



DISAQ

SCIENZE E MANAGEMENT DELLO SPORT  
E  
DELLE ATTIVITÀ MOTORIE (0515)

Economia e gestione dei servizi per lo  
sport  
A.A 2024-25

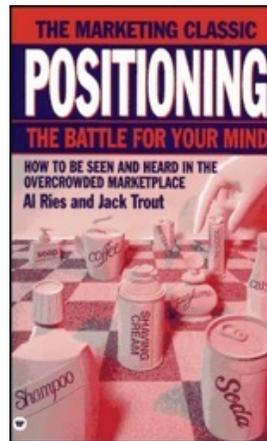
Modulo 7: Posizionamento & Valore

Prof. Mauro Cavallone

- 
- ▶ Al termine di questo modulo vi saranno chiare/i:
  - ▶ Le definizioni di posizionamento e differenziazione
  - ▶ I quattro possibili errori di posizionamento
  - ▶ La differenza tra segmentazione e posizionamento
  - ▶ Posizionamento e Valore
  - ▶ I legami tra il valore dell'azienda e il marchio
  - ▶ Il brand system

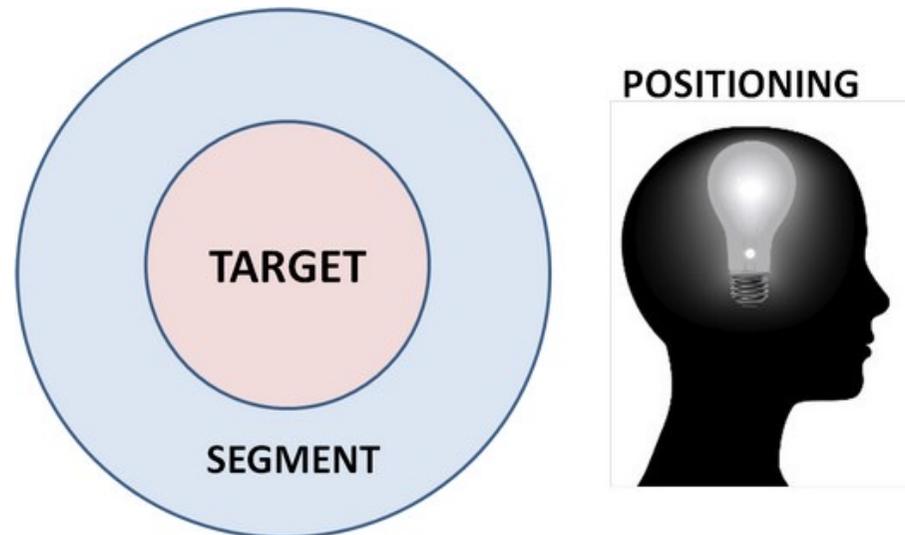
## Definizioni

- Prima del 1981, il concetto di posizionamento risultava spesso identificato con la descrizione della differenziazione fisica dei prodotti
- Ries e Trout (1981) introducono una nuova definizione di posizionamento: “il posizionamento non si riferisce alle caratteristiche fisiche del prodotto, ma a come viene percepito nella mente dei clienti”



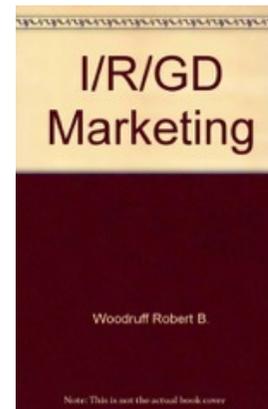
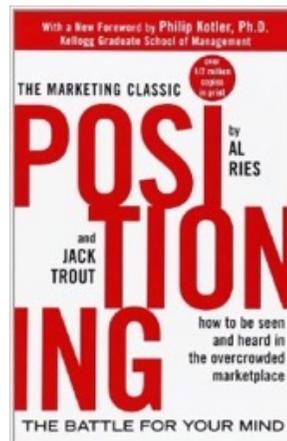
## Definizioni

- Secondo Day (1984), esso è “... l’insieme delle percezioni dei clienti rispetto alla posizione che un prodotto occupa in un segmento del mercato [...], la differenziazione proposta da una determinata impresa rispetto ai suoi concorrenti su attributi specifici, quali il prezzo o le prestazioni.”



## Definizioni

- Kotler (1985) definisce il posizionamento di prodotto come il modo in cui il prodotto stesso viene identificato dal consumatore in riferimento ad importanti attributi
- Secondo Cravens e Woodruff (1986) il posizionamento è “la percezione globale di un compratore, risultato dell’impatto del marketing mix proposto dall’impresa”



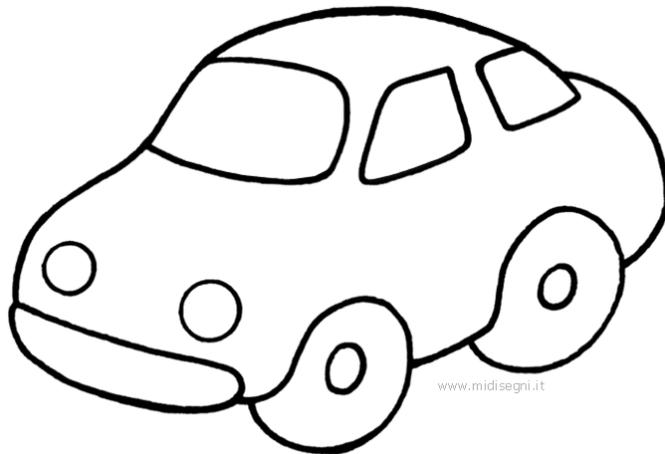
## Definizioni

- Per Fiocca (2005) il posizionamento consiste in un'analisi che permette di capire quale posizione assuma, o debba assumere, il prodotto nell'ambito delle preferenze espresse dalla domanda e come esso venga, o debba essere, percepito rispetto ai prodotti concorrenti.



## Lo sviluppo di una strategia di posizionamento

Ogni impresa o marca può essere differenziata. Non esiste un prodotto definibile come commodity, cioè privo di qualsiasi elemento di differenziazione.



## Lo sviluppo di una strategia di posizionamento

Dermot Dunphy, amministratore delegato della Sealed Air Corporation, dice: “La lezione da apprendere è che un prodotto, per quanto possa apparire comune, non deve divenire una commodity. Ogni prodotto, ogni servizio possono essere differenziati”.



**Sealed Air**



---

## La differenziazione

La differenziazione è la definizione di un insieme di differenze significative in grado di rendere distinguibile per l'acquirente l'offerta dell'impresa rispetto a quelle dei concorrenti.



## La differenziazione (segue)

L'applicazione di una logica di differenziazione inizia con il prendere atto che gli acquirenti hanno bisogni diversi e sono quindi attratti da offerte diverse. Ogni differenza può costituire sia un incremento di valore per il cliente, sia un incremento di costo per l'impresa. Occorre quindi scegliere con estrema attenzione quelle caratteristiche differenziali che consentano di stabilire un vantaggio competitivo.



## La differenziazione (segue)

Quando vale la pena di differenziare un prodotto o un servizio?

- La differenza è importante, cioè determina un' utilità altamente apprezzata per un numero consistente di acquirenti.
- La differenza ha un proprio carattere distintivo, sia perché non viene offerta ad altre imprese sia perché viene presentata in modo diverso.
- La differenza ha un' efficacia superiore rispetto ad altre modalità di realizzazione della stessa utilità.



## Differenziazione: esempi

**D**i**F**FERENT**I**STION

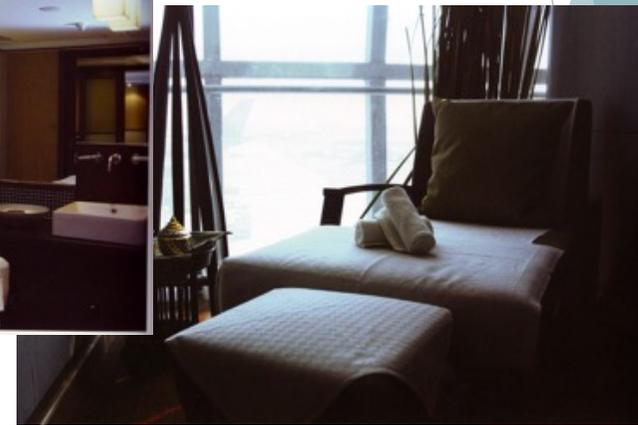
Segue...

- La differenza è comunicabile e visibile per gli acquirenti.
- La differenza non è facilmente imitabile da parte dei concorrenti.
- La differenza determina un aumento del prezzo accessibile per l'acquirente.
- L'introduzione della differenza è profittevole per l'impresa

## Il valore dell'offerta



## Il valore dell'offerta (segue)



---

Non tutti gli acquirenti percepiscono o sono interessati alle varie differenze dei prodotti concorrenti. Per questo l'impresa deve insistere in modo particolare su quelle caratteristiche che sono ritenute di particolare rilevanza dal mercato obiettivo. In tal modo, l'impresa sviluppa una strategia di posizionamento focalizzato o, più semplicemente, di posizionamento.



---

Il posizionamento consiste nel definire l'offerta dell'impresa in modo tale da consentirle di occupare una posizione distinta e apprezzata nella mente dei clienti obiettivo.



---

## Il valore del prodotto



## Il valore del prodotto-marchio



Audi Q5 e Porsche Macan, entrambe del gruppo VW, sono realizzate sullo stesso telaio pur occupando 2 diverse nicchie di mercato...a prezzi diversi

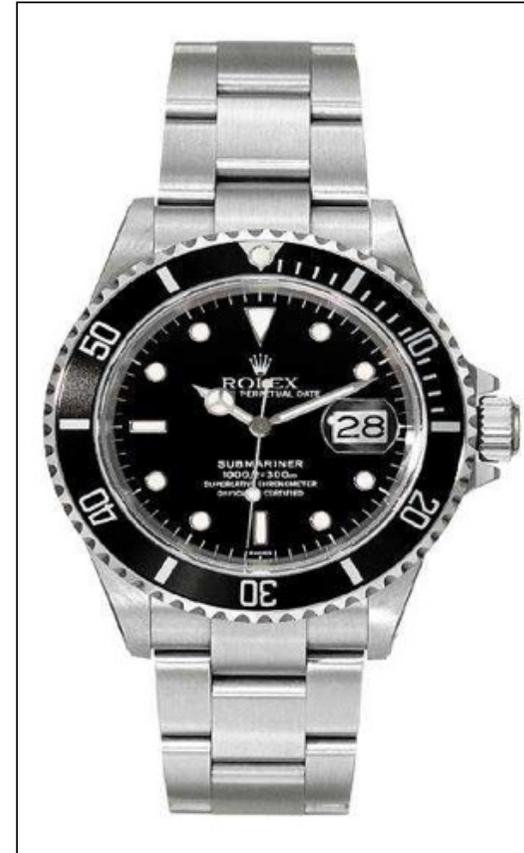


## Alcuni tipi di posizionamento



- Posizionamento sulla base delle caratteristiche specifiche del prodotto.
- Posizionamento per benefici attesi, problemi risolti o bisogni.
- Posizionamento per specifiche occasioni d'uso.
- Posizionamento per categorie di utilizzatori.
- Posizionamento per contrapposizione ad un altro prodotto.
- Dissociazione della classe di prodotto.

## Il valore dell' azienda-marchio



---

## Il valore del prodotto



## Il valore dell' azienda-marchio

Ries e Trout concordano sulla convenienza di adottare un unico messaggio di posizionamento.

Per ogni marca dovrebbe essere individuato un attributo, con riferimento al quale la stessa verrebbe poi presentata come la “numero uno”.



## Il valore dell' azienda-marchio

Gli attributi nei confronti dei quali presentarsi come “numeri uno” sono la “migliore qualità”, il “miglior servizio”, il “prezzo più conveniente”, il “valore più elevato”, la “tecnologia più avanzata”. Se un' impresa concentra la propria azione di comunicazione su uno di questi posizionamenti e riesce ad essere convincente, è assai probabile che conseguiranno la notorietà più elevata.



## L' esempio di GEOX



---

## Il valore dell' azienda-marchio



Alcune aziende ritengono opportuno puntare su due attributi, anziché su uno solo, come nel caso in cui due o più imprese contendano fra di loro con riferimento allo stesso attributo. Volvo, ad esempio, presenta le proprie auto come le più sicure e di più lunga durata. Un' impresa che pretende essere la migliore con riferimento a troppi attributi rischia di non conseguire un posizionamento definitivo.

## Il Brand System

**Branding:** funzione di produzione che produce un valore immateriale che si integra a quello del prodotto

→ sistema di creazione di valori intangibili

**Brand System:** output del processo di branding

Tre letture:

- Commerciale
- Cognitivo
- Simbolico-emozionale



## Il Brand System

Awareness e immagine di brand accumulano valore

Una marca attraversa il tempo, il prodotto no

La marca

- Garantisce sul prodotto
- Orienta l'acquirente
- È comoda
- È uno strumento di comunicazione sociale
- Genera sentimenti



## Il Brand System

Il brand può essere composto da:

- Brand name
- Brand logo
- Brand proposition
- Brand sound
- Brand testimonial
- Brand character



See what's happening in the world right now

Join Twitter today.

Sign Up

Log In

Questi elementi sono prodotti dall'azienda e di sua proprietà, e rimangono per sempre legate al prodotto



## Quattro errori di posizionamento

- **Insufficiente posizionamento**
- **Posizionamento troppo ristretto**
- **Posizionamento confuso**
- **Posizionamento poco credibile**

## Errori di posizionamento

- **Insufficiente posizionamento:** alcune imprese scoprono che gli acquirenti hanno solo una vaga idea delle loro marche, non ricordando nulla di specifico nei loro riguardi.



- **Posizionamento troppo ristretto:** in alcuni casi, il posizionamento può essere realizzato in modo tale da restringere eccessivamente il numero degli acquirenti potenziali interessati (es: tv watch).



## Errori di posizionamento

- **Posizionamento confuso:** se il posizionamento viene sostenuto in modo discontinuo, senza una coerente presentazione degli attributi prescelti, ne può conseguire uno stato di disorientamento fra gli acquirenti.
- **Posizionamento poco credibile:** è frequente che un'impresa presenti gli attributi dei propri prodotti in modo tale da sollevare i dubbi dei potenziali acquirenti.



## Segmentazione e posizionamento

Segmentazione e posizionamento non coincidono:

- la segmentazione identifica i sottogruppi di clienti presenti nel mercato tra i quale si sceglieranno quelli che si intende servire
- il posizionamento indica in che modo l'impresa intenda far percepire i propri prodotti dai segmenti obiettivo.



## Gli aspetti operativi

Il posizionamento fa riferimento a tre ordini di attributi dell'offerta (Park et al., 1986):

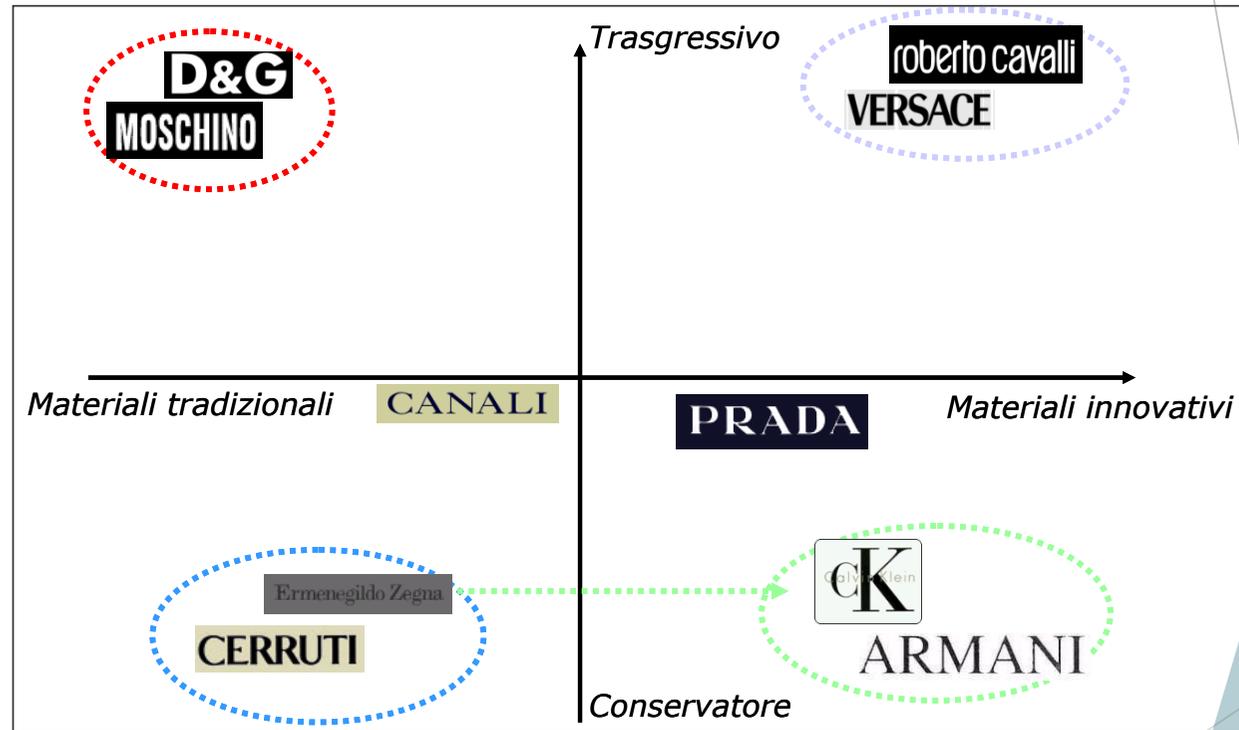
- funzionali (utilità ed aspetti tangibili)
- simbolici (valori, autoidentificazione, ecc.)
- sensoriali ed esperienziali (comodità, estetica, ecc.)

In base alla tipologia di offerta, una delle tre categorie di attributi può divenire più rilevante per definire un posizionamento (differenziato dalla concorrenza).

## Rilevare i posizionamenti

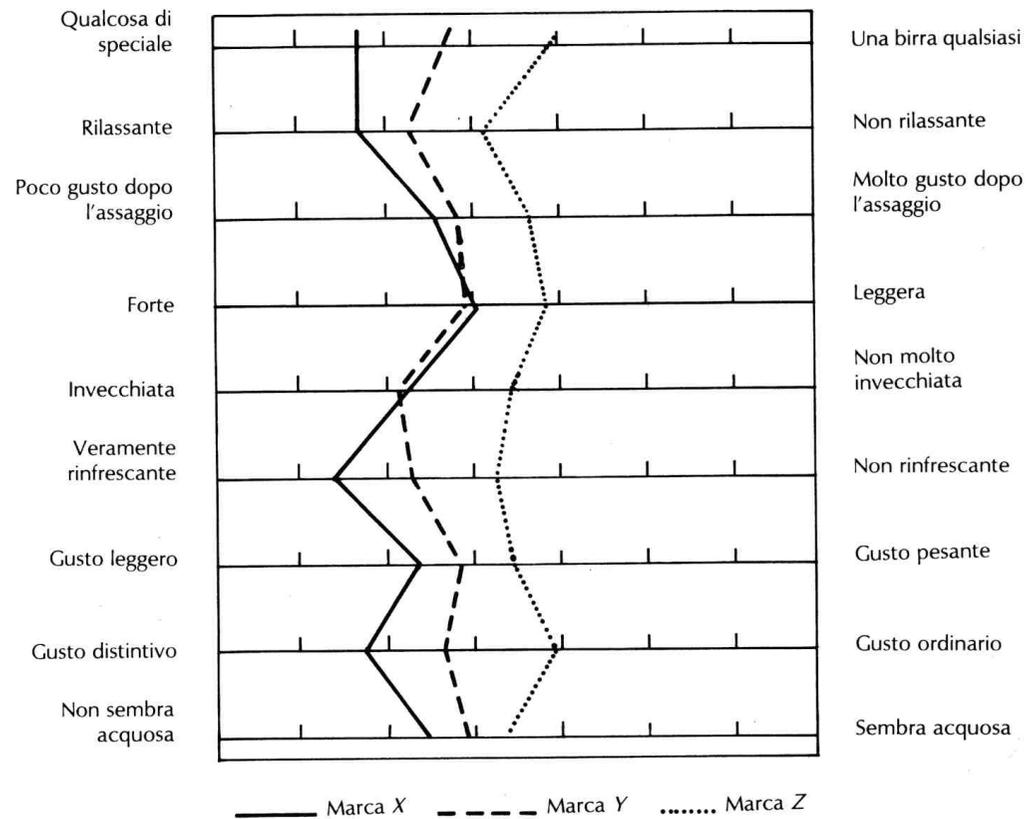
- Per rilevare i posizionamenti, occorre utilizzare strumenti in grado di misurare le percezioni dei consumatori nei confronti dell'offerta dell'impresa e di quelle della concorrenza.
- In particolare si fa spesso ricorso a:
  - mappe percettive
  - profilo d'immagine
- In entrambi i casi, si selezionano le percezioni rispetto ad una serie di attributi ritenuti rilevanti nel processo di scelta del consumatore all'interno della specifica categoria di prodotti.

## Un esempio di mappe percettive



Fonte: prof. C. Cautela sul sito ([www.design.polimi.it](http://www.design.polimi.it))

## Un esempio di profilo d'immagine



Fonte: T.C. Kinnear e J.R. Taylor (1990)

---

## Review dei concetti chiave:

- ▶ Che differenza c'è tra posizionamento e differenziazione?
- ▶ Quali sono i quattro possibili errori di posizionamento?
- ▶ Che differenza c'è tra segmentazione e posizionamento?
- ▶ Posizionamento e Valore coincidono?
- ▶ Quali sono i legami tra il valore dell'azienda e il marchio?
- ▶ Quale è il contributo fornito all'azienda dal brand system ?

## Bibliografia

- “Contributi sul posizionamento” di Donato Lucev & Michele Quintano, 1998.
- “Marketing, impresa e mercato” di Renato Fiocca, 2005.
- “Marketing Management” di Philip Kotler e& Kevin Lane Keller, 2009.
- “Marketing Research” di Carl McDaniel & Roger Gates, 2005.
- “Positioning. The battle for your mind” di Ries A. & Trout J. , 1981.

[www.benettongroup.com](http://www.benettongroup.com)

[www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)

[www.thaiair.com](http://www.thaiair.com)

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

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

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

[www.rolex.com](http://www.rolex.com)

- Ubi Banca