

# Le Nuove Potenzialità del Doppio Posizionamento Strategico

## The New Potential of Strategic Dual Positioning

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'influencer 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" (influencer) nelle sue valutazioni strategiche. Tali riflessioni valutano limiti, requisiti e condizioni di validità di tale strategia, nonché l'applicazione su alcuni comparti per comprendere eventuali evoluzioni nei contesti (in particolare in Italia), nei mercati o nei supporti tecnologici..

The figure of an influencer may assume different connotations in terms of actual incisiveness on the selection process of consumers, as well as based on the level of involvement and interest that the influencer may manifest in orienting the choices of end customers. This paper proposes some considerations on the dual positioning theory, that is, on the need for an enterprise to also consider another subject in its strategic evaluations. These considerations analyze the limitations, requirements and conditions of validity of such strategy, as well as the application in some industries to also understand possible evolutions in specific contexts (in particular, in Italy), the markets or technological supports.

*Parole-chiave: Doppio posizionamento, strategia.*

*Keywords: Dual Positioning, Strategy, purchasing process.*

---

> Paola Signori

Università degli Studi di Verona  
Paola.signori@univr.it

> Barbara Gaudenzi

Università degli Studi di Verona  
Barbara.gaudenzi@univr.it

> Ivan Russo

Università degli Studi di Verona  
Ivan.russo@univr.it

## 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 (Shocker et al. 1991), 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;
- descrivere le implicazioni di marketing, commentare i risultati e proporre le opportune conclusioni.

Questo conceptual 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 e la discussione di esempi di specifici comparti (par. 3).

La fase di analisi applicata ha previsto la scelta dei dieci principali comparti dell'economia italiana ove fossero coinvolti più soggetti in un processo d'acquisto,

## Introduction

«Dual positioning» can be defined as a systemic and consistent positioning on the end customer as well as on a separate influencer (Collesei 1991; Borghesi, Signori 2002). In fact, it is common opinion that the application of the dual positioning is differently relevant for different products, with substantial implications on strategic marketing choices. If, on one hand, it is necessary that the two types of positioning be consistent, on the other hand, the enterprises must and can act with differentiated tools depending on the two different receivers. The figure of an influencer may take on different characteristics in terms of effective incisiveness on the selection process of consumers (Shocker et al. 1991), as well as based on the level of involvement and interest that the influencer may manifest in steering the choices of end customers.

Influencers may be classified based on two elements (Borghesi, Signori 2002): identifiability (generic or specific) and the intensity of the influence they exert (very high to low). The new marketing tools have highlighted new potential for identification, practicability, contact, approach and relationship as well as support to the implementation of the dual positioning strategy.

Basic research questions regard the conditions and the tendencies for the application of dual positioning. In particular, an effort has been made to provide an answer to the following research doubts:

1. Has the basic approach to dual positioning changed in relation to the markets and competitive/regulatory contexts?
2. Which are the conditions of application of the dual positioning strategy?

The analysis aims of this work are:

- To reconsider the potential and limitations of the dual positioning implementation
- To assess possible evolutions, considering the validity of the dual positioning concept for different product categories, and trying to understand the typicality of purchase processes
- To analyze a few specific application examples of dual positioning in order to evaluate the principles described by theoretical enunciations
- To describe the marketing implications, comment the results and suggest proper conclusions.

This conceptual paper is divided in two parts, to include a conceptual rethinking (par. 2), and to develop hypotheses of cross-sector comparative application, and presents examples of specific industries (par. 3).

The applied work method required the selection of ten major industries of the Italian economy, in which there were several subjects involved in a purchase process, including end consumers. The information has been drawn from regulations and sector-specific secondary and researches on purchase behaviors.

The purpose here is to find any possible competitive

compreso il consumatore finale, e analizzando normative specifiche di settore, oltreché fonti secondarie e ricerche applicate sui comportamenti d'acquisto.

L'evidenziare diversi trend normativi o concorrenziali in modo applicato è stato utile per verificare se i cambiamenti di contesto potessero riflettersi in qualche modo sui processi d'acquisto e avere effetti sulla validità del doppio posizionamento come scelta strategica.

### **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, Collesei 1991, Hooley 1979, Maggard 1976, Ries-Trout 1981). Esso è spesso trattato in modo direttamente correlato alla segmentazione (Kotler, 1997; Valdani, 1995; Dickson, Ginter, 1987; Beane, Ennis, 1987). Dalle scelte di targeting discendono quindi le valutazioni di posizionamento strategico, su cui poi vengono tracciate le strategie di marketing.

Nell'approccio di base del doppio posizionamento, si ritiene che la scelta dovrebbe ad esempio essere collocata dopo l'analisi del comportamento d'acquisto del consumatore o meglio nel processo di acquisto (Borghesi, Signori 2002). 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 delle percezioni sul prodotto o sul brand, create sulla base di informazioni ricercate e di diversi stimoli ricevuti (Bearden, Etzel 1982). 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, conoscendo le mappe delle preferenze e le mappe di posizionamento sulla base dei competitors "evocati" quindi dal target, ma non sono predisposte anche sul soggetto influenzatore. Egli infatti, oltre ad offrire 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.

La relazione che si instaura tra il consumatore ed il soggetto in questione può essere così decisiva 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.

and regulatory evolutions of the analyzed industries, define the respective traits typical of the purchase behavior, and simulate any benefits produced by the application of the dual positioning concept.

### **Basic approach and evolution of the dual positioning concept**

In most generally shared literature the concept of "positioning" is historically considered when dealing with marketing strategies (Aaker-Shansby 1982, Collesei 1991, Hooley 1979, Maggard 1976, Ries-Trout 1981). Furthermore, "simple positioning" ("simple" as opposed to "dual") is oftentimes treated in direct correlation to segmentation (Kotler 1999; Valdani 1995; Dickson, Ginter 1987; Beane, Ennis 1987). Hence, from the targeting choices come strategic positioning evaluations, based upon which marketing strategies are then defined.

In the basic approach of dual positioning, it is common opinion that this should be placed for example after the analysis of the purchase behavior of consumers and more specifically in the purchase process (Borghesi, Signori 2002). Let us take for example the case in which the influencer comes into play in the phase called "evaluation of alternatives". The evaluation is made based on a personal "evoked set" of brands or products, and a comparison is made based on the personal perceptions of the product or brand, created based on researched information and different stimuli received (Bearden, Etzel 1982). The first problem that arises and that creates the requirements for the application of the dual positioning concept, is the fact that traditionally the marketing analyses, profiling the segment/target, assume the evoked sets, therefore they know the maps of the preferences and reproduce the positioning maps based on the competitors "evoked" by the target, although adequate analyses of the influencers as well are not provided. These in fact, besides contributing their archives of perceptions, may alter the evoked set and therefore the selection process of the alternatives. As a consequence, the problem of the competitive positioning of the product can be solved by an analysis aiming at identifying and evaluating the position that a product occupies in the evoked set, not only of the customer/target, but also of the main influencers that might be present in the evaluations of alternative choices.

The relationship that emerges between the consumers and the subject in question may be so decisive that actually oftentimes an exchange of roles occurs, whereby the consumer, even though he is the end decision-maker, as a matter of fact surrenders the "evaluation of alternatives" to his influencer.

As a consequence the analysis techniques of positioning should be set, on the contrary, for both the customer/target and the influencer, on the related main

Ne discende che le tecniche di analisi del posizionamento dovrebbero essere diversamente impostate, sia per il cliente/target che per l'influenzatore, 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.

Si ricorda infine che il concetto di posizionamento è riferibile sia ad un prodotto specifico, che ad una marca, che all'impresa corporate. E' evidente che se un'impresa dovesse attuare strategie di posizionamento su soggetti distinti, dovrebbero rispondere a criteri di congruenza, oltre che di coerenza interna, e che pertanto le strategie dovrebbero risultare interdipendenti ed interagenti.

Più in generale, quale sia il momento e il tipo di supporto che l'influenzatore svolga 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'influenzatore, 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 e attraverso le loro esperienze e i loro suggerimenti spingerlo a scelte specifiche. Nei contesti virtuali però, ove il consumatore interagisce 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 tracciato e intercettato dalle imprese.

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

- influenzatori ad altissima intensità, ovvero quando assumono anche un ruolo attivo nella catena distributiva per permettere al consumatore di fruire del prodotto o servizio;
- influenzatori ad alta intensità, che comprendono tutte le situazioni nelle quali l'influenzatore viene remunerato direttamente dal consumatore per la sua prestazione di consulenza;

intrinsic or extrinsic values of the product or brand, that is, on the attributes deemed most important for the preference. It is unlikely in fact that the perceptions are based on the same elements and therefore that the decision-making processes of the two subjects coincide.

Finally, it is appropriate to remind the readers that the concept of positioning may refer to a specific product and a brand or even to an enterprise as a whole. It is also clear that in the event that an enterprise might implement positioning strategies on different and distinct subjects, these should meet criteria of congruency as well as internal consistency and that therefore the strategies should be interdependent and interacting.

More in general – irrespective of the moment and type of support given by the influencer in the purchase process – it is possible to classify these subjects and identify a different level of influence. This may take on very different connotations in terms of effective incisiveness on the selection process of the consumers. According to the basic process (Borghesi, Signori 2002), following the criterion of the identifiability of the influencer, it is possible to distinguish generic influencers and specific influencers:

- Generic influencers are intended as individuals that interact in the consumers' life and that through their experience and suggestions may lead them to make specific choices. In contemporary contexts, where consumers interact on the web, community or social networks, enterprises may use adequate tools to know and track the stimuli that transit on the Internet. This allows for a greater identifiability of influencers, even though they still remain of a generic kind.
- Specific influencers are intended as individuals, who, by virtue of their competence, take part almost obligatorily in the purchase process and almost always decisively affect the behavior of consumers. These can be individually identified and the role that they play is so relevant and evident that it can be intercepted by the enterprises.

Furthermore, readers should be reminded that, according to the basic approach, influencers – whether generic or specific – can be distinguished according to the criterion of intensity of influence:

- Very high-intensity influencers, comprising any situation in which the influencers also play an active role in the distribution chain to allow consumers to use the product or service.
- High-intensity influencers, comprising any situation in which the influencers are remunerated directly by the consumers for their consulting services.
- Low-intensity influencers, comprising pre-sale assistance, in which maybe the informational role prevails rather than the role of evaluation of alternatives.
- Low-intensity influencers, comprising any situation in which the role of persuasion of consumers is mainly passive.

- influenzatori a bassa intensità, tra i quali i casi di assistenza pre-vendita, dove forse è la fase di raccolta delle informazioni ad essere la più rilevante nel processo d'acquisto;
- 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. 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.

**Fig. 1 - Diagramma di doppio posizionamento**

		influencer identification criteria	
		GENERIC	SPECIFIC
degree of influence	INFLUENCERS		
	VERY HIGH INTENSITY	Double positioning (if the influencers can be reached in some way)	Double positioning
	HIGH INTENSITY	Double positioning possible (if the influencers can be reached in some way)	Double positioning
	LOW INTENSITY	Positioning	Positioning/ Double positioning (need cost-benefits evaluation)
	WEAK INTENSITY	Positioning	Positioning

*Source: adapted by 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 se gli influenzatori sono in qualche modo individuabili, profilabili e accessibili.

Dalle riflessioni sin qui svolte, il doppio posizionamento strategico sembra 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 valuta primariamente la percezione naturale nella mente dell'influente. Se la marca è nota, conosciuta, percepita in modo distinto e apprezzata non solo dal target ma anche da un pubblico più vasto, probabilmente ha ben investito in comunicazione esterna,

Influencers may also act, with different levels of intensity, at the time of purchase. Let us consider for now the reasons that motivate the actions of influencers. If their role is not dominated by considerations of a financial kind, or in terms of services or benefits received by the enterprises that somehow pay back or justify their behaviors, it is necessary for the enterprises to invest in operating tools that allow them to obtain the preference of such decisive subjects.

Crossing the two criteria (identifiability and intensity) it is possible to classify the typical situations in which "dual positioning" may be used, as shown in Figure 1.

**Fig. 1 - Dual positioning chart**

		influencer identification criteria	
		GENERIC	SPECIFIC
degree of influence	INFLUENCERS		
	VERY HIGH INTENSITY	Double positioning (if the influencers can be reached in some way)	Double positioning
	HIGH INTENSITY	Double positioning possible (if the influencers can be reached in some way)	Double positioning
	LOW INTENSITY	Positioning	Positioning/ Double positioning (need cost-benefits evaluation)
	WEAK INTENSITY	Positioning	Positioning

*Source: adapted by Borghesi, Signori, 2002*

Where there are specific very high intensity influencers, dual positioning is useful if the end customers are in any case involved in the purchase process.

Where instead influencers are generic, dual positioning is applicable only when the influencers can somehow be identified, profiled and accessed to.

Based on the above considerations, it might seem that strategic dual positioning is indispensable in every instance in which the influencers can be specifically identified and their level of influence is high or very high.

In essence, the natural perception in the mind of the influencers should primarily be evaluated. If the brand is well known and perceived in a distinct way and appreciated not only by the sale target but also by a larger public, it has probably well invested in external communication, carrying out not just selective campaigns on the target but also communicating to bystanders. It is therefore possible that the influencer already owns those useful elements for a correct and consistent support in the decision-making process.

**The strategic dual positioning matrix: a proposal of application to a few industries of the economy**

This section presents a map of product categories, more generically, industries of the economy, in which the

non effettuando solo campagne selettive sul target, ma comunicando anche agli astanti. E' quindi possibile che l'influente possieda già quegli elementi utili al corretto e coerente supporto nel processo decisionale.

**La matrice del doppio posizionamento strategico: una proposta di applicazione ad alcuni comparti dell'economia**

Nel presente paragrafo si intende proporre una mappatura delle categorie merceologiche, più genericamente comparti dell'economia, nelle quali si ritiene sia rilevante la presenza di una o più figure aventi le caratteristiche dell'influente. Sono stati analizzati, in particolare, i comparti idro-termo sanitario, odontoiatrico, cosmetico, arredamento e design di interni, servizi di finanza e credito, elettrodomestico, informatica, tempo libero, turismo, abbigliamento, alimentare, gioielleria-orologeria, prodotti per l'infanzia nonché in particolare quello delle assicurazioni ed il medico-farmaceutico (Hoogley 1979, Jagdish et al. 1995).

I comparti analizzati sono stati posizionati nella matrice del doppio posizionamento in relazione alle caratteristiche peculiari dell'influente di riferimento (Figura 2).

role of one or more figures having the characteristics of an influencer is deemed relevant. In particular, the following industries have been analyzed: sanitary ware, dentistry, cosmetics, furniture and interior design, finance and credit services, home appliances, information systems, free time, tourism, clothing, food, jewelry/watches, products for infants as well as - more in particular - insurance and medical/pharmaceutical products (Hoogley 1979, Jagdish et al. 1995).

The analyzed sectors have been placed in the dual positioning matrix in relation to the peculiar characteristics of the reference influencer (Figure 2).

Fig. 2 - Industries in a perspective of strategic dual positioning

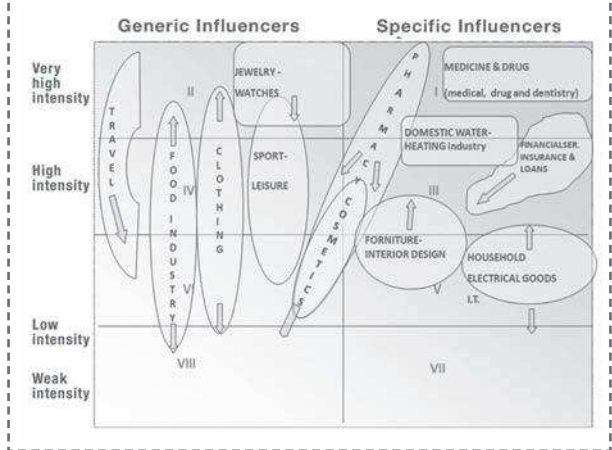
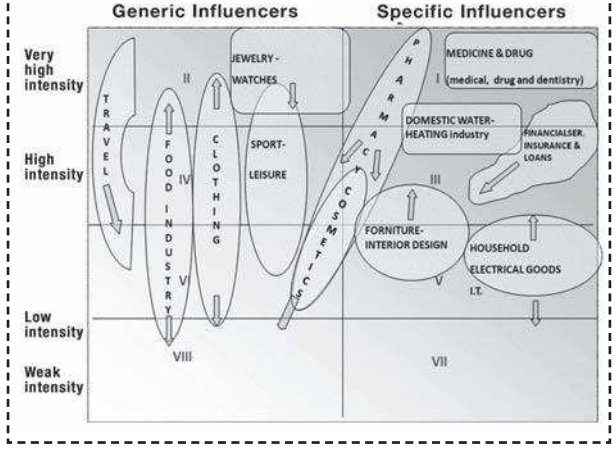


Fig. 2 - Alcuni comparti dell'economia in ottica di doppio posizionamento strategico



Per quanto riguarda l'intensità dell'influenza, si ritiene che gli influenzatori esercitino un differente potere in relazione fondamentalmente 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 influente. 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

As regards the influence intensity, it is believed that influencers exert a different power basically in relation to the product characteristics. In fact, the more a product is sophisticated, or features special technical characteristics, the more a customer may express the need to be assisted during the purchase process by an influencer. It is also believed that the exerted influence depends on the level of competence of the customer, that is, by the quality and quantity of the information held regarding the product and necessary in the purchase process. A specific knowledge on the part of the consumers is therefore a form of "emancipation" from the influencer. It should also be noted that the role exerted by the influencer depends, from time to time, on a few "corrective factors" related in particular to the relational component of the client/influencer relationship, such as for example competence and professionalism of the latter, the credibility enjoyed in the eyes of potential customers and the empathy that generates at the time of the interaction. Finally, within each industry, several types of influencer have been found, based on the various level of awareness of the brands of the products and the characteristics of product variations belonging to the sector. In fact, the greater the identity of the brand developed

del consumatore rappresenta quindi una forma di “emancipazione” dall’influencer. Va inoltre ricordato che il ruolo esercitato dall’influencer dipenderà, di volta in volta, da alcuni “fattori correttivi”, legati in particolare alla componente relazionale dell’interazione cliente-influencer, 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 influencer, in funzione dei diversi livelli di notorietà delle marche dei prodotti ed delle caratteristiche delle varianti di prodotto. Tanto maggiore, infatti, è l’identità di marca sviluppata mediante politiche di tipo “pull”, tanto minore sarà il potere dell’influencer. 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 influencer. Le frecce collegate ad ogni comparto, inoltre, stanno ad indicare le possibili evoluzioni future della natura e del peso degli influencer, 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 specificamente gli influencer, specifici o generici.

Alcuni esempi, sviluppati con metodo di ricerca qualitativa on desk, sono ora discussi. I comparti farmaceutico e assicurativo, quadranti I e III, sembrano i più adatti per applicazioni di doppio posizionamento. Per questa ragione esempi dei due comparti sono ora presentati con maggiore dettaglio, seguiti da una breve descrizione dei comparti nei quadranti residui.

Una scelta di doppio posizionamento strategico può essere consigliabile, in particolare, per alcuni prodotti del comparto idro-termo-sanitario e per quello medico-farmaceutico-odontoiatrico, dove la specificità del prodotto rende elevato il potere dell’influencer e il 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’influencer che diventa il sostanziale veicolatore dell’acquisto (quadrante I).

Una caratteristica peculiare del settore è certamente data dalla composizione della domanda, esiste infatti una chiara separazione tra il consumatore finale (il paziente), il decisore del processo d’acquisto (il medico) e il soggetto pagante (lo Stato). In generale, tra coloro che influenzano la scelta, medici e farmacisti, e il consumatore finale, c’è una forte asimmetria informativa.

Le tipiche leve di marketing utilizzate sul target dei medici in Italia sono i contatti tramite gli informatori

by the industrial enterprise through pull-type policies, the smaller the power of the influencer. For these reasons, a few industries have been included within the matrix through “mobile areas” (Figure 2), whose shapes can be simultaneously placed in different quarters, showing the co-existence in each industry of several characteristics of influencers. The arrows connected to each sector furthermore highlight possible future evolutions of the nature and weight of the influencers, due for example to structural evolutions or competitive dynamics, cultural changes in consumers or, most of all, specific marketing “habits”, on the part of the industrial enterprises, aiming in particular at the influencers (whether specific or generic).

Some evidences, developed through a qualitative on desk analysis, are now described. The pharmaceutical and insurance sectors, from quarters I and III, seem to be the most suitable for a dual positioning application. For this reason, the two industries are now described with more detail, followed by a brief description of industries in the remaining quarters.

Choosing strategic dual positioning can be recommended, in particular, for a few products of the sanitary sector and for the medical/pharmaceutical/dentistry sector, where the specificity of the products makes the power of influencers high and the end consumer is in any case involved in the purchase process. In this context, the high professionalism and competence, as well as the complexity of the purchase process, make the search of information on the part of the consumers almost totally devolved to the influencer who becomes the substantial facilitator of the purchase.

A peculiar characteristic of this industry is certainly the composition of the demand. In fact, there is a clear separation between end consumers (patients), the decision-makers in the purchase process (physicians) and the payer (the state). In general, among those who influence the choice, physicians and pharmacists, and end consumers, there is a strong information asymmetry.

Relevant marketing levers used on the target of physicians are the contacts made by pharmaceutical sales representatives. Indeed the efficacy of the role of the representatives is slackening as the time passes due to, on one hand, the difficulty of the physicians in finding spare time to receive the reps and on the other hand to their increasing number since they represent many pharmaceutical companies (Drei, Pompini 2005; Smith 2001). This is why the pharmaceutical sales rep is changing and becoming increasingly more a supplier of value-added services and information for the physicians (Ridella 2006).

A further potential target of marketing activities is certainly a pharmacist. If we exclude the ethical pharmaceuticals “pre-sold” by the physicians, all other products are sold because of the competence of the pharmacist who as an input makes a strong brand selection and as an

scientifici. Peraltro l'efficacia del ruolo degli informatori scientifici sta scemando da una parte per la difficoltà del medico di trovare il tempo per ricevere gli informatori, dall'altra, per il numero crescente di questi ultimi che rappresentano molte case farmaceutiche (Drei, Pompini 2005; Smith 2001). Ecco perché anche la figura dell'informatore sta cambiando, diventando sempre più un fornitore di servizi e informazioni a valore aggiunto per i medici (Ridella, 2006).

Un altro potenziale target della attività di marketing è certamente il farmacista. Se si escludono i farmaci etici "preveduti" dal medico, tutti gli altri prodotti sono venduti come riflesso dalla competenza professionale del farmacista che consiglia il paziente (cliente) in quale richiede prodotti per l'automedicazione o farmaci generici (Lugli, Cristini 2007). Si tenga presente, inoltre, che sul fronte dell'offerta, l'arrivo sul mercato italiano dei farmaci generici (Magazzini et al. 2004) ha sostanzialmente cambiato il ruolo del farmacista, e rivoluzionato le dinamiche di prezzo di diversi medicinali.

Il doppio posizionamento si può raccomandare anche nel settore finanziario-assicurativo, in rapida crescita a partire dagli anni '90, in particolar modo nel ramo vita, ove un modello distributivo capillare e l'offerta di prodotti assicurativi hanno rappresentato un interessante investimento finanziario. La distribuzione è attualmente dominata da agenti, banche, vendite dirette, promozioni finanziari, broker e canali virtuali. 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; Borghesi 1988). 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 distributivi:

- nei canali 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;
- nei canali distributivi delle agenzie monomandatari, promotori finanziari e broker possiamo identificare influenzatori specifici ad alta intensità data l'elevata specializzazione del personale di vendita.

Nelle agenzie plurimandatari, 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 plurimandatari il cliente potrebbe infatti trovare nell'agente un consulente apparentemente "super partes"

output gives advice to the patients (customers) demanding over-the-counter products or generic drugs (Lugli, Cristini 2007). It should also be noted that on the offer side the introduction of generic drugs (Magazzini et al. 2004) has substantially changed the role of pharmacists, who have become real high-intensity specific influencers, and revolutionized the price dynamics of various medicines.

Dual positioning can also be recommended for the financial - insurance industry, rapidly grown starting in the Nineties, particularly in the life insurance sector, where a widespread distribution model and the offer of insurance products constitute an interesting financial investment. In terms of distribution, the agents are today the channel through a significant part of the total sales, with banks, direct sale, financial promoters, brokers and on line channels.

The dimensions and the geographical fragmentation of the distribution networks, the channel conflicts in the relationship between enterprises and agents have produced considerable segmentation (Cherubini, Eminente 1998; Borghesi 1988).

In this scenario, it is evident that dual positioning can be applied to the insurance industry in general, where the training of sales staff can clearly influence the end customers, given the complexity of the products sold. However it is possible to make some distinction by specific channels:

- In the bank and postal distribution channels, where the sale of insurance products does not constitute the core business, we may identify high intensity generic influencers given the level of trust placed by the customers in the reference agency.
- In the distribution channels of single-company agencies, financial promoters and brokers, we may identify high intensity specific influencers given the high level of specialization of the sales staff.

In the multi-company agencies – today strongly expanding – we have found in particular the existence of high intensity specific influencers, since these are able to offer to the end customers a very vast array of products, given the many types of products in the portfolio and depth of choice, which guarantees the possibility of choosing among several insurance companies competing with one another. In a multi-company agency the customer may in fact find in the agent a consultant who is apparently "super partes" in the assessment of the most efficient product, a condition that spurs in the customer a greater sense of trust in the seller. However in some instances the risk exists that the agent may be driven by a personal interest in selling the products for which he receives the highest commissions (Varaldo, Bonaccorsi 1995).

With respect to other quarters of the matrix, some evidences are now briefly described.

The jewelry/watches industry has evolved over time, as the role and power of the sellers has changed due to a greater awareness of end customers (which is the result of



nella valutazione del prodotto più efficiente, condizione tale da alimentare nel cliente un maggiore senso di fiducia verso il venditore. Esiste tuttavia – in alcuni casi – il rischio che l'agente possa essere guidato da un interesse personale a vendere i prodotti per i quali abbia la più alta provvigione (Varaldo, Bonaccorsi 1995).

Relativamente agli altri quadranti della matrice, seguono ora alcuni brevi commenti.

Il settore della gioielleria/orologeria in particolare si è nel tempo evoluto, vedendo mutare il ruolo e il potere del negoziante a seguito di una convinzione del cliente finale (ottenuta grazie alla comunicazione di tipo "pull" attuata sul mercato finale per creare brand forti). All'interno della matrice, tale comparto è inserito nel II quadrante ma tendente a spostarsi verso il IV.

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 convenience goods, dove una strategia di doppio posizionamento è chiaramente sconsigliabile perché difficoltoso diverrebbe l'individuazione dell'influencer, specifico o generico che sia. In tali comparti numerose sono le aziende che si affidano ormai esclusivamente a internet 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'influencer 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'influencer generico e alle ipotesi finora assunte, dato che si realizzerebbe semplicemente in una buona politica di customer service che potrebbe generare 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 influencer. 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 influencer può effettivamente "guidare" l'acquisto. Diversa la situazione nella grande distribuzione dove esistono dei rapporti industria-distribuzione, a volte, molto complessi e dove raggiungere l'influencer generico o specifico può essere molto difficile.

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 convenience, l'acquirente è totalmente autonomo e dove non c'è

pull-type communication actions implemented on the end market to create strong brands). Within the matrix this industry is inside quarter II even though it tends to move towards quarter IV.

As regards computer products and house appliances, the knowledge and information of the customers are generally well evident. However, even though these are products with a complex purchase process, nonetheless they are increasingly more treated and managed as convenience goods, for which a dual positioning strategy is clearly not recommended because the identification of an influencer – whether specific or generic – would be difficult. In these sectors, many are the companies that almost exclusively rely on Internet to sell their products and that therefore interface, without intermediation, with end customers. In a dual positioning perspective, in this case we might suppose that the generic influencer exerts an increasing weight who by word of mouth may or may not recommend online purchasing based on his/her experience (blogs, on-line forums). In this case, it should be noted that the dual positioning strategy may be less stringent than a generic influencer and the hypotheses made so far, in the sense that for example, it would simply translate for example in a good customer service policy that would generate a positive word of mouth for the company.

Furthermore, a few industries cannot be easily positioned in the proposed matrix since much will depend, for example, on the possibility for the industry to reach possible influencers. A typical example of this situation is the food industry (lingering between quarters II and VIII) in which dual positioning can be applied in the case of the so-called traditional businesses, in which the fiduciary relationship between customer and influencer may actually "guide" the purchase. On the contrary, the case of the large distribution is more complicated, where there are relationships between industry and distribution which at times are very complex and where reaching a generic or specific influencer is very difficult.

Others stand between a clear dual positioning situation and a more uncertain one. Let us take for example the clothing sector (also in-between the II and VIII quarters) where, for convenience-type items, the purchaser is totally independent and where there is no reason for a dual positioning. This scenario changes in the case of more technical items (sport and free time) or highly involving purchase processes where an "appropriate" piece of advice may certainly steer purchasing inclinations. For example, those who are particularly competent in a specific technical field (ski or tennis instructors) may be high intensity specific influencers even though sometimes they have a personal and speculative interest regarding they advice they give.

Dual positioning strategies will certainly change also as regards the travel and tourism industry, in which the influencer, i.e., the travel agent has evidently a

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. Ad esempio i soggetti che hanno una particolare competenza nel settore tecnico specifico (maestro di sci o di tennis), potrebbero essere degli influenzatori specifici ad alta influenza anche se, a volte, si trovano ad avere un interesse personale di tipo speculativo sui consigli che forniscono.

Strategie di doppio posizionamento che 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 per quei prodotti/servizi dove il cliente finale può comunque mantenere un certo controllo sul grado di complessità del processo d'acquisto.

**Conclusioni**

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

La matrice settoriale in Figura 2 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 (Figura 3).

L'utilità di avvicinamento dei concetti teorici, leggendo i processi di acquisto di altre tipologie di

considerable power, even though his/her original role is jeopardized by the diffusion of the Internet (tending towards quarter VI). The search on the part of the customer of less obligations and lower intermediation cost is the cause of the search of autonomous solutions with respect to traditional influencer. This occurs especially thanks to the rapid development of the Information Technology for those products/services in which the end customer may in any case keep a fair amount of control over the level of complexity of the purchase process.

**Conclusions**

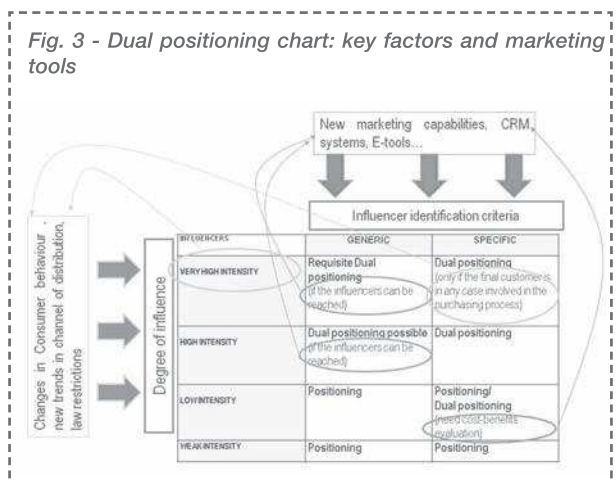
The reasoned discussion on the theory of strategic dual positioning has allowed integration of the basic approach with new analysis perspectives.

The matrix shown in Figure 2 offers a first discriminatory element of the value or the need to adopt or not the dual positioning strategy, making precise considerations in the various analyzed industries of the economy. The basic research questions concerned the conditions and tendencies of the application of dual positioning. In particular, this paper has allowed therefore to provide an answer to the initial research questions, as follows:

1. Has the basic approach to the dual positioning theory changed in relation to the evolutions of the markets and competitive/regulatory contexts?

The basic approach to the dual positioning theory has not changed in relation to the contexts or markets. In some instances, however, the input elements that include the influencer in a specific classification have changed. In other instances, the market has matured and therefore, as a consequence, the choice suggested on positioning varies. It seems to have emerged that the new marketing tendencies allow new potential in terms of identification, practicability, contact, approaching, relation as well as support for the realization of the dual positioning strategy (Figure 3).

Reconsidering the purchase processes of other types of products/service, may contribute to validate or disprove the assumptions on which this theory rests. Future lines of research may and certainly will contribute to expand the analysis to other industries of the economy.



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.

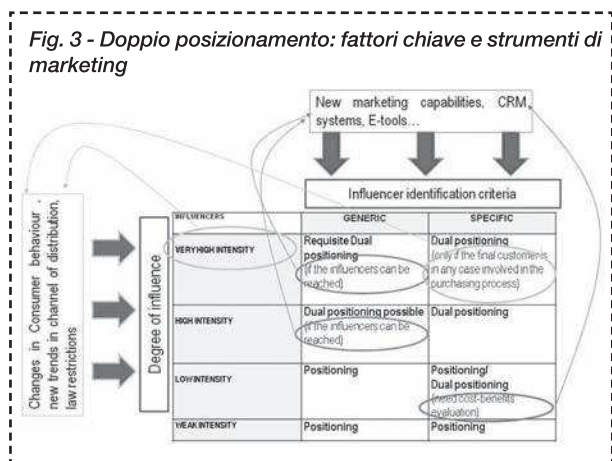


Fig. 3 - Doppio posizionamento: fattori chiave e strumenti di marketing

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'influencer (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 influencer 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

2. Which are the conditions of application of the dual positioning strategy?

Fulfilling the execution requirements, the conditions of application of the dual positioning strategy are confirmed in the traditional crossings between the elements of identifiability, intensity of influence and decision-making autonomy of the influencer (free from urges and stimuli of an economic and financial kind).

An apparent limitation of the dual positioning theory is its being considered a part of trade marketing techniques, when it is addressed to intermediaries along the distribution channel. It has been argued that in many instances it is instead advisable, also to possibly strengthen all the stimuli and urges traditionally exerted on the trade that do not correctly contribute to align the perceptions between influencers and customers.

A limitation found instead in the dynamic analysis of the sector-specific matrices concerns the fact that the more the customers/targets become autonomous in their decision-making process, the less they allow themselves to be influenced or delegate a portion of their purchase process. The force of the brand and the investments in pull-type communication initiatives are directed to the end consumers but do not guarantee that these will not be assisted or advised by someone during the purchase process.

Considering the peculiarities of many industries in Italy, evaluating the complexity of a few highly involving products and considering that a component of "social sharing" may in any case exist in the purchase processes typical of many categories of products and many customer profiles (let us think for example about the youngsters who interact more and more on line, and through communities and social networks).

Finally we wish to end this reflection emphasizing the conditions of applicability connected to the cost/benefit analysis of implementable initiatives. The measurements that allow to correctly evaluate the success of such initiatives should not be technically restricted exclusively to the assessment of a greater or lesser impact of the influencer on the purchase product of the customer/target, but they should instead be selected based on the contribution that they have given to the realization of the general marketing strategy.

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 / Bibliography

- Aaker D.A. and G. Shansby (1982), "Positioning Your Product", *Business Horizons*, May-June, Vol. 25., pp. 56-62.
- Beane T.P. and D.M. Ennis (1987), "Market segmentation: a review", *European Journal of Marketing*, Vol. 21.
- Bearden W.O. and M. J. Etzel (1982), "Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions", *The Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No. 2, Sep., pp.20-42.
- Borghesi A. (1988), *Marketing assicurativo*. Padova: CEDAM.
- Borghesi A. and P. Signori (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.
- Cherubini S. and G. Eminente (1988), *Marketing delle assicurazioni*. Torino: UTET.
- Collesei U. (1991), "La strategia di posizionamento: un approccio multidimensionale", in *Marketing management, Letture*, Kotler P. and W. G. Scott eds. Torino: Isedi.
- Dickson P.R. and J.L. Ginter (1987). "Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy", *The Journal of Marketing*, Vol. 51, N. 2, 1-10.
- Drei A. and M. Pompini (2005), *Sales e marketing effectiveness per il settore farmaceutico*. Milano: Guerini e Associati.
- Hoogley G.J. (1979), "Perceptual Mapping for Product Positioning. A Comparison of Two Approaches", *European Research*, January, 436-448.
- Kotler P.(1999), *Marketing Management*, Torino: Isedi.
- Lugli G. and G. Cristini (2007), "La distribuzione dei farmaci", in *Marketing channel - la creazione di valore nella distribuzione specializzata*, Lugli G. ed. Torino: Utet.
- Magazzini L, Pammolli F. and M. Riccaboni (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.
- Ridella R. (2006), "Strategie possibili per un marketing farmaceutico alla svolta", *Strategie di Business* n.14. (accessed May 23) [available at [www.atkearney.it](http://www.atkearney.it)].
- Ries A. and J. Trout (1981), *Positioning: The Battle for Your Mind* (trad. it. *La conquista della posizione vincente*. Milano: McGraw-Hill, , 1988).
- Sheth, J.N. (1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, N. 4. 255-271.
- Shocker AD, Ben-Akiva M., Boccara B. and P. Nedungad (1991), "Consideration set influences on consumer decision-making and choice", *Marketing Letters* Vol. 2 N.3, 181-197.
- Smith M.C. (2001), *Pharmaceutical Marketing*, NY, USA: Pharmaceutical Product Press.
- Valdani E. (1995), *Marketing Strategico*. Torino: Etas.
- Valardo R. and A. Bonaccorsi (1995), *Marketing e distribuzione dei prodotti assicurativi*, Milano: Guerini e Associati.

### Websites:

<http://www.aboutpharma.com/>  
<http://www.agenziafarmaco.it/section8983.html>  
[www.mymarketing.net/](http://www.mymarketing.net/)  
[www.sextantfarma.it](http://www.sextantfarma.it)