dei medici dei vantaggi differenziali dei farmaci presentati rispetto a quelli di norma prescritti, ma anche e soprattutto alla valorizzazione della qualità e della tipologia delle informazioni fornite, comprendendo nel concetto di qualità "la credibilità della fonte d'informazione" che a sua volta comporta la rinuncia a un'informazione "troppo di parte" e a forme di eccessiva pressione promozionale sul medico." Mantovani E. "Il Mercato Farmaceutico oggi e le sue specificità", 2007, [www.mymarketing.net/upl/d@y/cst/agora/.../2226\\_1\\_200709141809.pdf](http://www.mymarketing.net/upl/d@y/cst/agora/.../2226_1_200709141809.pdf)

fanno promotrici di questi eventi<sup>8</sup> con l'obiettivo di instaurare con i medici un rapporto di partnership e distinguersi chiaramente dai competitors.

Un altro potenziale target della attività di marketing è certamente il farmacista<sup>9</sup>. La componente di servizio offerta dal farmacista è elevata; se si escludono i farmaci etici "preveduti" dal medico, tutti gli altri prodotti sono venduti come riflesso dalla competenza professionale del farmacista che opera, all'ingresso, una forte selezione delle marche e, in uscita, consiglia il paziente (cliente) che richiede prodotti per l'automedicazione o i farmaci generici (Lugli, Cristini, 2007). Essendo un servizio di prossimità che necessita di minimizzare le scorte nei punti vendita, che solitamente hanno dimensione modeste, e contemporaneamente devono soddisfare un ordine minimo ma ad alta frequenza, le farmacie necessitano di un servizio logistico ad alto valore aggiunto offerto dagli intermediari (grossisti)<sup>10</sup>.

Si tenga presente, inoltre, che sul fronte dell'offerta, l'arrivo sul mercato italiano dei farmaci generici<sup>11</sup> ha sostanzialmente cambiato il ruolo del farmacista, facendolo diventare un vero influenzatore specifico ad altissima intensità, e rivoluzionato le dinamiche di prezzo di diversi medicinali<sup>12</sup>. Il medico, infatti, ha progressivamente rinunciato alla sua posizione di difesa del singolo brand off patent, lasciando per questi prodotti sempre più campo al farmacista (vedi Figura 3).

---

<sup>8</sup> Ci si riferisce, ad esempio, al programma nazionale denominato E.C.M. (Educazione Continua in Medicina), dove i medici devono partecipare obbligatoriamente per acquisire i crediti necessari per esercitare.

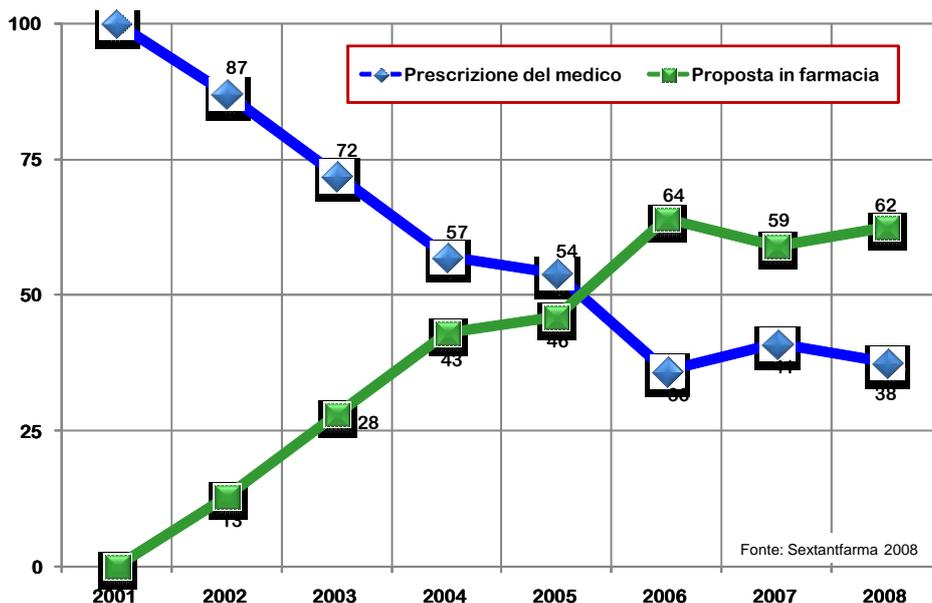
<sup>9</sup> Nel 2009 si stima che il mercato totale in farmacia, considerando il prezzo al pubblico, fatturerà intorno ai 24 miliardi di euro. Tale mercato, stazionario nel suo complesso, si può suddividere in un terzo abbondante di prodotti ancora sotto protezione brevettuale (branded in-patent), un altro terzo circa di prodotti a brevetto scaduto e poco più di un terzo di prodotti healthcare. I farmaci generici (principio attivo + marchio azienda) rappresenteranno, come sell-out 2009, un valore di poco inferiore a 1 miliardo e mezzo di euro che corrisponde a una quota molto piccola del mercato totale (ricerca Sextantfarma, marzo 2009).

<sup>10</sup> Per un approfondimento si rimanda Lugli e Cristini, 2007. Segnaliamo i medesimi autori per l'analisi del canale distributivo e un approfondimento sugli effetti dell'entrata in vigore del decreto Bersani del 2006 che per il settore farmaceutico ha introdotto la possibilità di creare spazi dedicati nella grande distribuzione di farmaci senza prescrizione medica, purché alla vendita sia impiegato personale con una laurea in farmacia.

<sup>11</sup> Il farmaco generico o equivalente è definito come imitazione di un prodotto originale non più coperto da brevetto o da certificato di protezione complementare; questa caratteristica permette la produzione del generico a qualsiasi impresa. Nel mercato italiano esistono due categorie di farmaci generici: quelli "puri" commercializzati sotto la Denominazione Comune Internazionale (DCI) seguita dal nome del produttore e quelli branded, ovvero copie di specialità farmaceutiche recanti un proprio marchio distintivo. Cfr. Magazzini L, Pammolli F, Riccaboni M, Dynamic Competition in Pharmaceuticals: Patent Expiry, Generic Penetration, and Industry Structure «THE EUROPEAN JOURNAL OF HEALTH ECONOMICS», vol. 5, n. 2, 2004, pp. 175-182 e Pammolli F, L., Magazzini, Papa G., Salerno N.C., Generici vs. branded: confronto internazionale su prodotti off-patent rimborsati dal SSN, Fondazione CERM (www.cermlab.it), Quaderno CERM 1-05, 2005.

<sup>12</sup> Ciò ha causato due fenomeni principalmente: l'abbassamento del prezzo del prodotto di marca, a titolo esemplificativo i prodotti di marca (Aulin o Mesulid) a base nimesulide hanno dovuto nel tempo tagliare drasticamente il prezzo sino al 60%; il secondo, è la produzione da parte delle principali case farmaceutiche di farmaci generici.

**Figura 3** Trend peso percentuale sui target medico-farmacista nel processo d'acquisto dei farmaci equivalenti



Fonte: Sextantfarma, 2008

Le continue novità normative, le spiegazioni da dare al paziente e, in ultimo, un reference price che accomuna originale, copie e generici in una continua gara a chi propone il prezzo più basso, fanno sì che il medico, a volte, consigli unicamente il principio attivo del farmaco necessario. Ciò è suffragato da recenti ricerche che dimostrano come il medico sempre meno sostituisca il prodotto fuori brevetto mediante la scritta “non sostituibile” sulla ricetta e, all’opposto, incrementi le prescrizioni che indicano solamente il principio attivo (Sextantfarma, 2006 e 2008). In questo contesto il ruolo del farmacista diventa una sorta di driver della vendita dei prodotti fuori brevetto, fino a superare il ruolo del medico. Inoltre, il paziente sembra ormai sufficientemente informato sui farmaci generici: la grande maggioranza delle persone sa correttamente che cosa siano<sup>13</sup>. Principalmente sono stati due i fattori trainanti del processo conoscitivo: il farmacista per primo che è incentivato ad offrire il prodotto più economico per coltivare la relazione di lungo periodo con il paziente; mentre l’altro è rappresentato dai media (radio, TV e internet) che con articoli, opuscoli informativi, e trasmissioni di approfondimento hanno reso più fruibili temi molto complicati. In particolare, internet è il canale tra i più utilizzati per ricercare notizie di carattere sanitario, ed è in continua crescita.

<sup>13</sup> Il campione è rappresentato da un gruppo selezionato di persone costituito da coloro che si recano dal medico e in farmacia, per maggiori dettagli si rimanda alla ricerca Saxtantfarma 2009.

Le aziende farmaceutiche produttrici di generici spostano, quindi, la loro segmentazione e il successivo posizionamento dal medico al farmacista<sup>14</sup>. Quest'ultimo si ritrova ad essere il principale target delle strategie di marketing, prevalentemente di tipo commerciale (sconti o promozioni).

Nel discutere di posizionamento in campo farmaceutico dobbiamo distinguere, se utilizziamo come discriminante la necessità di prescrizione medica, tra prodotti soggetti a prescrizione e quelli non soggetti<sup>15</sup>. Questa distinzione è propedeutica per comprendere chi sarà il target dell'impresa ovvero colui verso il quale condurre le proprie azioni di marketing con l'obiettivo di ottenere un posizionamento chiaro e distinto.

Nello specifico possiamo avere un posizionamento per i prodotti soggetti a prescrizione medica, dove quindi il paziente non decide quale prodotto utilizzare ma si deve affidare alla prescrizione del medico, che possiamo considerare un influenzatore specifico ad altissima intensità. Tradizionalmente, infatti, il paziente si affida al medico, il quale prescrive il farmaco a sua discrezione; in questa situazione ideale le imprese farmaceutiche possono selezionare il target agevolmente e focalizzare le loro attenzioni direttamente sul medico. Tuttavia negli ultimi anni il ruolo del paziente, e in generale del consumatore, sta cambiando, infatti egli è sempre più consapevole ed informato e vuole, in qualche modo, essere partecipe del processo. Tra due farmaci con il medesimo principio attivo, il paziente potrebbe farsi prescrivere quello che ha già utilizzato in passato con buoni risultati oppure quello che conosce per informazioni acquisite precedentemente e che gode di credibilità e reputazione oppure il generico suggerito dal farmacista. Quindi, l'impresa può adottare una strategia di doppio posizionamento con delle strategie finalizzate a costruire un posizionamento distinto e differente sia nella mente del medico, con le modalità già descritte, che del farmacista.

Diverso è il posizionamento per i prodotti di automedicazione dove la decisione spetta direttamente al paziente, ma dove spesso ci si affida al consiglio del medico o/e, più probabilmente, del farmacista. Per le imprese, quindi, è possibile applicare un doppio posizionamento strategico in quanto sia il farmacista che il medico ha un'altissima influenza nel processo d'acquisto del consumatore. Le attuali normative di legge non prevedono limitazioni alle attività di marketing e comunicazione e quindi per le imprese c'è la possibilità

---

<sup>14</sup> Da una recente ricerca (Sextantfarma, 2008) risulta che l'83,4% dei Farmacisti e solo il 18,8% dei medici di base è contattato dalle aziende "genericiste".

<sup>15</sup> Le categorie di prodotti in cui si articola l'assortimento della farmacia è molto vasta: si va dai farmaci etici a quelli di fascia C, dagli OTC (over the counter) fino ai prodotti funzionali (integratori alimentari). Rispetto alla rimborsabilità si suddividono principalmente in: classe A (farmaci essenziali, per malattie croniche e di rilevante interesse terapeutico) gratuiti o soggetti ai ticket regionali e classe C, ossia quelli non essenziali. Per un quadro completo si rimanda a [www.agenziadelfarmaco.it](http://www.agenziadelfarmaco.it).

di raggiungere i diversi target. L'elemento chiave, oltre alle tradizionali attività di marketing mix, per raggiungere il target consumatore è sicuramente dato dalla gestione delle attività di marketing legate al brand e alla creazione di valore percepito e distintivo che riesce a trasmettere. Quest'ultimo, per i prodotti di automedicazione, è un valore di riferimento per il consumatore in termini di riconoscibilità, fiducia e affidabilità e consente al "*consumatore di cercare la soluzione efficace al suo disturbo non più attraverso un confusivo caleidoscopio, ma usando un cannocchiale di precisione*" (Stumpo, 2003).

## **6. Valutazioni di doppio posizionamento nel comparto assicurativo**

La forte evoluzione che interessa oggi il comparto assicurativo (Chiarlo, 1996), sulla base delle evoluzioni legislative e competitive, sta comportando oggi significativi cambiamenti nell'innovazione dei prodotti, venduti oggi anche nel canale on-line, nella struttura distributiva delle compagnie (con l'apertura di nuovi canali distributivi e l'abolizione del vincolo di operatività delle agenzie con una sola compagnia) e nel rapporto con i clienti, caratterizzati da preferenze diffuse e aspettative specifiche (Borghesi, 1988, pag. 75) nonché sempre meno fedeli alla singola compagnia (Cacciamani, 2005, pag. 271).

Il comparto assicurativo italiano rappresenta circa il 6% del PIL nazionale. Si contano circa 246 imprese assicurative che operano nel settore, per due terzi aventi sede legale in Italia, con un numero addetti di oltre 46.000 dipendenti e una rete distributiva di circa 23.000 agenzie, oltre agli altri intermediari nel comparto bancario-finanziario, postale e del brokeraggio (ANIA, 2008).

Il settore assicurativo europeo è cresciuto rapidamente a partire dagli anni '90, con tassi di espansione spesso superiori al 10%. La crescita è stata trainata in particolar modo dai rami vita, grazie ad un regime fiscale particolarmente favorevole (fino al 2000), un modello distributivo capillare e l'offerta di prodotti assicurativi capaci di rappresentare un interessante investimento finanziario. In tale scenario, il mercato italiano, pur avendo registrato un forte sviluppo negli ultimi 15 anni, risulta essere ancora lontano dalla maturità, con ampi spazi di crescita sia nel comparto danni e vita, mentre nel comparto RC auto – ben conosciuto dal pubblico degli assicurati – si nota già una forte pressione concorrenziale.

A livello distributivo, gli agenti rappresentano oggi il canale attraverso cui si realizza il 45,1% del totale delle vendite<sup>16</sup>, seguiti dal canale bancario (36,5%), dalla vendita diretta (9,4%), dai promotori finanziari (5,3%), e dai broker (3,7%) (ANIA, 2008).

Le dimensioni e la dispersione geografica raggiunte dalle reti distributive, i conflitti di canale nel rapporto tra imprese e agenti hanno prodotto una notevole segmentazione (Cherubini, Eminente, 1998) e il nuovo regime di concorrenza tra compagnie per l'acquisizione di agenti rendono di fatto estremamente difficile la gestione della strategia di posizionamento. Per meglio spiegare quanto detto è necessario descrivere le evoluzioni in atto.

Tra le agenzie si distinguono le monomandatari e le plurimandatari.

Le monomandatari rappresentano un canale distributivo a elevato controllo verticale in quanto collocano esclusivamente i prodotti della mandante, la quale partecipa agli investimenti strutturali (punti vendita, attrezzature, etc.) e in risorse umane.

Le plurimandatari collocano invece sul mercato finale prodotti di diverse compagnie in concorrenza tra loro e rappresentano una realtà destinata a crescere, sia per effetto della crescente spinta competitiva del settore sia per effetto dell'entrata in vigore delle leggi n. 248 del 4 agosto 2006 e n. 40 del 2 aprile 2007<sup>17</sup>. La principale evoluzione determinata da dette leggi riguarda il divieto imposto alle compagnie di assicurazione di inserire in sede di stipulazione di un contratto con un agente, clausole di distribuzione esclusiva di polizze relative al ramo danni<sup>18</sup>.

In tale scenario si riscontra un'evidente applicabilità del doppio posizionamento al settore assicurativo in generale, dove la formazione del personale di vendita può evidentemente influenzare il cliente finale, data la complessità dei prodotti venduti. Si possono tuttavia fare delle distinzioni per specifici canali che portano a ridefinire dinamicamente la posizione del settore assicurativo nella matrice settoriale (Figura 4):

- nei canali distributivi bancario e postale, ove la vendita di prodotti assicurativi non rappresenta il core-business, potremmo identificare influenzatori generici ad alta intensità dato il livello di fiducia posto dal cliente nella filiale di riferimento;

---

<sup>16</sup> In particolare il canale degli agenti colloca l'84,3% del volume di prodotti venduti nel ramo danni ed il 21% del volume di prodotti venduti nel ramo vita (dove il principale competitor è dato dal canale bancario – 57,8% -

<sup>17</sup> Dette leggi convertono i decreti recanti "misure urgenti per la tutela dei consumatori, la promozione della concorrenza, lo sviluppo di attività economiche e la nascita di nuove imprese" contengono una serie di modifiche significative che hanno investito anche il settore assicurativo.

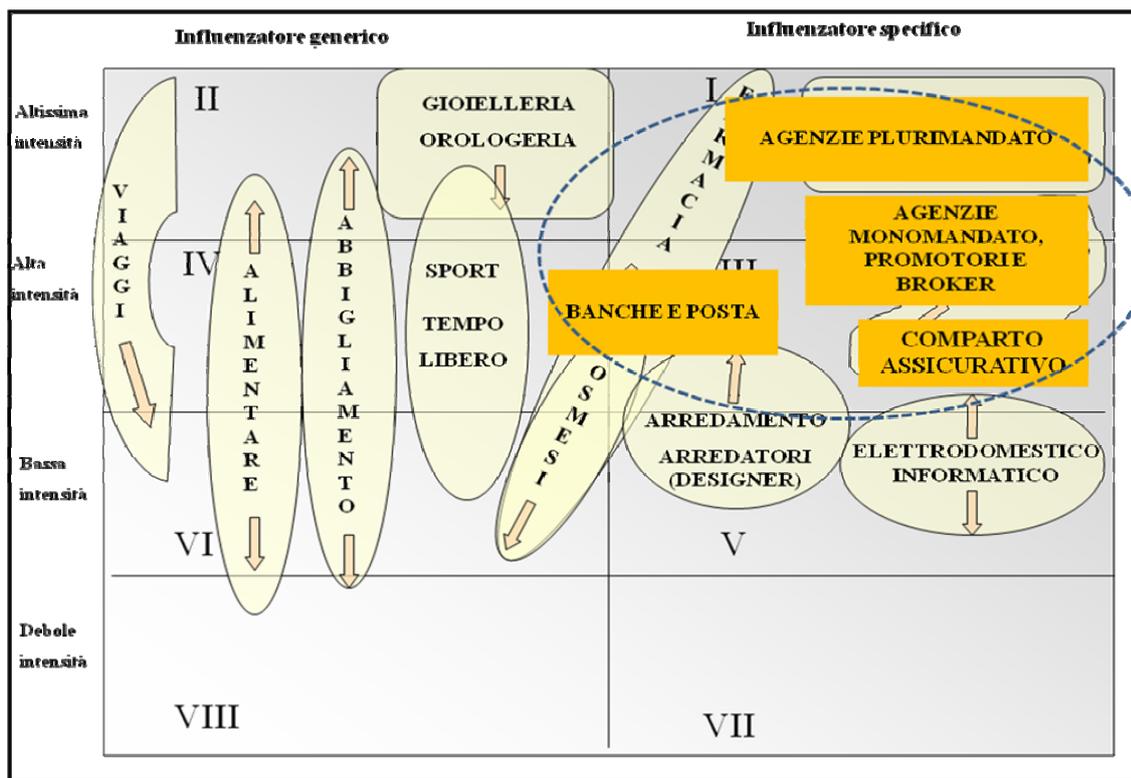
<sup>18</sup> Dal 1° gennaio 2008 è decaduto il vincolo di esclusiva disposto nei contratti già conclusi anteriormente all'entrata in vigore del decreto; pertanto qualsiasi agente operante sul territorio nazionale potrà acquisire liberamente mandati di più compagnie assicurative.

- nei canali distributivi delle agenzie monomandatariе, promotori finanziari e broker possiamo identificare influenzatori specifici ad alta intensità data l'elevata specializzazione del personale di vendita. Non possiamo inserire in tale contesto la vendita diretta, oggi in fase di maturità nel comparto RC auto e in forte crescita nel ramo vita. In tale caso infatti la figura del venditore - influenzatore è del tutto assente;
- nelle agenzie plurimandatariе, oggi in forte crescita, si ritiene in particolare di poter configurare la presenza di influenzatori specifici ad altissima intensità essendo essi in grado di offrire al cliente finale una rosa di prodotti ampia, data la vasta tipologia di prodotti in portafoglio, e profonda, garantendo cioè la scelta tra più compagnie assicurative tra loro in concorrenza. Nelle agenzie plurimandatariе il cliente potrebbe infatti trovare nell'agente un consulente apparentemente "super partes" nella valutazione del prodotto più efficiente, condizione tale da alimentare nel cliente un maggiore senso di fiducia verso il venditore<sup>19</sup>. Appare quindi evidente che le agenzie plurimandatariе potranno divenire un canale distributivo forte sia per dimensione, alla luce del processo di crescita dimensionale in atto tra le agenzie, sia in termini di potere nei confronti del cliente, stante il potenziale di fiducia che il cliente potrà accordargli. Si tratta quindi di un canale "critico" per le compagnie assicurative, dato il suo potenziale di crescita, il rapporto potenzialmente fiduciario con il cliente e la scarsa controllabilità da parte della compagnia stessa.

---

<sup>19</sup> La riforma crea tuttavia anche alcuni rischi. Da una parte il potenziale aumento di costi sia per le compagnie che per i clienti, derivante dalla duplicazione degli investimenti strutturali, nonché un potenziale conflitto di interessi in capo agli agenti. Essi potrebbero avere l'incentivo a vendere la polizza con le provvigioni più elevate, piuttosto che quella più conveniente per il consumatore, con il timore che la stessa concorrenza fra compagnie si sposti sul terreno di chi offre le provvigioni più alte agli agenti, determinando di riflesso un aumento dei costi per i consumatori.

Figura 4 La posizione dei diversi attori assicurativi nella mappa



Fonte: Ns. elaborazione

Il nuovo scenario legislativo comporta la revisione o la creazione ex novo della strategia di doppio posizionamento da parte delle compagnie.

Analizzando le variabili di posizionamento delle compagnie assicurative (Varaldo, Bonaccorsi, 1995, pp. 79-83)<sup>20</sup> si ritiene di poter individuare tre orientamenti, derivanti dal consolidamento o dalla ridefinizione delle strategie già in essere con la rete di vendita (Figura 5):

- Tradizionale: caratteristico delle storiche compagnie multiramato, focalizzato sulla forza del marchio, sulla solidità dell'impresa, la fiducia e l'affidabilità. Tale posizionamento è individuabile in compagnie quali Generali, Cattolica e Unipol e ha l'obiettivo di mantenere solido il legame con la rete agenti;
- Outsider: tipicamente nel caso di imprese a maggiore vocazione internazionale, fortemente orientate verso l'innovazione, l'originalità, l'aggressione del mercato, la qualità e la competenza; le imprese outsider si prefiggono lo scopo di rafforzare la propria presenza sul mercato acquisendo nuove collaborazioni di canale (ad esempio, Zurich e Axa);

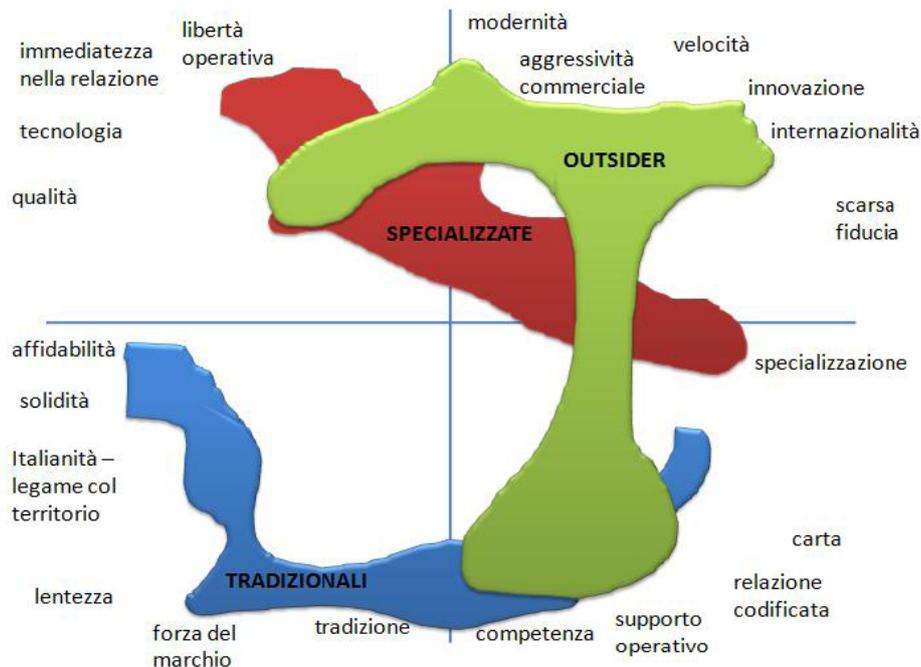
<sup>20</sup> Si cita in tale sede anche l'indagine diretta "Agenti, plurimandato e competitività", Gruppo D.A.S. 2008-2009 e si ringrazia a tal fine il Dott. Mattia Fasoli per aver fornito l'indagine in oggetto.

- Specializzata: nel caso di imprese caratterizzate da libertà operativa, modernità ed elevata remunerazione che mirano alla costruzione del cosiddetto “plurimandato complementare”, aumentando il numero delle collaborazioni e la conoscenza del mercato di nicchia entro cui è circoscritto il loro business. Tra esse vi sono Europ Assistance, Arag, Uca e D.A.S..

Appare evidente che tali variabili di posizionamento potranno e dovranno applicarsi coerentemente sia agli influenzatori di canale (gli agenti) sia al mercato finale.

Appare comunque possibile collegare, per i tre profili di compagnie sopra definite, le variabili di posizionamento verso la rete di vendita e le variabili di differenziazione tipicamente utilizzate verso il mercato finale (Figura 6).

**Figura 5 Mappa di posizionamento delle compagnie assicurative nei confronti della rete di vendita**



*Fonte: Gruppo D.A.S. 2008-2009*

**Figura 6 Variabili di posizionamento verso la rete di vendita (influenzatori) e di differenziazione verso il mercato finale**

Categoria	Strategia di posizionamento verso gli agenti	Variabili di differenziazione verso il cliente finale
<b>Tradizionali</b>	Forza della marca, solidità, fiducia, affidabilità	Innovazione di prodotto

<b>Outsider</b>	Aggressione del mercato, innovazione, competenza	Innovazione di servizio
<b>Specializzate</b>	Libertà operativa, elevata remunerazione	Posizionamento debole di innovazione di prodotto e servizio

*Fonte: Gruppo D.A.S. 2008-2009*

## 7. Conclusioni

La discussione ragionata della teoria del doppio posizionamento strategico ha consentito di completare l'approccio di base con nuove prospettive di analisi.

La discussione ragionata applicata a diverse categorie merceologiche ha permesso di delineare tipicità di contesto, dinamiche tradizionali o innovative nei ruoli dei soggetti influenzatori. La matrice settoriale in Figura 2, riproposta anche in Figura 4, offre un primo elemento discriminatorio sul valore o la necessità di adottare o meno la strategia del doppio posizionamento, puntualizzando considerazioni utili nei diversi comparti dell'economia analizzati.

Le domande di ricerca di base riguardavano le condizioni e le tendenze di applicazione del doppio posizionamento. In particolare il paper ha permesso pertanto di rispondere alle iniziali domande di ricerca come segue:

1. l'approccio di base alla teoria del doppio posizionamento è mutato in relazione alle evoluzioni dei mercati e dei contesti competitivi/normativi?

L'approccio di base alla teoria del doppio posizionamento non è mutato in relazione alle evoluzioni dei contesti o dei mercati. In alcuni casi sono mutati però gli elementi di input che inseriscono il soggetto influenzatore in una determinata classificazione, in altri casi è maturato il mercato, e quindi varia di conseguenza la scelta consigliata sul posizionamento. Sembra emergere che le nuove tendenze di marketing permettano nuove potenzialità in termini di individuazione, di praticabilità, di contatto, di avvicinamento, di relazione nonché di supporto per la realizzazione della strategia del doppio posizionamento.

L'utilità di avvicinamento dei concetti teorici, rileggendo i processi di acquisto di altre tipologie di prodotto/servizio, può contribuire a validare o falsificare gli assunti su cui tale teoria si basa. Future linee di ricerca potranno e dovranno indubbiamente contribuire ad ampliare l'analisi in altri comparti dell'economia.

2. quali sono le condizioni di applicabilità della strategia del doppio posizionamento?

Rispettando i requisiti di esecuzione, le condizioni di applicabilità della strategia del doppio posizionamento sono confermate nei tradizionali incroci tra gli elementi di individuabilità, di intensità di influenza e di autonomia decisionale dell'influenzatore (svincolato da impulsi e stimoli di tipo economico, finanziario).

Un limite apparente alla teoria del doppio posizionamento può riguardare il considerarla parte di tecniche di trade marketing, quando si rivolga ad intermediari lungo il canale distributivo. Si è argomentato che in molti casi è invece consigliabile, anche eventualmente a potenziamento di tutti gli stimoli e gli impulsi tradizionalmente attuati sul trade che non concorrono correttamente all'allineamento delle percezioni tra influenzatore e cliente.

Un limite riscontrato invece nell'analisi dinamica delle matrici settoriali si riferisce al fatto che più il cliente/target diviene autonomo nel suo processo decisionale, meno si lascia influenzare o delega parte del suo processo d'acquisto. La forza del brand, gli investimenti in comunicazione di tipo pull, vertono sul consumatore finale, ma non offrono la certezza che egli non si faccia affiancare o consigliare da alcuno nei suoi acquisti. Perplessità sul tale limite sono inoltre da porsi sia considerando le peculiarità di molti comparti in Italia, sia valutando la complessità di alcuni prodotti ad alto coinvolgimento, sia considerando che può comunque esistere una componente di "condivisione sociale" nei processi d'acquisto tipica in molte categorie di prodotti e in molti profili di clienti (si pensi ai giovani, che interagiscono sempre più online, tra Community e Social Networks).

Si desidera infine concludere il percorso di riflessione ponendo l'accento sulle condizioni di applicabilità legate all'analisi costo-beneficio delle iniziative attuabili. Le misurazioni che consentono di valutare correttamente il successo di tali iniziative non dovrebbero essere ristrette tecnicamente solo alla verifica del maggiore o migliore impatto del soggetto influenzatore sul processo d'acquisto del cliente/target, ma dovrebbero essere selezionate in base all'apporto che esse hanno offerto nella realizzazione della strategia generale di marketing.

## Bibliografia

- Aaker D. A.- Shansby G. (1982), "Positioning Your Product", *Business Horizons*, May-June, Vol. 25 pp. 56-62
- ANIA, *L'assicurazione italiana*, report 2007/2008
- Borghesi A. (1988), *Marketing assicurativo*, CEDAM, Padova
- Borghesi A. Signori P. (2002), "Il doppio posizionamento strategico. Considerazione teoriche ed evidenze empiriche", in *atti del II Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing in Europa*, Ecole Supérieure de Commerce de Paris EAP, gennaio 2002
- Brusoni M. (1999), (a cura di), *L'impresa Farmacia: gestione, marketing e sviluppo del settore*, Egea, Milano
- Cacciamani C. (2005), *L'agente di assicurazioni*, Egea Milano?
- Cherubini S., G. Eminente (1988), *Marketing delle assicurazioni*, UTET
- Chiarlo M. (1996), *Competizione e strategie nel mercato assicurativo italiano*, Bozzi Editore, Genova
- Christopher M., Peck H. (2003), *Marketing-Logistics 2<sup>nd</sup> Ed.*, Butterworth-Heinemann, London
- 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
- Drei A., Pompini M. (2005), *Sales e marketing effectiveness per il settore farmaceutico*, Guerini e Associati, Milano
- Dubois L. (1977), "Le positionnement", *Revue française du marketing*, n. 67
- Frezza L. (2005), *Industria farmaceutica e management*, Il Sole 24 ore, Milano
- G.Panati, G. Golinelli, (1988), *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma
- Gianfrate F. (2004), *Economia del settore farmaceutico*, Il Mulino, Bologna
- Gianfrate F. (2008), *Marketing Farmaceutico*, Tecniche Nuove, Milano
- Guatri L., Vicari S., Fiocca R. (1999), *Marketing*, McGraw-Hill, Milano
- Hoogley, G. J. (1979), "Perceptual Mapping for Product Positioning. A Comparison of Two Approaches", *European Research*, January, pp. 1988
- Kotler P. (1999), *Marketing Management*, Isedi, Torino
- Kotler P., Scott W.G. (1993), *Marketing Management*, Isedi, Torino
- Lambin J. J. (1997), *Marketing Strategico*, McGraw-Hill, Milano
- Lugli G. e Cristini G. (2007), "La distribuzione dei farmaci, in (a cura di) Lugli G. *Marketing channel – la creazione di valore nella distribuzione specializzata*, Utet, Milano
- Magazzini L, Pammolli F, Riccaboni M (2004), "Dynamic Competition in Pharmaceuticals: Patent Expiry, Generic Penetration, and Industry Structure", *The European Journal Of Health Economics*, Vol. 5, N. 2, pp. 175-182
- Maggard J. P. (1976), "Positioning Revised. Is positioning something old, new, or borrowed?", *Journal of Marketing*, Vol. 40, N. 1, pp. 63-66.
- Pammolli F., L. Magazzini, Papa G., Salerno N.C. (2005), "Generici vs. branded: confronto internazionale su prodotti off-patent rimborsati dal SSN", Fondazione CERM ([www.cermlab.it](http://www.cermlab.it)), *Quaderno CERM* 1-05
- 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
- Ridella R. (2006), "Strategie possibili per un marketing farmaceutico alla svolta", *Strategie di Business* n.14, in [www.atkearney.it](http://www.atkearney.it), 23 maggio

- Ries A. – Trout J.(1981), *Positioning : The Battle for Your Mind* (trad. it. *La conquista della posizione vincente*, McGraw-Hill, Milano)
- Smith M. C. (2001), *Pharmaceutical Marketing*, Pharmaceutical Product Press, NY, USA
- Stampo B., Vicari S., Bonaccorsi A., Astolfi A. (2003), “Il marchio di automedicazione. una garanzia per il consumatore, un valore per l’ impresa”, *atti di seminario di studio*, Federchimica Anifa
- 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
- Vallega S. (1996), *Marketing per la salute. Strumenti e tecniche in azienda e in farmacia per i prodotti da automedicazione*. Etas Libri, Milano
- Varaldo R., A. Bonaccorsi (1995), *Marketing e distribuzione dei prodotti assicurativi*, Guerini e Associati, Milano

Sitologia:

<http://www.aboutpharma.com/>

<http://www.agenziafarmaco.it/section8983.html>

[www.mymarketing.net/upl/d@y/cst/agora/.../2226\\_1\\_200709141809.pdf](http://www.mymarketing.net/upl/d@y/cst/agora/.../2226_1_200709141809.pdf)

[www.sextantfarma.it](http://www.sextantfarma.it)