

PERCORSO FORMATIVO — PRODUCT MANAGER

Dispensa 10

Analisi Competitiva e Posizionamento di Mercato

Comprendere il contesto competitivo senza cadere nell'imitazione, e costruire un posizionamento distintivo e sostenibile.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Perché conoscere il contesto competitivo, senza esserne ossessionati.....	4
3. Identificare i concorrenti diretti e indiretti.....	6
4. Costruire una matrice di confronto competitivo	9
5. Il posizionamento di mercato: trovare uno spazio distintivo.....	11
6. Il rischio dell'imitazione reattiva	13
7. Monitorare il contesto competitivo nel tempo	15
8. Un principio di equilibrio tra attenzione esterna e visione interna	17
9. Caso pratico guidato.....	18
10. Glossario dei termini chiave.....	20
11. Checklist finale e autoverifica.....	21
12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	22

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa prosegue il percorso Product Manager, approfondendo l'analisi competitiva e il posizionamento di mercato, un complemento essenziale alla comprensione degli utenti già presentata nella Dispensa 3 di questo percorso, che completa la visione del contesto in cui un prodotto opera concretamente.

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 2 di questo percorso a proposito del posizionamento competitivo come componente della strategia di prodotto, questa dispensa approfondisce sistematicamente come un Product Manager analizza il contesto competitivo, senza cadere nel rischio, già più volte accennato in questa collana, di un'attenzione ossessiva ai concorrenti che finisce per sostituire, anziché integrare, la comprensione autentica dei propri utenti.

A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito le prime nove dispense di questo percorso e desidera acquisire, partendo da zero, gli strumenti pratici per condurre un'analisi competitiva efficace e costruire un posizionamento di mercato distintivo.

Obiettivi di apprendimento

1. Comprendere perché conoscere il contesto competitivo è utile, senza esserne ossessionati;
2. Saper identificare i concorrenti diretti e indiretti;
3. Saper costruire una matrice di confronto competitivo;
4. Comprendere il posizionamento di mercato come ricerca di uno spazio distintivo;
5. Riconoscere ed evitare il rischio dell'imitazione reattiva;
6. Saper monitorare il contesto competitivo nel tempo, mantenendo un equilibrio con la propria visione interna.

2. Perché conoscere il contesto competitivo, senza esserne ossessionati

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 2 di questo percorso a proposito della strategia di prodotto, iniziamo chiarendo il ruolo specifico, e i limiti, dell'analisi competitiva nel lavoro di un Product Manager.

Il valore legittimo della conoscenza del contesto competitivo

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana a proposito del posizionamento competitivo, comprendere che cosa offrono i concorrenti diretti e indiretti aiuta un Product Manager a identificare opportunità non ancora coperte dal mercato, a evitare di investire risorse significative nella replica di funzionalità già ampiamente disponibili altrove senza un reale valore differenziante, e a comunicare con maggiore efficacia il proprio posizionamento distintivo verso utenti e stakeholder.

Il rischio di un'attenzione eccessiva ai concorrenti

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 3 di questo percorso a proposito della ricerca utente come fonte primaria di comprensione dei bisogni reali, un Product Manager che dedica un'attenzione eccessiva ai concorrenti, monitorando ogni loro mossa con ansia e reagendo sistematicamente a ogni loro nuova funzionalità, rischia di perdere il proprio orientamento strategico, secondo un fenomeno spesso descritto come strategia reattiva: il prodotto finisce per rincorrere le mosse altrui, anziché costruire una direzione autentica fondata sulla propria visione già presentata nella Dispensa 2 di questo percorso e sulla comprensione diretta dei propri utenti.

Un principio di equilibrio tra le due fonti di informazione

Applicando lo stesso principio di equilibrio già presentato nella Dispensa 6 di questo percorso a proposito del rapporto tra dati e giudizio, un Product Manager maturo utilizza l'analisi competitiva come una fonte di informazione complementare alla ricerca utente già presentata nella Dispensa 3 di questo percorso, non come sostituto di quest'ultima: i concorrenti offrono indicazioni utili su come altri attori del mercato hanno interpretato bisogni simili, ma la validazione ultima di qualunque decisione dovrebbe sempre passare attraverso la comprensione diretta dei propri specifici utenti.

Un principio pratico per calibrare il tempo dedicato all'analisi competitiva

Applicando lo stesso principio di proporzionalità già più volte richiamato in questo percorso, un criterio pratico utile consiste nel fissare consapevolmente, ad esempio come parte della propria routine mensile, un tempo limitato e predefinito da dedicare specificamente all'analisi competitiva, evitando che questa attività si espanda in modo incontrollato a scapito del tempo dedicato alla ricerca utente diretta e al dialogo con il proprio team, già presentati rispettivamente

nella Dispensa 3 e nella Dispensa 7 di questo percorso. Questo limite esplicito, per quanto possa apparire artificiale, aiuta concretamente a mantenere l'equilibrio già presentato in questo capitolo, specialmente per chi, per temperamento personale, tende naturalmente a un'attenzione comparativa più intensa verso il contesto esterno.

3. Identificare i concorrenti diretti e indiretti

Presentiamo ora come un Product Manager identifica sistematicamente il proprio contesto competitivo, distinguendo tra diverse categorie di concorrenti spesso confuse da chi si avvicina per la prima volta a questo esercizio.

I concorrenti diretti

I concorrenti diretti offrono un prodotto o servizio molto simile, rivolto allo stesso segmento di utenti target già identificato nella strategia di prodotto presentata nella Dispensa 2 di questo percorso, con una proposta di valore sostanzialmente sovrapponibile: nel caso già seguito in questo percorso, altre piattaforme software specificamente dedicate alla gestione delle vendite dirette per piccoli produttori agricoli.

I concorrenti indiretti

I concorrenti indiretti risolvono lo stesso bisogno fondamentale attraverso un approccio diverso, spesso meno specializzato: nel caso già presentato in questo percorso, fogli di calcolo generici, applicazioni di messaggistica utilizzate informalmente per coordinare le vendite, o semplicemente il metodo tradizionale, non digitale, precedentemente utilizzato dai produttori prima dell'introduzione della piattaforma.

Un elemento spesso trascurato: il concorrente più insidioso è talvolta indiretto

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 3 di questo percorso a proposito dell'osservazione diretta del comportamento, un errore frequente consiste nel concentrare l'analisi competitiva esclusivamente sui concorrenti diretti, trascurando i concorrenti indiretti che, in molti contesti, rappresentano l'alternativa realmente più diffusa presso il proprio target di utenti: il vero concorrente di una nuova piattaforma digitale per piccoli produttori agricoli potrebbe non essere un'altra piattaforma simile, ma la semplice abitudine consolidata di gestire le vendite attraverso un quaderno cartaceo o una telefonata diretta, un'abitudine spesso più difficile da scalzare di quanto un concorrente diretto strutturato non lo sia.

Un terzo livello: i concorrenti per l'attenzione e le risorse dell'utente

Un ultimo livello di analisi, meno immediato ma talvolta rilevante, riguarda i cosiddetti concorrenti per l'attenzione: prodotti o servizi che non risolvono lo stesso bisogno specifico, ma competono comunque per il tempo, l'attenzione o le risorse economiche limitate dello stesso utente target. Applicando quanto già presentato nella Dispensa 3 di questo percorso a proposito della comprensione del contesto più ampio dell'utente, un piccolo produttore agricolo con tempo limitato potrebbe scegliere di non adottare alcuna nuova piattaforma digitale, non perché insoddisfatto delle soluzioni esistenti, ma semplicemente perché altre priorità aziendali o personali assorbono in quel momento la sua attenzione disponibile: un Product Manager attento

a questo livello di analisi comprende che talvolta il concorrente più rilevante non è un altro prodotto, ma la scarsità stessa di tempo e attenzione del proprio utente target.

Un esempio di mappatura dei concorrenti

Tipo	Esempio	Livello di minaccia percepito
Diretto	Piattaforma simile per piccoli produttori	Medio
Indiretto	Fogli di calcolo e messaggistica informale	Alto
Indiretto	Metodo tradizionale non digitale	Alto, specialmente per utenti meno digitali

4. Costruire una matrice di confronto competitivo

Applicando quanto già presentato nel capitolo 3 di questa dispensa a proposito dell'identificazione dei concorrenti, presentiamo ora uno strumento pratico per organizzare sistematicamente il confronto con i concorrenti già identificati: la matrice di confronto competitivo.

La struttura tipica di una matrice di confronto

Una matrice di confronto competitivo elenca, su un asse, i principali concorrenti già identificati, e sull'altro, le dimensioni rilevanti di confronto (funzionalità chiave, prezzo, facilità d'uso, specializzazione per il proprio segmento target), permettendo una visione sintetica e comparativa delle diverse posizioni sul mercato.

Un esempio semplificato di matrice di confronto

Dimensione	Nostro prodotto	Concorrente A	Concorrente B
Specializzazione settore agricolo	Alta	Bassa	Media
Facilità d'uso su mobile	Alta	Media	Alta
Funzionamento offline	Presente	Assente	Assente

Un principio pratico: privilegiare l'uso diretto rispetto alle sole informazioni pubbliche

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 3 di questo percorso a proposito dell'osservazione diretta come strumento più affidabile della sola comunicazione dichiarata, un Product Manager dovrebbe, quando possibile, testare direttamente i prodotti dei concorrenti principali, non limitarsi a informazioni pubblicitarie o materiali di marketing che, per loro natura, tendono a presentare il prodotto concorrente nella luce più favorevole possibile, spesso poco rappresentativa dell'effettiva esperienza d'uso quotidiana.

Coinvolgere il team nella costruzione della matrice

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 4 di questo percorso a proposito della calibrazione collettiva delle stime, la costruzione di una matrice di confronto competitivo beneficia significativamente del coinvolgimento di più prospettive all'interno del proprio team: il team tecnico può offrire una valutazione più informata sugli aspetti di solidità e prestazioni tecniche dei prodotti concorrenti, mentre il team di design può contribuire con una valutazione più raffinata sull'esperienza d'uso complessiva. Un Product Manager che costruisce questa matrice in solitudine rischia di introdurre bias personali nella valutazione comparativa, mentre un processo collettivo, per quanto richieda più tempo, produce tipicamente una fotografia più

equilibrata e affidabile del reale posizionamento relativo di ciascun concorrente rispetto al proprio prodotto.

5. Il posizionamento di mercato: trovare uno spazio distintivo

Applicando quanto già presentato nel capitolo 4 di questa dispensa a proposito della matrice di confronto, presentiamo ora come un Product Manager traduce l'analisi competitiva in un posizionamento di mercato distintivo, coerente con la visione e la strategia già presentate nella Dispensa 2 di questo percorso.

Una definizione operativa di posizionamento

Il posizionamento di mercato è la percezione distintiva che un prodotto occupa nella mente degli utenti target, rispetto alle alternative disponibili: non semplicemente un elenco di funzionalità differenti, ma una promessa chiara su quale specifico bisogno il prodotto risolve meglio di chiunque altro per un determinato segmento di utenti.

Uno strumento pratico: la formula di posizionamento

Formula di posizionamento

Per [segmento target], che [bisogno specifico], [nome del prodotto] è [categoria di prodotto] che [beneficio distintivo], a differenza di [alternativa principale] che [limite dell'alternativa].

Un esempio applicato al caso già presentato in questo percorso

Esempio di posizionamento

Per i piccoli produttori agricoli con vendita diretta, che faticano a gestire le proprie vendite con strumenti generici, la nostra piattaforma è lo strumento digitale che semplifica ogni fase della vendita diretta, funzionando anche senza connessione internet, a differenza dei fogli di calcolo e delle piattaforme generiche che richiedono una connessione costante e non sono pensate per il contesto agricolo.

Un principio pratico: il posizionamento deve essere difendibile nel tempo

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 2 di questo percorso a proposito della strategia come scelta esplicita di che cosa non fare, un buon posizionamento non dovrebbe fondarsi esclusivamente su un vantaggio facilmente replicabile dai concorrenti (una singola funzionalità che chiunque potrebbe copiare in poche settimane), ma su un vantaggio più difendibile nel tempo, radicato in una comprensione più profonda del proprio segmento specifico di utenti, costruita attraverso la ricerca continuativa già presentata nella Dispensa 3 di questo percorso, o in una specializzazione difficile da replicare rapidamente da un concorrente generalista.

Testare il posizionamento con gli utenti reali

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 3 di questo percorso a proposito dei test di usabilità, un posizionamento costruito internamente non dovrebbe essere considerato definitivo

senza una verifica con gli utenti reali: sottoporre la formula di posizionamento già presentata in questo capitolo a un piccolo gruppo di utenti rappresentativi, verificando se la comunicano correttamente con parole proprie e se percepiscono effettivamente il beneficio distintivo dichiarato, offre un riscontro prezioso sulla reale efficacia comunicativa del posizionamento costruito, permettendo di affinarlo prima di investire risorse significative nella sua comunicazione più ampia verso il mercato.

6. Il rischio dell'imitazione reattiva

Applicando quanto già presentato nel capitolo 2 di questa dispensa a proposito del rischio di un'attenzione eccessiva ai concorrenti, approfondiamo ora specificamente il rischio dell'imitazione reattiva, una trappola comune in cui può cadere un Product Manager insicuro del proprio posizionamento.

Come si manifesta questo rischio

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 4 di questo percorso a proposito della prioritizzazione, l'imitazione reattiva si manifesta quando un Product Manager, di fronte a una nuova funzionalità lanciata da un concorrente, la aggiunge automaticamente alla propria roadmap già presentata nella Dispensa 5 di questo percorso, senza una verifica autonoma della sua reale rilevanza per i propri specifici utenti, secondo gli strumenti di ricerca già presentati nella Dispensa 3 di questo percorso: un comportamento che, ripetuto sistematicamente, trasforma progressivamente il prodotto in un inseguitore permanente, incapace di costruire un'identità distintiva propria.

Un principio pratico: la verifica indipendente prima dell'imitazione

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 4 di questo percorso a proposito degli strumenti di prioritizzazione, quando un concorrente lancia una funzionalità che attira l'attenzione, un Product Manager dovrebbe applicare lo stesso rigore già utilizzato per qualunque altra iniziativa candidata: verificare, attraverso la propria ricerca utente e i propri indicatori già presentati nella Dispensa 6 di questo percorso, se quella specifica funzionalità risponda realmente a un bisogno rilevante per i propri utenti, prima di decidere se e come replicarla, eventualmente in una forma diversa e più coerente con il proprio posizionamento distintivo già presentato nel capitolo 5 di questa dispensa.

Un esempio di risposta alternativa, non puramente imitativa

Un principio pratico utile per evitare l'imitazione pedissequa, pur riconoscendo la rilevanza di un bisogno segnalato da una mossa competitiva, consiste nel chiedersi se esista un modo distintivo, coerente con il proprio posizionamento già presentato nel capitolo 5 di questa dispensa, per rispondere allo stesso bisogno sottostante: se un concorrente generalista lancia una funzionalità di reportistica avanzata, un prodotto specializzato per un segmento specifico come quello già presentato in questo percorso potrebbe rispondere allo stesso bisogno di base con una versione semplificata e specificamente calibrata sulle esigenze del proprio target, anziché con una replica diretta della soluzione più complessa del concorrente, mantenendo così la propria coerenza distintiva anche nel rispondere a una pressione competitiva reale.

Quando l'imitazione è invece una scelta appropriata

Applicando lo stesso principio di equilibrio già più volte richiamato in questo percorso, questo capitolo non suggerisce di ignorare sistematicamente le mosse dei concorrenti, un eccesso opposto altrettanto problematico: quando una funzionalità diventa uno standard atteso dagli utenti in un intero settore, secondo la dinamica delle funzionalità entusiasmanti che diventano funzionalità di base già presentata nella Dispensa 4 di questo percorso a proposito del modello Kano, ignorarla indefinitamente rischia di penalizzare significativamente il prodotto, indipendentemente dalla sua origine imitativa.

7. Monitorare il contesto competitivo nel tempo

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 3 di questo percorso a proposito della ricerca come processo continuativo, approfondiamo ora come un Product Manager mantiene un monitoraggio del contesto competitivo aggiornato nel tempo, senza che questo diventi un'attività sproporzionatamente dispendiosa rispetto al suo reale valore.

Gli strumenti tipici di monitoraggio continuativo

- L'utilizzo diretto e periodico dei prodotti concorrenti principali, secondo quanto già presentato nel capitolo 4 di questa dispensa;
- Il monitoraggio delle recensioni pubbliche dei prodotti concorrenti, una fonte preziosa di informazioni sui punti di forza e di debolezza percepiti dagli utenti reali;
- Conversazioni informali con i propri utenti sulla loro eventuale esperienza con prodotti concorrenti, integrate nella ricerca utente continuativa già presentata nella Dispensa 3 di questo percorso.

Un principio di proporzionalità nella frequenza di monitoraggio

Applicando lo stesso principio di proporzionalità già più volte richiamato in questo percorso, la frequenza e l'intensità di questo monitoraggio dovrebbe essere proporzionata alla dinamicità del proprio specifico mercato: un settore con un'elevata frequenza di lanci di nuovi concorrenti o funzionalità richiede un monitoraggio più frequente rispetto a un settore più stabile e maturo, un elemento che un Product Manager dovrebbe calibrare in base alla propria specifica esperienza diretta del contesto competitivo di riferimento.

Documentare le osservazioni in modo strutturato

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 9 di questo percorso a proposito della gestione degli stakeholder, un Product Manager dovrebbe documentare le proprie osservazioni sul contesto competitivo in modo strutturato e facilmente consultabile, non affidarsi alla sola memoria personale, permettendo un confronto storico nel tempo e una condivisione efficace con altri membri del team quando rilevante per una specifica decisione.

Un principio di condivisione selettiva delle osservazioni raccolte

Un ultimo elemento pratico riguarda come condividere le osservazioni raccolte attraverso questo monitoraggio continuativo: applicando quanto già presentato nella Dispensa 9 di questo percorso a proposito della calibrazione della comunicazione per stakeholder diversi, non ogni osservazione sul contesto competitivo merita una comunicazione ampia verso l'intera organizzazione, un eccesso che rischierebbe di generare un'ansia comparativa diffusa, contraria al principio di equilibrio già presentato nel capitolo 2 di questa dispensa. Un Product Manager dovrebbe selezionare con cura quali osservazioni condividere più ampiamente, riservando questa comunicazione ai segnali realmente significativi per le decisioni strategiche

dell'organizzazione, mantenendo invece un archivio più esteso e dettagliato per il proprio uso personale e per un confronto mirato con i soli stakeholder direttamente coinvolti in una specifica decisione.

8. Un principio di equilibrio tra attenzione esterna e visione interna

Concludiamo la parte teorica di questa dispensa con una riflessione di sintesi che collega tutti gli elementi già presentati nei capitoli precedenti attorno a un principio comune: l'equilibrio tra l'attenzione al contesto esterno e la fedeltà alla propria visione interna già costruita nella Dispensa 2 di questo percorso.

L'analisi competitiva come strumento, non come guida primaria

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 2 di questo percorso a proposito della stabilità della visione nel tempo, un principio fondamentale che sintetizza l'intera dispensa: l'analisi competitiva presentata in questa dispensa dovrebbe informare le decisioni di un Product Manager, non sostituirsi alla propria visione e alla comprensione diretta dei propri utenti come guida primaria delle scelte strategiche. Un prodotto costruito principalmente in reazione ai concorrenti, piuttosto che a partire da una visione autentica radicata nei bisogni reali degli utenti, raramente riesce a costruire quella distintività duratura che caratterizza i prodotti di maggiore successo nel lungo periodo.

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

L'analisi competitiva e il posizionamento di mercato, in tutte le dimensioni presentate in questa dispensa — l'identificazione dei concorrenti diretti e indiretti, la matrice di confronto, la costruzione di un posizionamento distintivo, il rischio dell'imitazione reattiva, il monitoraggio continuativo, l'equilibrio tra attenzione esterna e visione interna — completano la comprensione del contesto in cui un prodotto opera, integrando, senza sostituire, gli strumenti di ricerca utente già presentati nella Dispensa 3 di questo percorso come fondamento primario delle decisioni di un Product Manager.

Un ultimo elemento: la sicurezza interiore come premessa per un buon posizionamento

Un'ultima riflessione conclude questa dispensa: la capacità di mantenere l'equilibrio già presentato in questo capitolo tra attenzione al contesto competitivo e fedeltà alla propria visione richiede, oltre agli strumenti tecnici già presentati in questa dispensa, anche una forma di sicurezza interiore che permetta a un Product Manager di osservare le mosse dei concorrenti senza lasciarsi trascinare da un'ansia comparativa costante. Applicando quanto già presentato nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito della resilienza emotiva di fronte all'incertezza, questa sicurezza si costruisce tipicamente attraverso l'esperienza pregressa e la fiducia nel proprio giudizio maturato nel tempo, un ulteriore motivo per cui un professionista con un solido bagaglio professionale precedente, secondo quanto già più volte sottolineato in questo percorso, dispone spesso di un vantaggio distintivo proprio in questo specifico ambito del lavoro di Product Manager.

9. Caso pratico guidato

Concludiamo la parte teorica con un caso pratico semplificato, che applica gli strumenti presentati in questa dispensa.

Il contesto

Riprendiamo il caso già presentato nelle dispense precedenti di questo percorso: la Product Manager della piattaforma per agricoltori, dopo alcuni mesi dal lancio già presentato nella Dispensa 8 di questo percorso, apprende che un concorrente diretto ha recentemente lanciato una funzionalità di previsione automatica delle vendite basata su dati storici, generando interesse tra alcuni clienti del settore.

Passo 1 — Verifica indipendente della rilevanza per i propri utenti

Applicando gli strumenti del capitolo 6, invece di aggiungere immediatamente questa funzionalità alla propria roadmap, la Product Manager conduce alcune interviste rapide con clienti esistenti, secondo gli strumenti già presentati nella Dispensa 3 di questo percorso, per verificare se questo specifico bisogno sia realmente sentito dal proprio segmento di piccoli produttori.

Passo 2 — Costruzione di una matrice di confronto aggiornata

Applicando gli strumenti del capitolo 4, viene aggiornata la matrice di confronto competitivo, includendo la nuova funzionalità del concorrente, e verificando come questa si posizioni rispetto alle proprie priorità strategiche già presentate nella Dispensa 2 di questo percorso.

Passo 3 — Una risposta coerente con il proprio posizionamento distintivo

Applicando gli strumenti del capitolo 5, dalle interviste emerge che i propri utenti, diversamente dal segmento servito dal concorrente, sono meno interessati a previsioni automatiche sofisticate e più interessati a una funzionalità di semplice promemoria per i clienti abituali, coerente con il posizionamento distintivo già costruito per il proprio specifico segmento di piccoli produttori.

Passo 4 — Decisione informata, non imitativa

Applicando gli strumenti del capitolo 6, la Product Manager decide di non replicare direttamente la funzionalità del concorrente, ma di sviluppare invece la funzionalità di promemoria clienti emersa dalla propria ricerca, una decisione motivata esplicitamente dalla comprensione diretta dei propri utenti, non da un'imitazione reattiva del concorrente.

Passo 5 — Comunicazione della decisione agli stakeholder interessati

Applicando gli strumenti della Dispensa 9 di questo percorso, la decisione viene comunicata con trasparenza alla direzione aziendale, che aveva inizialmente sollecitato una risposta rapida alla mossa del concorrente, spiegando le ragioni della scelta alternativa sulla base della ricerca

condotta, secondo gli stessi principi di comunicazione onesta già più volte presentati in questo percorso.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come un'analisi competitiva condotta con metodo, integrata dalla verifica diretta attraverso la ricerca utente, permetta a un Product Manager di prendere decisioni autonome e ben fondate anche di fronte alla pressione di rispondere rapidamente a una mossa di un concorrente, evitando il rischio dell'imitazione reattiva già presentato in questa dispensa.

10. Glossario dei termini chiave

Come per le dispense precedenti di questo percorso, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini introdotti.

Concorrente diretto	Attore che offre un prodotto molto simile, rivolto allo stesso segmento di utenti target.
Concorrente indiretto	Attore che risolve lo stesso bisogno fondamentale attraverso un approccio diverso o meno specializzato.
Posizionamento di mercato	Percezione distintiva che un prodotto occupa nella mente degli utenti rispetto alle alternative disponibili.
Imitazione reattiva	Pratica di replicare automaticamente le funzionalità dei concorrenti senza una verifica autonoma della loro rilevanza.

11. Checklist finale e autoverifica

Come per le dispense precedenti, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire.

Domande di autoverifica

1. Sapresti spiegare il rischio di un'attenzione eccessiva ai concorrenti?
2. Ricordi la differenza tra concorrenti diretti e indiretti, con un esempio ciascuno?
3. Sapresti costruire la formula di base di un posizionamento di mercato?
4. Ricordi che cos'è l'imitazione reattiva e come evitarla?
5. Sapresti indicare come monitorare il contesto competitivo nel tempo in modo sostenibile?
6. Ricordi perché la visione interna dovrebbe prevalere sull'analisi competitiva come guida primaria delle decisioni?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 11, dedicata al product-market fit. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti, in particolare quelli relativi al posizionamento di mercato e al rischio dell'imitazione reattiva.

12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

Per approfondimenti autonomi, si segnalano alcune categorie di risorse utili:

- La Dispensa 7 del percorso Business Manager di questa collana, per un approfondimento sul posizionamento competitivo con un taglio più generale;
- Pubblicazioni di riferimento sull'analisi competitiva applicata al product management;
- Strumenti digitali di monitoraggio automatizzato dei concorrenti, per un approfondimento tecnico specifico;
- Il confronto diretto con i propri utenti sulla loro eventuale esperienza con prodotti concorrenti, la fonte più preziosa e immediatamente disponibile per un'analisi competitiva autentica.

Chiusura della Dispensa 10

Con questa dispensa prosegue il percorso Product Manager, fornendo gli strumenti per un'analisi competitiva equilibrata e un posizionamento di mercato distintivo. La dispensa successiva affronterà il product-market fit, un concetto centrale che sintetizza quando un prodotto ha realmente trovato la propria collocazione ideale nel mercato di riferimento.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026