

martedì 8 novembre 2022

Posizionamento

Dopo aver scelto i segmenti di mercato a cui rivolgersi, l'impresa deve decidere come posizionarsi, quindi come costruire quell'idea di se stessa nella mente dei segmenti che vuole raggiungere per creare una proposta di valore.

L'azienda va a declinare le leve del mix per creare un valore differenziato per i segmenti obiettivo. Decidere quale posizione occupare all'interno dei segmenti identificati come d'interesse.

Il posizionamento del prodotto, è il modo un cui il prodotto e l'azienda, viene percepito dai consumatori con riferimento a degli attribuiti, che sono quelli che vanno a dettagliare un sistema d'offerta.

È il posto che l'azienda o il prodotto, occupa nella mente dei consumatori rispetto ai concorrenti.

I consumatori sono sommersi da informazioni, che riguardano molti aspetti, in particolare prodotti e servizi. Da parte dei consumatori c'è la fatica di mettere a fuoco un solo prodotto, in più in ogni fase del suo percorso c'è la possibilità di ricevere nuove informazioni riguardo a nuovi prodotti o servizi. Così per semplificare il processo di acquisto, organizzano prodotti, servizi e imprese in categorie e li «posizionano» nella loro mente. Il cliente si attiva per estrapolare le cose più adatte e catalogarle.

La posizione di un prodotto è il complesso insieme di percezioni, impressioni, e sensazioni dei consumatori relative al prodotto rispetto alle offerte della concorrenza.

I marketing manager devono pianificare un posizionamento che assicuri al loro prodotto il maggior vantaggio competitivo all'interno dei mercati obiettivo e progettare un marketing mix capace di differenziare il prodotto realizzando il posizionamento desiderato.

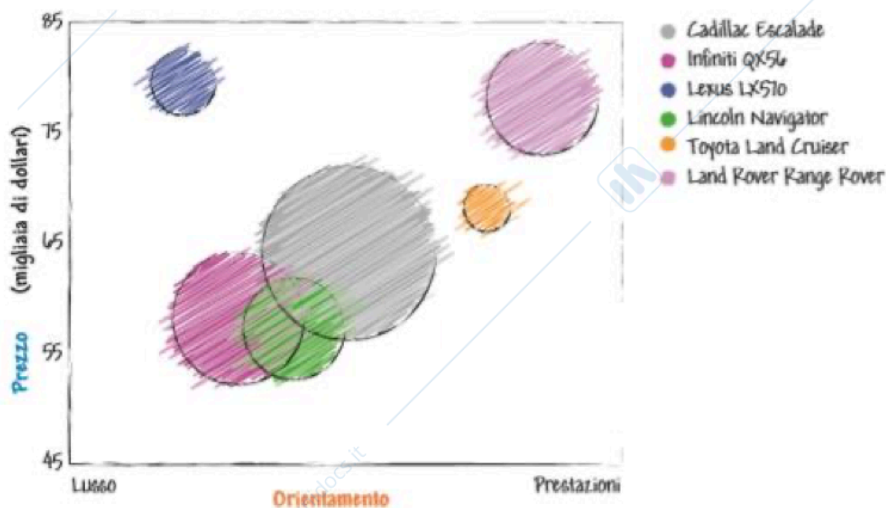
Il prodotto deve essere compreso in termini di vantaggio competitivo.

> Mappe di posizionamento

Quali sono le mie caratteristiche? Quali sono gli attributi dei miei sistemi d'offerta su cui io per certo posso contare? Qual è la mia identità? Queste sono le domande che l'azienda deve porsi.

Nella pianificazione delle strategie di differenziazione e posizionamento i marketing manager spesso preparano delle mappe percettive di posizionamento.

Possibilità dell'azienda di capire dove andare a colpire meglio il uso mercato. Le mappe di posizionamento mostrano le percezioni del consumatore in merito alla propria marca rispetto alle marche concorrenti per le principali dimensioni dell'acquisto.



L'azienda grazie alle sue quote di mercato, inizia a mettere se stessa all'interna di questo spazio, e poi posiziona anche i suoi competitor.

È una mappa fatta dall'azienda in base alle informazioni che ha su di se.

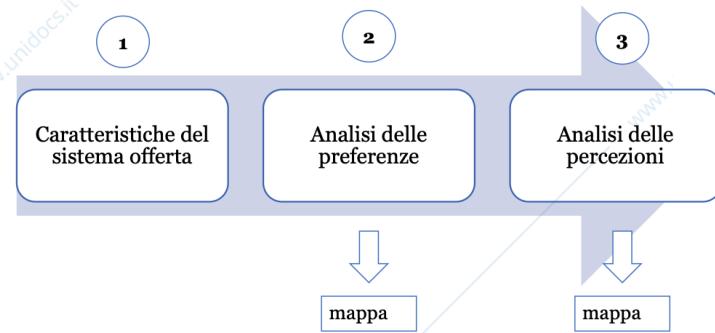
Se l'azienda ragiona su se stessa e sul suo punto di vista, il rischio è che non. Abbia la visione della parte più importante, ossia di ciò che pensano i clienti.

Si innamorano del proprio prodotto e della propria strategia, perdendo di vista ciò che pensano

i clienti di loro e della loro offerta, ovvero Marketing Myopa.

Per costruire un buon posizionamento nel mercato, che sia una risposta a ciò che viene da fare, l'azienda deve individuare i suoi attributi d'offerta.

1. L'azienda si chiede quali siano gli attributi del suo sistema d'offerta, quali siano le sue caratteristiche, i suoi vantaggi competitivi. *Analisi interna*
2. *Analisi delle preferenze*, l'azienda parte chiedendo ai suoi clienti presenti e futuri, di farle capire che cosa preferisca rispetto ad un sistema d'offerta. *Analisi quali-quantitativa*
3. *Analisi delle percezioni*. Come vengono valutati i vari attributi rispetto agli altri competitor.



Creare un posizionamento competitivo nella prospettiva del mercato, è necessario sovrapporre la mappa delle preferenze con la mappa delle percezioni. Così facendo si scopre il posizionamento delle marche rispetto ai segmenti.

> Applicazione

$$\text{Indice di Fishbein} = \sum_1^n I_i \cdot P_{i(a)}$$

L'indice di Fishbein è un modello che aiuta a definire un indice del valore percepito di un prodotto o servizio o di una marca da parte del consumatore. Sulla base di tale indice il consumatore è in grado di comparare le diverse alternative considerate e giungere alla scelta più favorevole.

> La scelta di una strategia di differenziazione e posizionamento dell'offerta

Per alcune imprese la scelta di una strategia di posizionamento è semplice. In molti casi invece, due o più aziende perseguono il medesimo posizionamento, quindi ciascuna dovrà cercare dei modi per distinguersi dalla concorrenza.

Ogni impresa dopo aver scelto il suo posizionamento obiettivo, deve differenziare la propria offerta creando una combinazione unica di benefici che agiscano come richiamo per un gruppo di consumatori all'interno del segmento.

L'attività di posizionamento e differenziazione dell'offerta prevede tre stadi.

1. L'individuazione di un insieme di possibili vantaggi competitivi sui quali creare una posizione per il prodotto
2. La scelta di una strategia di posizionamento complessiva per il prodotto o la marca
3. La scelta dei vantaggi competitivi più indicati e la selezione di caratteristiche dell'offerta coerenti con i possibili vantaggi competitivi e con la scelta di posizionamento che appaiono maggiormente idonei a differenziare l'offerta aziendale.

> La selezione di una strategia di posizionamento generale

Il posizionamento completo di una marca viene definito con una sintesi estrema della proposta di valore (value proposition) per i clienti del segmento obiettivo, e consiste nell'intera combinazione di benefici che mediante una differenziazione di tutto il marketing mix l'impresa è in grado di realizzare, così da trasformare una promessa di valore in una vera e propria prestazione.

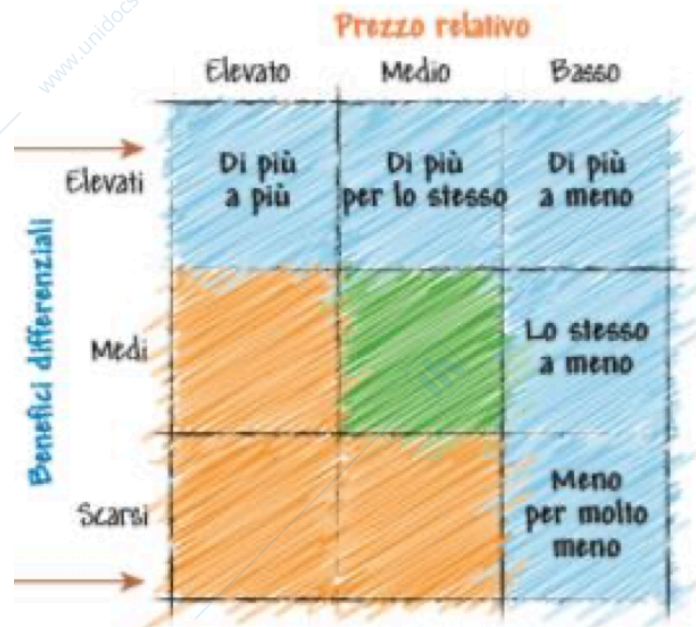
Una proposta di valore è la risposta alla domanda tipica di ogni cliente: "perché dovrei acquistare questa marca?"

—> Possibili proposte di valore

I riquadri azzurri rappresentano le proposte di valore vincenti, ossia posizionamenti che comunicano in modo chiaro ed efficace il vantaggio competitivo dell'impresa.

I riquadri arancioni rappresentano proposte di valore insufficienti.

Il riquadro verde centrale rappresenta una proposta di valore marginale.



• **Benefici differenziali elevati a prezzi relativi elevati**

Di più ai più, more for more

Questa tipologia di posizionamento consiste nell'offrire un prodotto o un servizio di fascia alta a un prezzo elevato, commisurato ai maggiori costi sostenuti. Si tratta di un'offerta di marketing che non solo propone una qualità elevata, ma conferisce anche prestigio nell'acquirente, poiché il prodotto è emblema di status e di uno stile di vita di alto profilo.

Prodotti come gli orologi Rolex, le automobili Mercedes, abbigliamento di Bottega Veneta o i servizi offerti dalla catena di Hotel di lusso Four Season.

Però i beni di lusso che vendono bene nei periodi di prosperità economica possono trovarsi poi in difficoltà se le condizioni cambiano e i consumatori sono costretti a una maggiore prudenza nelle spese. E infatti le marche premium come Starbucks hanno risentito molto della recente crisi economica.

• **Benefici differenziali elevati a prezzi relativi medi**

Di più per lo stesso, more for the same

Le imprese possono attaccare il posizionamento dei concorrenti che puntano su benefici elevati a un prezzo elevato introducendo una marca di qualità analoga a prezzi più contenuti.

Per esempio, Toyota ha introdotto la linea Lexus con questo genere di proposta di valore in contrapposizione a Mercedes e BMW.

• **Benefici differenziali medi a prezzi relativi bassi**

Lo stesso a meno, the same for less

Questo tipo di offerta può essere una valida proposta di valore in quanto la convenienza esercita sempre una certa influenza sul cliente.

La catena OVS adora questa strategia di posizionamento: non vanta prodotti migliori o diversi, ma piuttosto molte marche analoghe a quelle dei grandi magazzini e dei negozi specializzati, proponendole però a un prezzo più basso grazie a maggior potere d'acquisto e minori costi operativi.

Altre imprese sviluppano prodotti simili a quelli di marca, a prezzi più contenuti, nel tentativo di sottrarre clienti ai leader di mercato.

• **Benefici differenziali scarsi a prezzi relativi molto bassi**

Meno per molto meno, less for much less

Esiste quasi sempre un mercato per prodotti che offrono minori benefici e che, di conseguenza, presentando un prezzo molto più conveniente. In molti casi i consumatori preferiscono rinunciare a prestazioni ottimali o a caratteristiche superflue pur di contenere la spesa.

Il posizionamento basato su benefici scarsi a prezzi molto bassi richiede il raggiungimento dello standard minimo di qualità o di prestazioni richiesto dal cliente e la definizione di un prezzo molto contenuto.

Molti viaggiatori per esempio nella scelta dell'albergo preferiscono non pagare per servizi ritenuti superflui, catene come Holiday Inn Express offrono un servizio più spartano a prezzi conseguentemente contenuti.

• **Benefici differenziali elevati a prezzi relativi bassi**

Di più a meno, more for less

La strategia vincente, come è logico, consisterebbe nell'offerta di benefici elevati a prezzi bassi.

Molte imprese sostengono di aderire a questo modello e per un breve periodo alcune possono effettivamente rientrare in questa attraente posizione di mercato. Nel lungo termine, però, diventa molto arduo mantenere un posizionamento simile.

Alla fine ogni azienda deve optare per una strategia di posizionamento studiata in base ai bisogni e alle richieste dei propri mercati obiettivo. Ciò che conta è che ognuna sviluppi una strategia di posizionamento convincente e vincente, ossia seguita da una coerente differenziazione attraverso tutte le attività di marketing, così da apparire nel suo genere unica e speciale per i propri consumatori obiettivo.

> La dichiarazione formale di posizionamento

Il posizionamento di un'impresa o di una marca dovrebbe essere sintetizzato ed esplicitato in una dichiarazione formale di posizionamento strutturata così:

“Per [segmento obiettivo e bisogni obiettivo] la nostra [marca] è [concetto] che [elemento di differenziazione], differentemente da [concorrenti].”

Esempio: «Evernote è una applicazione di gestione dei contenuti digitali per indaffarati multitasker che hanno bisogno di aiuto per ricordare le cose. Evernote fa ricordare le cose grandi e piccole della tua vita quotidiana col il computer, lo smartphone, il tablet e il web».

La dichiarazione di posizionamento indica dapprima la categoria cui appartiene il prodotto e poi mette in rilievo ciò che lo distingue all'interno della stessa categoria. Il collocamento di una marca in una categoria specifica suggerisce possibili analogie con altri prodotti della medesima categoria e il motivo di superiorità risiede negli elementi di differenziazione.

Dopo aver definito il proprio posizionamento, l'impresa deve agire in modo mirato per comunicare la posizione desiderata ai consumatori obiettivo.

Tutte le iniziative di marketing mix devono sostenere la strategia di posizionamento prescelta rendendo davvero differente (e preferibile rispetto ai concorrenti) la proposta di valore. Occorrono azioni concrete.

La progettazione del marketing mix deve rendere “vivo” il posizionamento e differenziare offerta e marca aziendale.

Spesso è più facile elaborare una strategia vincente che non applicarla. Affermare o modificare un dato posizionamento richiede in genere molto tempo. Per contro, ciò che si è costruito in molti anni può essere perso in fretta. Una volta raggiunta la posizione desiderata, l'impresa deve impegnarsi a mantenerla con prestazioni e strategie di comunicazioni coerenti.

Al contempo è necessario evitare cambiamenti bruschi che possano confondere il consumatore. Il posizionamento di un prodotto dovrebbe seguire un'evoluzione graduale, adeguandosi a un ambiente di mercato in continua evoluzione.

> La differenziazione fondata su vantaggi competitivi

Per creare rapporti profittevoli con i clienti obiettivo nel lungo periodo, i marketing manager devono non solo riuscire a sostenere la strategia di posizionamento ma riuscire a conquistare un vantaggio competitivo, sostenibile nel tempo.

Non solo una posizione solida non può basarsi soltanto su promesse vuote, ma ciò che la rende credibile oggi mediante una coerente differenziazione del marketing mix dovrebbe essere un insieme di elementi distintivi anche in futuro. Se l'impresa imposta il posizionamento sull'offerta di una qualità e un servizio impareggiabili, deve effettivamente fornire la qualità e il servizio promessi e deve anche investire per continuare a fornire tale qualità e tale servizio meglio dei concorrenti di riferimento.

Per trovare gli elementi di differenziazione le imprese devono esaminare l'intera esperienza del cliente relativa al prodotto o al servizio. Un'impresa accorta può trovare il modo di differenziarsi dai concorrenti a ogni occasione di contatto con il cliente.

La differenziazione può essere basata su:

- **Prodotto:** le marche si possono differenziare per caratteristiche, prestazioni o stile e design
- **Servizio:** per esempio, garantendo consegne particolarmente rapide, convenienti o scrupolose; altre differenziano il servizio sulla base di un servizio al cliente di elevata qualità.
- **Canale:** le imprese ottengono un vantaggio competitivo mediante la progettazione della copertura di canale e grazie all'esperienza e alla performance del canale stesso
- **Personale:** assumendo e formando collaboratori e dipendenti in modo più efficace rispetto alla concorrenza. Questo tipo di differenziazione esige da parte delle imprese una selezione e una formazione estremamente accurate del personale che opera a contatto con i clienti
- **Immagine / Simboli:** l'immagine trasmette i benefici distintivi e il posizionamento del prodotto, e farlo in modo forte e distinguibile richiede creatività e un grande impegno. L'impresa non può sviluppare l'immagine nella mente del pubblico in tempo brevissimi, ricorrendo solo a qualche campagna di comunicazione, per quanto di martellante pubblicità o veicolata da iniziative non convenzionali e virali. Come la grande "M" gialla (i Golden Arches) di McDonald's, il logo multicolore di Google, il cavallino rampante della Ferrari, la mela morsicata di Apple, le G incrociate di Gucci e lo swoosh di Nike. I simboli, i personaggi e gli altri elementi costitutivi dell'immagine vanno comunicati in modo da trasmettere la personalità della marca o d'impresa.

> La scelta dei vantaggi competitivi

La scelta quantitativa

Alcuni marketing manager ritengono che le imprese dovrebbero puntare sulla promozione aggressiva di un unico beneficio all'interno del mercato obiettivo; un'altra scuola di pensiero ritiene invece che le imprese dovrebbero posizionarsi in base a più elementi di differenziazione.

La scelta qualitativa

Un attributo merita di essere sottolineato se risulta:

- rilevante e significativo: l'elemento di differenziazione rappresenta un beneficio con un valore elevato per i consumatori obiettivo;
- unico: i concorrenti non offrono questa caratteristica oppure l'impresa può offrirla in un modo che la distingue dalla concorrenza;
- sostenibile o rigenerabile: la differenziazione è difficilmente imitabile nel breve periodo e può essere alimentata da ulteriori innovazioni che "rigenerano" il vantaggio competitivo nel tempo;
- comunicabile: la differenza può essere comunicata e risulta visibile o comprensibile e credibile per l'acquirente;