

Alberto Mattiacci
Professore straordinario di Marketing
Dipartimento di Studi Aziendali e Sociali
Facoltà di Economia
Università degli Studi di Siena
Piazza San Francesco, 7
53100 SIENA

Federica Ceccotti
Assegnista di ricerca
Dipartimento di Studi Aziendali e Sociali
Facoltà di Economia
Università degli Studi di Siena
Piazza San Francesco, 7
53100 SIENA

NICHE MARKETING - A BRAND NEW STYLE FOR MANAGING CONSUMER

MARKETING IN A GLOBAL ENVIRONMENT*

Il marketing di nicchia presenta ancora - e non senza sorpresa - dei tratti non completamente formalizzati. Mentre la definizione di nicchia può, infatti, dirsi chiaramente compiuta, poca attenzione è stata dedicata alle connesse condotte manageriali, che devono necessariamente differenziarsi da quelle identificate dalla manualistica di marketing tradizionale.

Il lavoro, attraverso la presentazione dei principali risultati di una ricerca condotta su professionisti d'impresa, prova ad identificare alcune misure della nicchia, utili alla costruzione di una definizione completa, sia sotto l'aspetto qualitativo, sia quantitativo.

Con riferimento agli aspetti dinamici, il lavoro si propone di individuare delle condotte gestionali peculiari dei business di nicchia e di tracciare le possibili linee evolutive degli stessi.

Parole chiave: consumer marketing, business di nicchia, gestione della nicchia.

Niche marketing isn't surprisingly still a completely formalized idea.

While the niche concept is to be considered quite clearly defined, little has been said about the connected management rules that have to be significantly different from the volume markets' ones.

The article, through the presentation of the manager survey's main results, tries to identify some measures of the niches, useful to complete the niche definition. In this way, we can find a complete niche representation, both qualitative and quantitative.

In a dynamic view, our article tries to define a managerial profile of niche management and to know evolutionary lines for the niche business.

Keywords: consumer marketing, niche business, niche management.

1. Perché interessarsi di *nicchia*?

Per chi si occupi di economia questi sono anni ricchissimi di motivi d'interesse, fra i quali spiccano: la *nuova globalizzazione*, che costringe tutti a ridefinire i propri confini mentali, in ogni campo d'attività umana; la *ricerca scientifica*, che promette di sostenere ancora a lungo gli sforzi d'innovazione delle imprese, in direzioni per ora difficili da delineare con completezza; la *demografia*, che ripropone, a un mondo che si considera post-industriale, temi umani propri di altre epoche; l'*ambiente naturale*, le cui manifestazioni rappresentano ormai la più feroce e possente critica al nostro modello di sviluppo economico; e infine la *politica*, dove temi domestici e mondiali s'intrecciano intensamente in un coacervo che pare incapace di stabilità e serenità. Tali fenomeni, come altri, stanno costringendoci a riflettere su noi stessi, sulla società nella quale ci troviamo a vivere, sulla ricchezza economica e sociale che i nostri avi hanno saputo produrre nel recente passato e sulla nostra capacità di farlo ancora, oggi, e dei nostri figli nel futuro. Sono, questi, ragionamenti individuali e collettivi

* Il contenuto del lavoro sono frutto del lavoro congiunto degli Autori, laddove la responsabilità redazionale va così suddivisa: paragrafi 1, 2 e 5 ad Alberto Mattiacci; paragrafi 3 e 4 a Federica Ceccotti.

che sovente portano a conclusioni affrettate, parziali e talvolta sensazionali – come nel caso del recente emergere del tema del “declino italiano” (Varaldo, 2006). Anche nello specifico campo d’interesse dei nostri studi, ovviamente, il dibattito in questione si presenta assolutamente vivace e poliedrico (Brunetti e Rullani, 2006): nei toni, nei contenuti, nei contesti in cui si svolge e nei protagonisti. Con questo scritto, il nostro intento è di fornire un modesto contributo informativo a beneficio, da un lato, di chi s’interroga sul futuro della nostra impresa nella competizione globale, dall’altro del corpo teorico del management di marketing.

A dimostrare la pertinenza del tema della nicchia nell’ambito del primo aspetto succitato, crediamo sia sufficiente richiamare una dichiarazione che il Capo del Governo Italiano rilasciò durante una recente missione diplomatico-commerciale in India: *“per un paese di cinquantasette milioni di abitanti, se vuoi lavorare nell’economia globale, il mercato di nicchia è la soluzione... Gli industriali e le piccole industrie non capiscono il valore delle nicchie”*¹. Diverso e necessariamente più articolato, il discorso sulla teoria del marketing management. Per una serie di ragioni, che saranno fra breve richiamate ma che possono darsi per ben note, il corpo teorico della disciplina è stato sviluppato principalmente con riferimento a grandi imprese, dedite a conquistare mercati improntati e dominati da logiche di volume, piuttosto che di valore. L’attività di generazione di conoscenza che ne è scaturita e che è andata a fondare le basi stesse della disciplina, è stata conseguentemente disattenta a fenomeni periferici rispetto a quelle realtà aziendali e la *nicchia* – che appartiene a tale insieme - ha perciò patito una certa marginalizzazione. Una breve analisi della produzione scientifica specifica servirà a dimostrare quanto asserito².

2. Gli studi sulla nicchia: aspetti di forma e di contenuto

In termini generali, ci sentiamo di asserire che gli studi scientifici sulla nicchia non sono numerosi, oggi come nel passato. Se dovessimo infatti sintetizzare in pochi aggettivi ciò che qualifica la **forma** di tale produzione scientifica, dovremmo esprimerci in questi termini:

- (a) *recente*: la numerica assoluta dei contributi, letta in chiave intertemporale, evidenzia una sorta di “riscoperta” recente del tema (figura 1)³. La netta crescita quantitativa

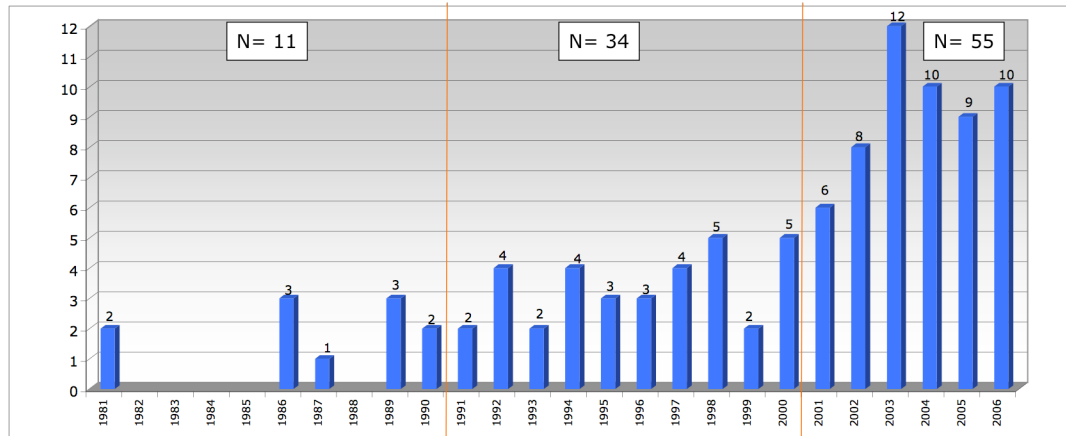
¹ Ripreso da: Marozzi M., *Italia porta europea verso l’Asia*, La Repubblica, 11 febbraio 2007.

² La presente rassegna ragionata della letteratura si basa su un accurato lavoro di ricerca condotto dalla dottoressa Ceccotti nell’ambito del progetto PAR 2005 dell’Università di Siena, intitolato: *“Strategie di focalizzazione e di nicchia. Una prospettiva per la competitività del Made in Italy”*. Gli Autori sono ragionevolmente certi che, al momento in cui si redige il presente scritto, nessun ulteriore studio significativo sul tema sia stato prodotto.

³ È del 2006 il primo *“Handbook of niche marketing”* (a cura di Tevfik Dalgic) un volume che raccoglie contributi originali sulla nicchia accanto a studi “classici”, già pubblicati in passato sul tema.

degli articoli, rilevata a partire dal 2000 è, a nostro avviso, un segno inequivocabile dell'aumento di rilevanza del tema nell'economia reale e, di conseguenza, nell'attenzione degli studiosi;

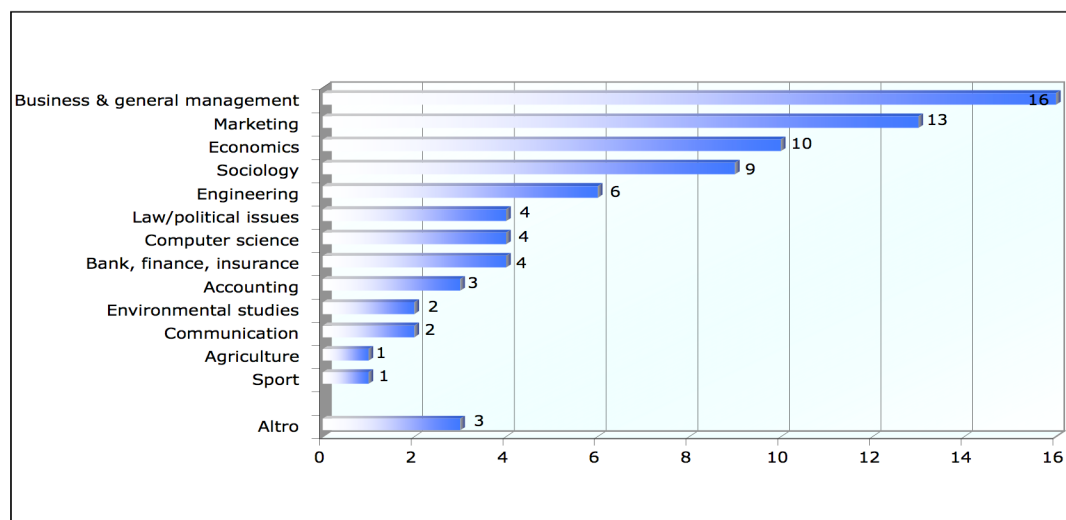
Figura 1 – Andamento temporale dei contributi sulla nicchia nelle riviste internazionali



Fonte: nostra elaborazione

- (b) *multidisciplinare*: i contributi censiti si caratterizzano per la ricchezza delle prospettive di osservazione della nicchia (figura 2). Essa trova conferma nella varietà di riviste che ospitano articoli sul tema (n=78)⁴;

Figura 2 – Il carattere multidisciplinare della nicchia: le riviste scientifiche



Fonte: nostra elaborazione

- (c) *Chiusa*, nel senso che si riscontra di rado, e se non come eccezione, la presenza del tema al di fuori dei canali di dibattito accademico. La conseguenza di ciò è che il concetto, correttamente inteso, sembra appartenere veramente a pochi – fra i quali raramente si annoverano i manager che hanno studiato su “vecchi” manuali.

⁴ In un nostro ormai datato contributo sulla nicchia (Mattiacci, 2000) avevamo già avuto occasione di sottolineare l'opportunità di adottare un approccio multidisciplinare allo studio del fenomeno, che trova la propria genesi in contesti diversi da quelli di mercato, quali l'ecologia e l'architettura in primis. In questa sede, l'ampiezza dello spettro di osservazione del fenomeno è stata limitata alle sole discipline sociali, privilegiando il noto database *Business Source Complete* di EBSCO Publishing (www.epnet.com), come fonte di riferimento.

Insomma, per dirla con un facile gioco di parole: “la nicchia resta un concetto di nicchia”.

Tabella 1 - La nicchia nella manualistica di marketing⁵

Manuale	Pagine totali	Pagine dedicate alla nicchia
Kotler P., <i>Marketing management</i> , Pearson Education, 2004	890	7
Lambin J.J., <i>Marketing strategico e operativo</i> , McGraw-Hill, 2004	487	1
Pellicelli G., <i>Strategie d'impresa</i> , Università Bocconi Editore, 2002	650	6
Collese U., <i>Marketing</i> , Cedam, 2000	670	1
Guatri L., Vicari S., Fiocca R., <i>Marketing</i> , McGraw-Hill, 1999	756	6
Valdani E., <i>Il marketing strategico</i> , Etas, 1995	717	1
Franch M., Panati G., <i>Marketing e impresa</i> , Cedam, 1987	733	2

Fonte: nostra elaborazione

Il primo dei tre aggettivi trova probabilmente spiegazione nel recente affermarsi, su ampia scala, del fenomeno noto come *frammentazione dei mercati* (Podestà, Addis, 2003; Mattiacci, 2000; Firat, Shultz II, Clifford, 1997). È nostro convincimento, infatti, che il progressivo processo di saturazione della domanda stia da anni creando ampi spazi per la moltiplicazione di offerte focalizzate su sempre più specifiche istanze di consumo. In altri termini, da alcuni anni il mass market va frammentandosi in sottoinsiemi di offerta, sempre più numerosi e attrattivi: di qui la *recente* crescita d'interesse per il fenomeno. Il secondo punto si giustifica con la storia, nel senso che il concetto di nicchia nasce, ben prima che nelle discipline economiche, in altri ambiti del sapere, primi fra tutte l'ecologia e l'architettura, per venire solo successivamente mutuato nelle scienze sociali, per analogia. Il terzo, infine, può forse spiegarsi con l'atavica tendenza degli studiosi a considerare la nicchia come terreno esclusivo e proprio della piccola impresa che, in relazione alle sue scarse risorse e alla sua limitata capacità di pianificazione strategica e di orientamento al mercato, non sarebbe meritevole di attenzione da parte degli studiosi di management (Beverland, Lockshin, 2006; Mattiacci, Ceccotti, 2005). Gli stessi manuali di marketing spesso trascurano l'argomento e quando non lo fanno, non gli conferiscono quello che a nostro avviso ne è il giusto spessore e del quale diremo nelle conclusioni.

⁵ L'elenco non può e non vuole essere esaustivo, data la finalità di tale presentazione; l'obiettivo, infatti, è solo di mettere in evidenza la limitata attenzione riservata alla nicchia nell'ambito dei manuali di marketing. Sono stati riportati solamente i volumi in cui si parla esplicitamente di nicchia e non quelli in cui tale fattispecie viene trattata genericamente nell'ambito delle strategie di focalizzazione (fra questi ultimi: Aaker D.A., *La gestione strategica del mercato*, Etas, 2006; Cozzi G., Ferrero G., *Marketing*, Giappichelli, 2000).

Passando ora a compiere il medesimo esercizio analitico, questa volta sui **contenuti** della produzione scientifica censita, possiamo esprimere le seguenti valutazioni:

- (a) *indeterminatezza o debolezza semantica*: il termine nicchia viene utilizzato spesso in modo improprio: come sinonimo di segmento (vedasi, ad esempio, il settore auto), o di piccolo mercato, e a volte assimilato *tout court* al micro-marketing. Si riscontra, dunque, una notevole *confusione terminologica* (Kroeger et al., 2006; Parrish, Cassil, Oxenham, 2006; Kara, Kaynak, 1997; Dalgic, Leeuw, 1994; Linneman, Stanton, 1992) soprattutto nell’ambito dei contributi di natura divulgativa. Un aspetto a ciò connesso, è quello che definiremmo “*debolezza semantica*” del termine *nicchia*. Con quest’espressione, intendiamo sottolineare il fatto che la parola “nicchia” è usata raramente da sola (Echols, Tsai, 2004; Linneman, Stanton, 1992; Garda, 1981) ma quasi sempre in associazione con altri termini, quasi a qualificarne uno stato d’essere particolare. Si ritrovano così varie fattispecie specifiche che, per esigenze di sintesi, riportiamo in Tabella 2⁶.

Tabella 2 - La debolezza semantica della nicchia

Strategia di nicchia	È associata alla focalizzazione sulle esigenze di un consumatore ben definito, al quale rivolgersi con un’offerta del tutto particolare e originale (Kroeger et al. 2006; Parrish et al., 2006; Rhee, Kim, Han, 2006; Deybrune et al., 2002; Bantel, 1997)
Mercato/ Business di nicchia	Porzione relativamente ridotta del mercato di riferimento, definito sulla base della generica categoria di prodotto (Deybrune, Reibstein, 2005; Parrish et al., 2004; Branchik, 2002; Geissler, 2002; Mattiacci, 2000; Jolly, 1997)
Marketing di nicchia	Tutte le attività di gestione a sostegno della specialità della product offering e della cura della relazione col cliente (Hezar et al. 2006; Tamagnini, Treagar, 1998; Kara, Kaynak, 1997; Dalgic, Leeuw, 1994; Raynor, 1992; Shani, Chalasani, 1992; Guatri, Vicari, 1986)
Impresa di nicchia	Azienda monoprodotto/monoprocesso (solitamente di dimensioni medio-piccole) che adotta un approccio estremamente focalizzato (Beverland, Lockshin, 2006; Toften K., Hammervoll, 2007; Mattiacci, 2000) ⁷
Product offering/ marca di nicchia	Sistema di offerta caratterizzato da specialità e originalità, quali caratteri di differenziazione rispetto alla massa (Montaguti, Hardie, 2006; Jarvis, Goodman, 2005; Bhattacharya, 1997; Sujun, Bettman, 1989)

- (b) *multidimensionalità delle definizioni*: possiamo affermare senza tema di smentita che la multidimensionalità è un carattere essenziale di qualsiasi definizione di nicchia (Kotler, 1991; Shani, Chalasani, 1992; Dalgic, Leeuw, 1994; Mattiacci, 2000; Kroeger et al., 2006). La letteratura appare infatti concorde nell’escludere la possibilità di definire la nicchia monadicamente, sulla base di un solo criterio⁸. Proponemmo, nel nostro precedente lavoro già richiamato, un costrutto che si

⁶ Gli Autori indicati tra parentesi sono solo alcuni di quelli che hanno affrontato il tema della nicchia, adottando una delle declinazioni presentate in questa sede.

⁷ La nicchia può essere in realtà gestita da un’impresa di nicchia, ma anche da una business unit di una grande impresa con portafoglio diversificato. Basti pensare, ad esempio, alla divisione *Hill’s Pet Nutrition* (all’interno del portafoglio Colgate), che gestisce prodotti rivolti alla nicchia dei proprietari di cani e gatti attenti alla dieta dei propri animali domestici affetti da patologie particolari (come intolleranze alimentari o disturbi digestivi). Discorso analogo può essere fatto per *L’Oréal*, che ha in portafoglio – oltre a brand destinati al mass market – delle linee rivolte solo agli acconciatori (*Kerastase, Inné, Matrix*) e altre che si vendono solo in farmacia (*Vichy Laboratoires, Inneov nutricosmetics, La Roche-Posay*).

⁸ Sulla definizione di nicchia si tornerà in seguito, nell’ambito della presentazione dei risultati della ricerca sul campo.

facesse carico di tutto ciò, definendo la nicchia come “*una caratteristica speciale di un business, improntata a relatività rispetto a un mercato (o segmento) di riferimento e capace di rendere detto business agli occhi del consumatore: originale, pressoché privo di sostituti perfetti, di valore percepito superiore a quello medio del contesto di riferimento*”;

- (c) *parzialità*: i contributi censiti sembrano essere focalizzati, parziali e limitati agli aspetti definitivi e statici della nicchia, trascurando invece alcuni caratteri a nostro avviso particolarmente rilevanti, quali le peculiarità delle condotte gestionali da adottare e i percorsi evolutivi della nicchia. In sostanza, se è vero che risulta ormai pienamente compiuto il lavoro definitorio della nicchia di mercato, dall’analisi della letteratura emergono ancora delle lacune conoscitive sul fenomeno, sia sul piano statico, che su quello dinamico. Con riferimento alla nicchia nella prospettiva statica, infatti, non si è riscontrata nei contributi analizzati una particolare attenzione *all’individuazione di misure di mercato ed economiche* che possano andare a qualificare un business di nicchia. Strettamente legata a questi aspetti è l’esistenza di punti invariabili nella dinamica della nicchia, con particolare riferimento alle *condotte gestionali* da adottare quando si opera in una nicchia (e che trovano poi espressione nelle misure economiche e di mercato di cui sopra) e all’individuazione dei possibili *percorsi di evoluzione dei business di nicchia*⁹.

Ancora due parole di commento ai tre punti richiamati ci appaiono opportune. Il primo punto (la “debolezza semantica”) mette in luce un aspetto di grande rilevanza pratica e teorica e cioè l’indeterminatezza che si riscontra spesso nel definire lo spazio competitivo di riferimento e dunque l’uso del concetto stesso di *mercato*: alle volte lo si usa come sinonimo di settore, altre di domanda, altre ancora di segmento e via discorrendo. Evidentemente, essendo fin troppo flessibile l’uso del concetto di riferimento, i costrutti ad esso associati - meno il segmento, molto la nicchia - non possono che patire, di riflesso, il medesimo destino. Il secondo aspetto evidenzia la caratteristica “principe” della nicchia: la sua multidimensionalità significa l’essere un “gioco di fino”, un modo “sottile”, espressione di un “saper fare” elevato e raffinato, una strada di differenziazione, insomma, che non è alla portata di qualunque tipo d’impresa, perché intrinsecamente più complessa e delicata. Infine, la “parzialità”, ovvero la grande opportunità per i nostri studi. A nostro avviso, non vi è dubbio alcuno che la mancanza di un ampio confronto scientifico sulle regole che muovono i business di nicchia, apra una prospettiva nuova alla ricerca manageriale. Iniziare un percorso di riempimento di questo spazio vuoto è, in ultima istanza, il meta-obiettivo di questo studio dal quale promanano gli altri (Tabella 3).

⁹ Questo tema è stato approfondito principalmente dagli studi di economia industriale e poco da quelli più vicini all’economia d’impresa.

Tabella 3 - Il profilo metodologico

FASE	SUB-OBIETTIVI	METODO
I <i>ANALISI DESK</i>	Pervenire a un quadro completo dei contributi scientifici sul tema	Selezione delle riviste scientifiche-target nell'ambito degli studi di economia industriale ed economia manageriale.
	Costruire una mappatura delle dimensioni principali della nicchia	Raccolta, selezione e analisi dei contributi significativi sul tema.
II <i>ANALISI FIELD</i>	Individuare dei casi significativi di imprese che perseguono, in modo consapevole o meno, un approccio di nicchia al business	Analisi di banche dati ¹⁰ , selezione e analisi di riviste divulgative finalizzate alla costruzione di un database di contatti per l'analisi empirica, con imprese focalizzate nella nicchia e interessanti esempi di marketing differenziato
	Verificare la conoscenza del concetto di nicchia detenuta dai manager. Arricchire il quadro delle conoscenze teoriche sulla nicchia in merito a: - le condotte gestionali specifiche da adottare - le misure quali-quantitative delle grandezze economiche e di mercato specifiche	Interviste in profondità a marketing manager o brand <i>Profile:</i> intervista qualitativa su questionario semi-strutturato <i>Somministrazione:</i> telefonica e <i>face-to-face</i> . <i>Periodo di rilevazione:</i> marzo-maggio 2007. Imprese contattate: n=175 Interviste perfezionate: n=35 (20%)

La complessità del tema ha imposto alcune restrizioni del campo d'indagine. In particolare, abbiamo concentrato l'attenzione solo sulle nicchie in ambito consumer; la scelta di escludere dallo studio le realtà del B2B è ascrivibile alla natura particolare di tale contesto di scambio, per definizione basato su una numerica di clientela inferiore, su logiche di personalizzazione e di specialità dell'offerta e sulla forte enfasi sul contenuto di relazione¹¹. Questi aspetti potevano risultare fuorvianti rispetto al lavoro di approfondimento sul tema della nicchia che si intende svolgere in questa sede, oltre ad aumentare eccessivamente la varietà dei fenomeni da indagare. Ci si è limitati, inoltre, allo studio della nicchia nell'ambito dei prodotti e non dei servizi, proprio perché questi ultimi presentano, nella loro essenza, un notevole contenuto di personalizzazione e, dunque, di differenziazione¹².

3. Il disegno della ricerca sul campo

Dato il quadro delle conoscenze sopra delineato, il tema di ricerca che ne è seguito si è ispirato a due idee fondamentali: (i) vale la pena verificare presso chi opera realmente sul mercato, la notorietà e robustezza dei costrutti teorici sulla nicchia (componente deduttiva della ricerca); (ii) il superamento dei gap conoscitivi sulla nicchia è possibile soltanto

¹⁰ Facciamo riferimento in particolare al database de Il Sole 24Ore (www.banchedati.ilsole24ore.com).

¹¹ Sul tema, si veda: Giacomazzi F., *Marketing industriale*, McGrawHill, Milano, 2002.

¹² Cfr. Eiglier P., Langeard E., *Il marketing strategico nei servizi*, McGrawHill, Milano, 1988.

attraverso l'osservazione analitica dei comportamenti di scambio delle imprese (componente induttiva della ricerca). Su tale linea di ragionamento, perciò, si è impostato il framework dell'indagine sul campo, riassunta nella successiva tabella 4¹³.

Tabella 4 - I quesiti della ricerca

Area d'indagine	Quesiti della ricerca	Obiettivi conoscitivi
Aspetti definitori	1. A cosa viene associata principalmente la nicchia: all'impresa, al brand, al prodotto, al mercato, al consumatore? Sulla base di quali criteri viene definita la nicchia nella pratica d'impresa? 2. Quali sono i relativi punti di forza e di debolezza di un'offerta di nicchia? 3. Quali caratteristiche ha il consumatore di nicchia? 4. C'è differenza tra segmento e nicchia?	Indagare la percezione della nicchia, in termini assoluti – aspetti e dimensioni rilevanti – e relativi – rispetto al segmento di mercato Verificare la rilevanza di quanto riscontrato in letteratura, nell'ambito della pratica d'impresa
Dinamiche evolutive	5. Si può passare da nicchia a segmento? Se sì, a quali condizioni può avvenire questo passaggio? È sempre opportuno perseguire tale crescita dimensionale?	Studiare l'evoluzione della nicchia
Management	6. Quali sono le principali criticità della gestione quando si adotta un approccio di nicchia? Quali sono gli errori che non si possono commettere?	Individuare le condotte gestionali più opportune da adottare quando si opera in una nicchia
Misure d'offerta e di performance	7. Possono esistere (e sono di facile determinazione) delle misure economiche e di mercato delle differenti dimensioni della nicchia? In particolare: ▪ Quale può essere il differenziale di prezzo di un'offerta di nicchia rispetto alla media del mercato? ▪ A che quota di mercato (in volumi e valore) può arrivare il singolo operatore che opera nella nicchia? ▪ Qual è la numerica distributiva in termini generali e nel dettaglio specializzato? ▪ Qual è il livello di conoscenza della marca da parte del target e del consumatore medio? ▪ Ci sono delle differenze in termini di fedeltà alla marca di nicchia rispetto a quella di mass market? ▪ Quale può essere il differenziale di redditività di un'offerta di nicchia rispetto a una che si colloca nella fascia media del mercato? ▪ Ci sono differenze nel margine del distributore?	Cercare di pervenire a una rappresentazione quali/quantitativa della nicchia

La natura prevalentemente esplorativa dello studio da condurre ha fatto propendere per una metodologia qualitativa, che nello specifico presentava, a nostro modo di vedere, alcuni vantaggi:

1. l'opportunità di scendere - mediante delle interviste personali in profondità a un numero limitato di persone, dalla lunga esperienza nell'ambito di aziende

¹³ L'indagine si inserisce nel già richiamato progetto di ricerca PAR 2005 “Strategie di focalizzazione e di nicchia. Una prospettiva per la competitività del Made in Italy” dell'Università degli Studi di Siena e ha fornito parte del materiale per la redazione della nostra tesi di dottorato “La nicchia di mercato nei sistemi di scambio B2C: caratteri strutturali e regole competitive”.

fortemente orientate al marketing - nel dettaglio di fenomeni dai contorni non ben definiti;

2. la possibilità di cogliere la complessità dei fenomeni di mercato, utilizzando valutazioni di tipo verbale che non potrebbero essere altrimenti rappresentate in modo efficace attraverso numeri;
3. la flessibilità e l'elasticità che consentono al ricercatore/intervistatore una grande discrezionalità: questa si traduce sia nel contenuto delle domande sia nell'ordine in cui queste vengono poste.

Sono stati questi gli aspetti fondamentali sui quali ci siamo soffermati nel disegno della nostra analisi empirica. La composizione particolare del nostro target di ricerca, appartenente ad aziende operanti in settori completamente diversi, ha imposto, infatti, degli adattamenti della traccia d'intervista e, in qualche caso, anche il parziale abbandono della stessa al fine di seguire l'intervistato nella propria rappresentazione del fenomeno nicchia. Come si vedrà in seguito, questo non sembra pregiudicare l'affidabilità o l'autenticità dei risultati, che per loro natura, puntano sulla ricchezza del contenuto piuttosto che sulla misurazione della frequenza delle risposte (come accade invece nelle quantitative)¹⁴. L'universo, pertanto, è stato costruito in modo ragionato, seguendo alcuni requisiti:

1. *varietà merceologica*: le imprese contattate operano in 15 differenti categorie di prodotto (alimentare¹⁵, beverage, arredo, abbigliamento e accessori, calzature, cosmesi, casalinghi, elettronica di consumo, nautica, auto, motoveicoli, articoli per la casa e la persona, elettrodomestici, gioielli, tabacco);
2. *molteplicità dell'approccio di scambio*: dato che il nostro lavoro non era finalizzato alla costruzione di case histories, quanto piuttosto a fotografare un fenomeno complesso quale la nicchia, abbiamo preferito includere nel set di unità di osservazione non solo *niche player consapevoli*, ma anche *probabili nicher* (ossia imprese che manifestavano indizi che portavano a considerarli quali operatori focalizzati), *imprese "ad offerta differenziata"* e *mass marketers*. A queste, si devono aggiungere imprese di consulenza e di comunicazione, contattate al fine di includere nel set di unità di osservazione professionisti che potessero supportarci nella lettura trasversale della nicchia nei differenti settori;
3. *varietà d'esperienza dell'intervistato*: la risposta ai quesiti di ricerca sopraindicati ha imposto il reclutamento di profili manageriali con un discreto livello di *seniority*, con una conoscenza approfondita delle dinamiche di settore, in termini di caratteri strutturali e di regole competitive. In particolare, il target dell'intervista era rappresentato dal marketing manager o dal brand manager e, in alcuni casi, dall'amministratore delegato dell'impresa;

¹⁴ Questo fatto si traduce naturalmente anche in una modalità diversa di presentazione dei risultati, che non può basarsi, ad esempio, sull'utilizzo di percentuali quanto soprattutto sulla citazione delle verbalizzazioni degli intervistati.

¹⁵ All'interno della categoria "alimentare", abbiamo indagato in particolare le seguenti sotto-categorie: pasta, caffè, dolci. Nell'ambito di quest'ultima, sono stati approfonditi: confetteria, gelati e dolciario da ricorrenza.

4. *varietà morfologica dell'impresa*: sono state contattate sia imprese di piccole dimensioni, naturalmente più focalizzate su ambiti di nicchia, accanto a realtà medio/grandi e a multinazionali del largo consumo.

Così operando, è stato disegnato un universo pari a 175 imprese che sono state contattate nel periodo marzo-maggio 2007, dapprima via mail e poi telefonicamente per verificare la possibilità di fissare un appuntamento col manager per l'intervista. Tale processo, ha portato a realizzare **35 interviste valide**, con una percentuale di successo pari al 20% (Tabella 5)¹⁶.

Tabella 5 - Il profilo degli intervistati¹⁷

Impresa	Posizione	Anni di esperienza lavorativa	N° aziende (compresa l'attuale)
Banfi	Direttore marketing e comunicazione	15	1
Antinori	Direttore commerciale	20	1
Birra Peroni	Pianificazione strategica	12	2
La Pasta	Direttore marketing	25	5
Pasta Latini	Proprietaria	-	-
Unilever Frozen food	Marketing manager	17	1
Unilever Ice cream	Marketing manager	16	1
Lavazza	Responsabile marketing operativo	20	2
Sistema Espresso Italia	Export manager	17	3
Dolci da ricorrenza	Direttore marketing	27	4
Amarelli	Presidente azienda	35	1
Manifatture Sigaro Toscano	Direttore marketing	8	3
British American Tabacco	Business Planning Director	13	3
Procter & Gamble	Resp.le PR Pantène, Infasil, Max Factor	7	1
Guaber	Marketing manager laundry e surface cleaner	7	3
Unilever Home & Personal Care	Marketing manager	11	1
Alessi	Direttore marketing	18	2
Jacuzzi	Senior product manager	8	2
Indesit company	Brand manager Scholtès	5	1
Lancome Paris	Senior Product manager	-	-
L'Erbolario	-	46	-
Armani Jeans	Brand manager	5	2
Bric's	Direttore commerciale	21	1
La Sportiva Spa	Amministratore delegato	34	1
Salvatore Ferragamo	Direttore Retail & Sales	17	5
			(continua)

¹⁶ Sono state realizzate, in realtà, anche 5 interviste di carattere diverso: due colloqui con esperti della comunicazione pubblicitaria (operanti in Saatchi & Saatchi e in Etnocom), un colloquio con un partner dello Studio Ambrosetti, un questionario autocompilato dall'Amministratore delegato di Promotions Italia, un colloquio telefonico con la responsabile dello showroom di Marinella. Nel prosieguo della trattazione, faremo tuttavia principale riferimento alle 35 interviste in linea con la traccia dell'intervista, attingendo alle altre qualora queste siano di supporto alla migliore comprensione di alcuni aspetti.

¹⁷ I nomi in corsivo sono di fantasia, dato che alcuni manager intervistati non volevano comparire, né personalmente, né come azienda.

Impresa	Posizione	Anni di esperienza lavorativa	N° aziende (compresa l'attuale)
Testoni	Direttore marketing	10	3
Occhialeria	Brand manager	12	4
Nokia	Marketing Manager mobile phones	10	2
Sony Computer Entertainment Europe	Direttore marketing	10	3
General Motors	Brand manager Opel Corsa	9	2
General Motors	Brand manager Opel Astra e Zafira	8	2
Renault	Assistant Brand Manager Mégane	4	4
Smart	Product manager	12	3
TIM	Responsabile marketing business	16	3
Young & Rubicam	Direttore clienti	6	5

Con riferimento al set dei rispondenti, ci preme sottolineare che questi si caratterizzano per un'esperienza lavorativa della durata media di 15 anni, in 2,4 aziende (valore medio): nella maggior parte dei casi, sono dunque, persone che hanno studiato il marketing sui manuali degli anni Ottanta, risentendo in modo consistente dell'impostazione kotleriana basata sulla grande *corporation* americana. D'altro canto, nell'analisi delle risposte, possiamo contare sul fatto che l'approfondita conoscenza delle regole competitive del settore e la confidenza con approcci di mercato basati su condotte diverse siano maturate grazie alla lunga esperienza di lavoro in aziende fortemente orientate al marketing.

4. I risultati: la nicchia, uno spazio competitivo ad alto valore

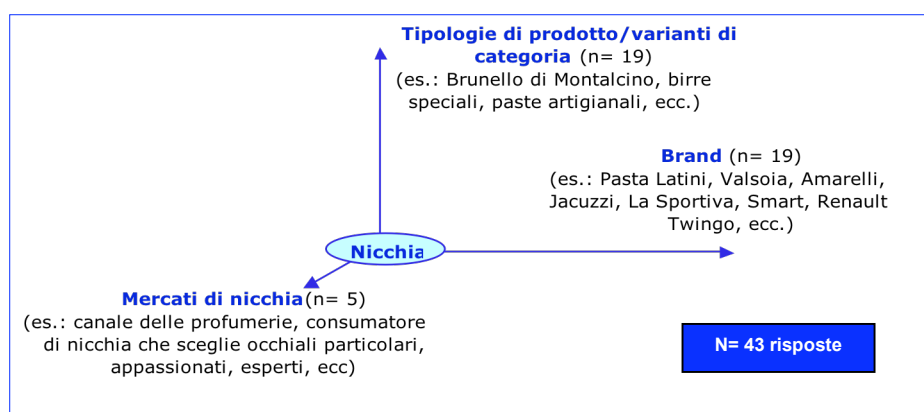
A fini di maggiore chiarezza e comodità espositiva, nella presentazione dei risultati abbiamo ritenuto opportuno operare una distinzione fra: (i) la verifica della teoria in relazione agli aspetti definatori della nicchia nel percepito dei manager (paragrafo 4.1.); il contributo di conoscenza - in termini di dinamica evolutiva, condotte manageriali e valori del business di nicchia - che emerge dall'indagine esplorativa sui professionisti d'impresa (para 4.2 e 4.3).

4.1. Aspetti definatori

Nella prima parte del presente lavoro abbiamo evidenziato come il concetto di nicchia sia avvolto da una sostanziale indeterminatezza, riflessione confermata dalla ricerca: chiedendo, infatti, agli intervistati degli esempi di nicchia, abbiamo cercato di verificare a cosa venga associato in spontanea tale termine, ottenendo i seguenti risultati d'interesse:

- (a) *la nicchia viene principalmente associata alla tipologia di prodotto, al brand e al mercato (figura 3);*

Figura 3 - La rappresentazione della nicchia nella mente degli intervistati



- (b) *non si riscontra la sostanziale associazione tra nicchia e piccola impresa*: sono stati citati, infatti, come esempi di niche brand anche marchi appartenenti al portafoglio prodotti di grandi imprese diversificate¹⁸;
- (c) *emerge a volte una confusione tra segmento e nicchia* (nonostante poi, come si dirà tra breve, la distinzione tra queste fattispecie risulti chiara);
- (d) *il concetto non è, nel comune sentire, unicamente definito e chiaro*: ognuno ha, infatti, una propria “lente” che gli consente d’individuare degli esempi di nicchia¹⁹.

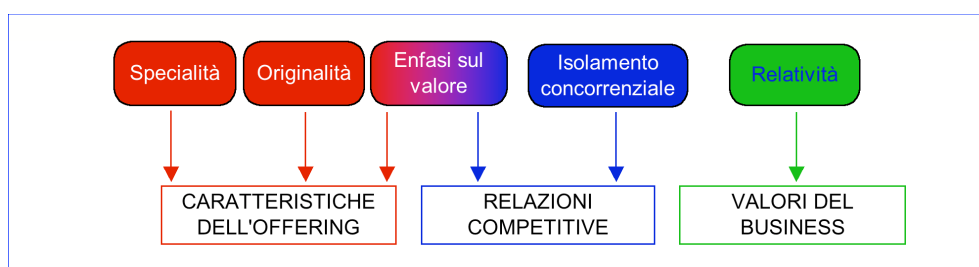
Con riferimento alla definizione vera e propria di nicchia, siamo passati poi a verificarne la già citata **multidimensionalità**. Per far questo abbiamo operato una nostra riclassificazione delle variabili costitutive in tre macro-fattori (Figura 4):

- le *caratteristiche dell’offering*, all’interno delle quali ricompriamo i caratteri di specialità e di originalità dell’offerta che consentono di creare valore per il consumatore, spostando l’attenzione su fattori no price, di soddisfazione e relazionali;
- le *relazioni competitive*, intese come la deviazione dal regime di concorrenza di cui può godere l’impresa (o la SBU) che gestisce una nicchia, proprio in virtù dell’offerta altamente distintiva e del valore che riesce a creare per un consumatore ben preciso (con desideri e bisogni del tutto particolari);
- i *valori del business*, che attengono alla dimensione di relatività della nicchia, quale carattere di differenziazione rispetto al segmento di mercato.

¹⁸ Facciamo riferimento in particolare a *iTierra!* o *Lavazza club* del portafoglio *Lavazza* oppure alle birre speciali di *Peroni*. In realtà, in certi casi, alcuni degli esempi citati potrebbero essere collocati più propriamente nella fattispecie del segmento piuttosto che nella nicchia.

¹⁹ Così, ad esempio, *Smart* viene ritenuta di nicchia dal product manager che la gestisce e dall’assistant brand manager di *Renault Megane*, ma non dai manager di *General Motors*; *Testoni* è nicchia per l’intervistato di *Armani jeans*, ma non per il manager di *Testoni* stessa (che individua comunque all’interno del portafoglio dell’azienda dei prodotti di nicchia).

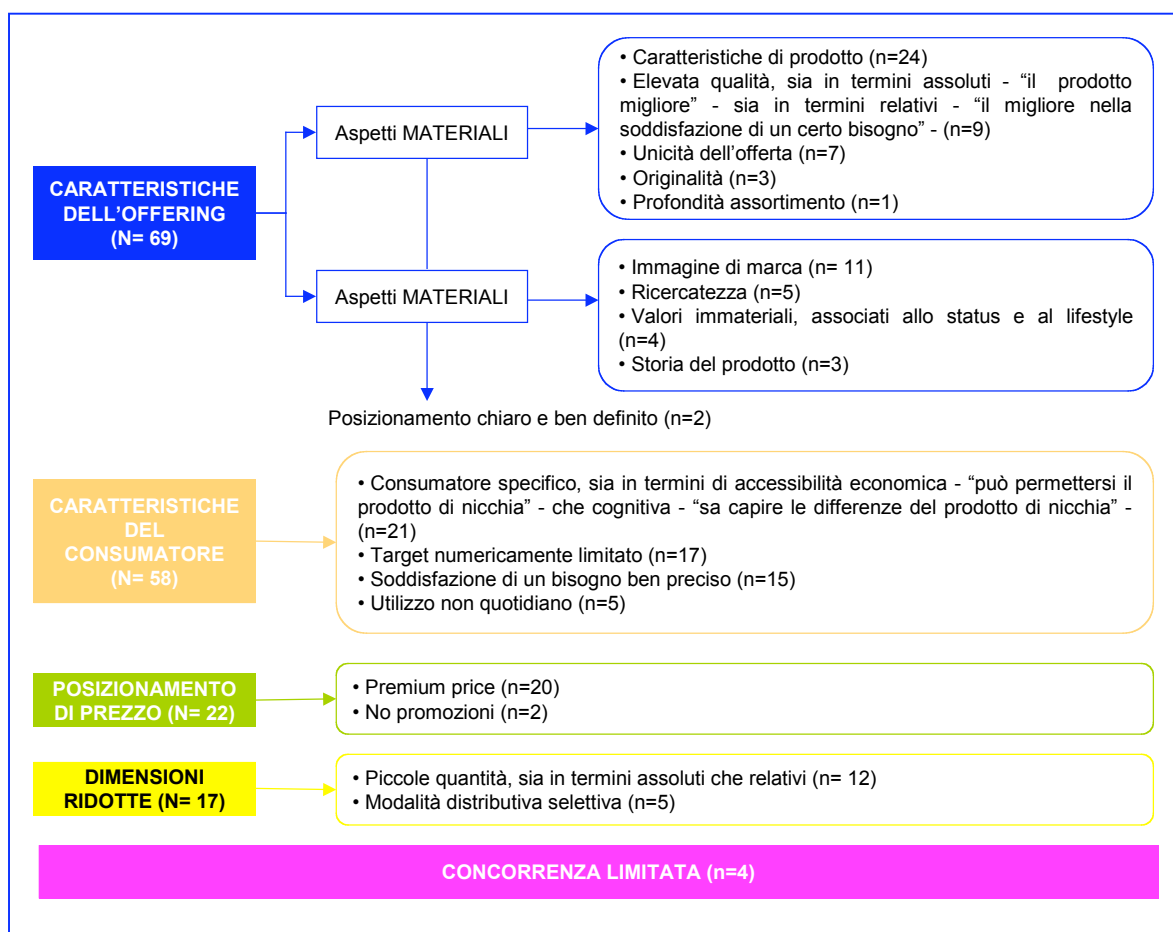
Figura 4 - Macro-aree della nicchia



Fonte: nostra elaborazione da Mattiacci (2000)

Nell'indagare la percezione dei manager in merito ai caratteri definitori della nicchia, abbiamo notato due aspetti in particolare: (i) *la relativa facilità nel fornire una definizione*, (ii) *la conferma della natura multidimensionale della nicchia*, costruita su: caratteristiche dell'offerta (sia in termini funzionali, sia simbolici), caratteristiche del consumatore, posizionamento di prezzo, dimensioni ridotte e concorrenza limitata. Tali dimensioni sembrano ricalcare effettivamente quanto emerso dalla teoria, con una sostanziale conferma della compiutezza degli aspetti definitori del nostro oggetto di studio.

Figura 5 - Le dimensioni della nicchia nella percezione dei manager (spontanea): “Cosa la porta a riconoscere in un prodotto la natura di nicchia?”



La definizione della nicchia si completa con l'analisi del profilo competitivo di un'offering di nicchia rispetto a un ideale generico di categoria. Esigenze di sinteticità ci inducono a racchiudere le risultanze nella Tabella 6.

Tabella 6a – I punti di forza e di debolezza della nicchia: aspetti definitori

	Punti di forza	Punti di debolezza
Caratteristiche dell'offering	- Elevata qualità e valore percepito (n= 16) - Immagine distintiva (n= 13) - Eccellenza produttiva (n= 12) - Capacità di soddisfare le esigenze del target (n= 6) - Storia del prodotto (n= 5) - Esclusività (n= 2) - Contenuto artigianale (n= 1) - Profondità assortimento (n= 1)	Caratteristiche di prodotto (n= 8), in termini di: - gusto che non può essere apprezzato da tutti (n= 2) - offerte più difficili da capire (n= 2) - compromessi in termini di funzionalità (n= 2) - contenuto artigianale della produzione (n= 1) - necessità di mantenere alta la coerenza del brand con la promise (n= 1)
Prezzo	- Posizionamento premium (n= 1) - Bassa elasticità al prezzo (n= 1)	Prezzo superiore (n= 3)

La tabella merita, a nostro avviso, qualche approfondimento. In primo luogo, ci sembra opportuno sottolineare come per i prodotti e i brand di nicchia siano superiori, da un punto di vista squisitamente quantitativo, i punti di forza (n= 70) rispetto alle debolezze (n=51), fra i quali spiccano: le *caratteristiche distintive di prodotto*, sia di natura materiale – come l'alta qualità e l'eccellenza produttiva – sia immateriale – quali l'immagine e la storia del prodotto²⁰. In queste stesse caratteristiche, aspetto meno intuitivo, risiede anche un fattore di debolezza rilevante: l'esclusione di una elevata quota di trattanti della categoria, che non dispone dei necessari requisiti per poterne apprezzare il valore²¹. Come meglio vedremo successivamente (cfr. para 4.2.1.), il fatto che le caratteristiche siano difficilmente apprezzabili da un consumatore poco “esperto” (nel senso ampio del termine) fa sì che si riducano, infatti, le possibilità di crescita del business nel tempo.

²⁰ Alla luce di quanto riportato precedentemente in termini di definizione spontanea della nicchia, questo aspetto non dovrebbe sorprendere.

²¹ Il discorso sulla doppia “portata” dei fattori caratterizzanti la nicchia (che possono dar vita contemporaneamente a forze e debolezze) può essere condotto anche sul prezzo, sul quale pertanto non ci soffermeremo nel testo. Allo stesso modo, anche l'innovazione presenta carattere ambivalente: già all'interno delle forze, alcuni ritengono che l'offerta di nicchia abbia un contenuto estremamente innovativo, mentre altri affermano che abbia una minore necessità di innovazione. Nell'ambito delle debolezze, si conferma quest'ultima posizione, col prodotto di nicchia associato a un contenuto di innovazione ridotto.

Tabella 6b – I punti di forza e di debolezza della nicchia: aspetti gestionali

	Punti di forza	Punti di debolezza
Gestione	- Continua innovazione dell'offerta (n= 3) - Maggiore profittabilità (n= 3) - Minore necessità di innovazione (n=1) - Maggiore flessibilità (n= 1)	- Possibilità di investimento limitate (n= 5) - Difficile mantenere alta l'immagine (n= 4) - Limite nell'espansione (n= 3) - Credibilità del marchio limitata (n=2) - Difficoltà nella comunicazione (n=2) - No economie di scala (n= 2) - Innovazione continua (n= 1) - Contenuto di innovazione ridotto (n= 1) - Necessario un posizionamento ben definito (n= 1)
Relazioni competitive	- Capacità di interpretare al meglio nuovi trend (n= 2) - Minore concorrenza rispetto alla massa (n= 1) - Possibilità per le PMI di competere contro i grandi gruppi (n= 1)	- Nicchia e piccola impresa: i produttori più piccoli non hanno la massa critica per imporsi sul mercato (n= 5) - Rischi elevati (n=10), in termini di: variazioni di gusti e tendenze (5), mercato troppo ristretto (5), difficoltà nella fase di lancio (1), sviluppo troppo oneroso rispetto alle dimensioni (2) - Difficilmente adottabile dal leader (n= 1)

I punti di debolezza sembrano avere un peso superiore rispetto a quelli di forza nell'area della gestione della nicchia. In questo caso, infatti, emergono: (i) le difficoltà legate alla dimensione ridotta del business, in termini di minori possibilità di investimento e di mancanza di economie di scala²², (ii) il depotenziamento connesso all'estrema focalizzazione dell'offerta, che limita le possibilità di espansione in categorie diverse da quelle "tradizionali"; (iii) la delicatezza del perseguimento e il mantenimento di un posizionamento distintivo della marca, evitando tutte le attività che possano portare a una "volgarizzazione" della stessa²³; (iv) la non stabilità della preferenze/esigenze dei consumatori che si riconoscono in offering di nicchia, che espone al rischio di perdita dell'appeal²⁴.

4.1.1. Una possibile tassonomia di nicchia

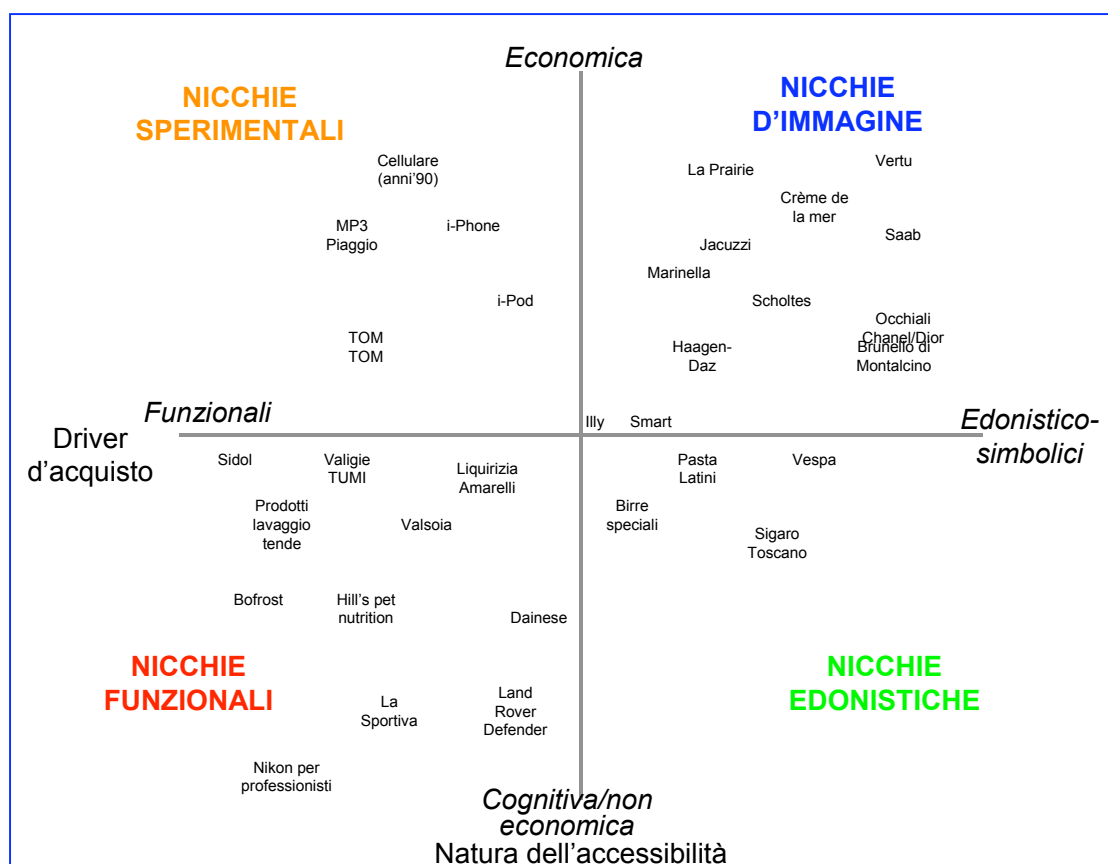
Alla luce delle risposte complessivamente offerte dagli intervistati abbiamo maturato un possibile *framework interpretativo*, che mette in evidenza la varietà fenomenica con la quale la nicchia si presenta sui mercati.

²² Tali considerazioni rivestono una maggiore importanza se si considera la tradizionale associazione tra nicchia e piccola impresa. Quando l'azienda che gestisce un business di nicchia è medio/piccola, infatti, emergono tutte le problematiche relative all'impatto ridotto che questa può avere sul mercato in termini di forza contrattuale, oltre che alle limitate possibilità di investimento.

²³ Bisogna infatti considerare che, nella nicchia, la marca fonda la propria essenza sull'*appeal* piuttosto che sulla *awareness* e questo pone particolari criticità gestionali nella scelta dei mezzi e modi più adeguati per raggiungere un consumatore "particolare". Sul tema si tornerà più diffusamente in seguito, nell'approfondimento delle leve gestionali da adottare quando si opera in una nicchia.

²⁴ Come evidenziato dalla letteratura (cfr. Dalgic, Leeuw, 1994; Shani, Chalasani, 1992; Kara, Kaynak, 1992), questo rischio può essere in parte ridotto, intraprendendo una relazione di medio/lungo termine col consumatore, al fine di monitorare e seguire le peregrinazioni del cliente in fatto di preferenze.

Figura 6 - Le diverse tipologie di nicchia



Declinando su due livelli due variabili - natura del driver di acquisto e natura dell'accessibilità al prodotto - si sono individuate quattro tipologie di nicchia²⁵:

Nicchia d'immagine: è forse la nicchia di più immediata comprensione, dato che si basa sull'esclusività di utilizzo di alcuni prodotti, dal prezzo super-premium. Rientrano in questa tipologia le offering del lusso estremo, il cui consumo è fonte di ostentazione e di creazione di uno status distintivo da parte degli utilizzatori. In questa situazione, infatti, il driver d'acquisto è principalmente di natura simbolica, con un elevato valore segnaletico associato al livello molto alto del prezzo. L'accessibilità economica deve essere intesa, tuttavia, sia in termini assoluti (come nel caso delle offerte *luxury*), sia in termini relativi, con riferimento alla categoria di prodotto generica. In questo senso, non stupisce ritrovare in questa tipologia di nicchia *il Brunello di Montalcino* e, soprattutto, il gelato *Haagen-Daz*, che pur non avendo un prezzo proibitivo, si collocano sicuramente nella fascia premium/superpremium del mercato.

Nicchia edonistica: ha alla base la soddisfazione di bisogni edonistico-simbolici, ma viene meno l'accessibilità economica, per lasciare spazio a quella cognitiva. Si tratta di offerte particolari, più difficili da comprendere, che generano per il consumatore un appagamento e una gratificazione personale, piuttosto che una forma di ostentazione verso gli altri.

²⁵ Ci preme sottolineare che questa tassonomia è soltanto una delle tante che può andare a qualificare le differenti modalità di presentazione dell'oggetto in esame.

Nicchia funzionale: si caratterizza per la capacità di andare a soddisfare dei benefit ben precisi di un gruppo ristretto di consumatori, gli unici in grado di capire il plus di valore dell'offerta di nicchia, e dunque, di riconoscere un premium price per questo all'impresa che la gestisce.

Nicchia sperimentale: comprende prodotti altamente innovativi, nella fase di introduzione sul mercato. In questi casi, sembrano rivestire maggiore importanza i driver funzionali, in corrispondenza dei quali possiamo individuare un posizionamento di prezzo premium. In realtà, sembra opportuno sottolineare che in diverse situazioni, soprattutto in occasione del lancio di prodotti molto originali, il limitato numero di consumatori che li acquista è sì dovuto a ragioni di accessibilità economica, ma spesso anche a una limitata conoscenza delle potenzialità di prodotto da parte dei più²⁶.

A qualificare ulteriormente quanto sopra, interviene poi la diagnostica del consumatore, ovvero il determinare se chi acquista e consuma offering di nicchia presenti caratteri particolari: ciò che è emerso è una certa varianza di situazioni in relazione alle varie fattispecie di nicchia (Tabella 7) e una distinzione quasi netta tra il consumatore di un prodotto di lusso (rientrante nella nicchia d'immagine) e quello che cerca un elevato contenuto funzionale nel prodotto²⁷.

Tabella 7 - Nicchia e consumatore

	<i>Nicchia d'immagine</i>	<i>Nicchia funzionale</i>	<i>Nicchia edonistica</i>	<i>Nicchia sperimentale</i>
<i>Driver d'acquisto</i>	Simbolico-segnalatici	Funzionali	Emozionali/ simbolici	Funzionali/ emozionali
<i>Expertise d'acquisto</i>	Bassa: l'appeal è generato dall'immagine esclusiva del brand e dal prezzo elevato	Alta: obiettivo dell'acquisto è la soddisfazione di un bisogno particolare. Capacità di riconoscere e valorizzare le differenze	Medio-bassa: l'acquisto è finalizzato sia alla soddisfazione di un bisogno materiale sia all'appagamento personale	Molto alta, associata all'esclusività nell'utilizzo di un prodotto nuovo
<i>Propensione al passaparola</i>	Alta, per costruire uno status distintivo	Alta, finalizzata alla condivisione di un bisogno	Alta, condivisione del piacere di consumo di un certo prodotto	Molto alta: il consumatore ha bisogno di parlare del prodotto e si trasforma in un opinion leader
<i>Fedeltà alla marca</i>	Medio-bassa (scelta tra marche diverse dello stesso livello)	Molto alta, ma conseguenza della soddisfazione. Particolare attenzione nel giudizio	Media, conseguenza della soddisfazione	Alta
<i>Keywords</i>	Ostentazione	Consumatore concreto, attento e molto esigente	Gratificazione personale	Curiosità, Propensione all'innovazione

²⁶ Queste sono le nicchie che, in un'ottica evolutiva, hanno maggiori possibilità di crescita, così come si vedrà nel successivo paragrafo 4.2.1.

²⁷ Ci sembra opportuno riportare solo a titolo esemplificativo le parole di uno degli intervistati del settore alimentare che ha affermato: "il consumatore di una pasta di nicchia ha una maggiore expertise d'acquisto: è un buongustaio, attento alle qualità del prodotto e a determinate "prestazioni". Ama il piacere della buona pasta e, per questo, è disposto a corrispondere un premium price al produttore che soddisfa meglio di altri le sue esigenze. È particolarmente attento alle caratteristiche di prodotto, anche se questo discorso non può essere generalizzato. Per esempio, nel vino non sempre chi è pronto a spendere di più è in grado di apprezzare anche le particolarità del vino stesso". Allo stesso modo, un altro manager ha affermato: "se la nicchia è funzionale, il consumatore è più esperto, se è emotiva/simbolica no".

4.1.2. Nicchia e segmento: due sinonimi?

Come precedentemente evidenziato, la differenza tra segmento e nicchia in letteratura molto spesso non presenta confini ben precisi (Kotler, 1991; Linneman, Stanton, 1992; Shani, Chalasani, 1992; Dalgic, Leeuw, 1994): di qui la curiosità di verificare questo aspetto nel percepito dei manager. La quasi totalità dei rispondenti ha affermato che esiste una differenza tra segmento e nicchia di mercato, sottolineandone la pregnante differenza gestionale, laddove il distinguo terminologico fra le due fattispecie è sostanzialmente mera questione di stile. **Il tratto di differenza tra segmento e nicchia sembra potersi ricondurre alle dimensioni più piccole di quest'ultima** (n= 13); in particolare, la nicchia può essere intesa in tal senso come: (i) un'ulteriore *frazione di un segmento già esistente* (nella logica della progressiva frammentazione dei mercati maturi evidenziata in precedenza); (ii) come uno *spazio interstiziale tra più segmenti*, all'interno del quale si trovano consumatori non soddisfatti né dall'offerta di massa, né da quella di altri segmenti²⁸; (iii) come *ambito di creatività intra/inter-segmento*. Nelle due ultime fattispecie, la nicchia si caratterizza per la portata innovativa e per la potenziale capacità di imporre nuove varianti di categoria come standard di riferimento²⁹.

Tabella 8 - La relazione tra nicchia e segmento

Nicchia= ulteriore frazione di un segmento	<i>“Il segmento è rappresentato dall’outdoor (vita all’aria aperta). La nicchia all’interno di questo segmento può essere rappresentata dall’arrampicata sportiva o dall’alpinismo d’alta quota. La nicchia è la parte più piccola di un segmento, data dall’utilizzo particolare che si fa della calzatura per l’outdoor”</i> (amministratore delegato La Sportiva Spa)
Nicchia= interstizio tra più segmenti	<i>“La nicchia si sviluppa in spazi d’offerta lasciati liberi tra segmenti. Si basa su prodotti ad hoc e su piccoli numeri, ridotti rispetto a quelli del segmento”</i> (Marketing manager Sony Computer Entertainment)
Nicchia = ambito trasversale di creatività	<i>“le nicchie possono essere trasversali a più segmenti: oggi una nicchia come quella dei cross-over non si sviluppa solo nel segmento C, ma è trasversale agli altri, catturando una parte più piccola di ciascuno”.</i> (Marketing manager Renault Italia)

Tema di parentela molto prossima a questo, è quello della dimensione della quota di mercato che perviene all’offering di nicchia, atteso che essa debba essere idealmente inferiore a quella del segmento. La ricerca sul campo ci ha consentito di produrre una misurazione

²⁸ Si ritrova in questa logica quanto emerso dai contributi teorici. Per la nicchia come frammento più piccolo di un segmento, si rimanda ai seguenti contributi: Kara, Kaynak, 1997; Geissler, 2002; Lambin, 2001. Nell’accezione di nicchia come interstizio di mercato, si veda: Panati, 1987; Shani, Chalasani, 1992; Swaminathan, 1998; Tamagnini, Treagar, 1998; Deybrune et al., 2002; Kroeger et al., 2006.

²⁹ Si pensi all’i-Pod della Apple quale esempio di successo e alla Smart quale caso di parziale insuccesso, dato che, inizialmente rivolta a uno spazio interstiziale del mercato non soddisfatto da altri, non è riuscita ad uscire dai piccoli numeri.

indicativa di questa quota, collocandola all'interno di una forbice che va da meno dell'1 al 2 per cento del mercato, riferito al generico di categoria³⁰. Come più volte ribadito, tuttavia, **le dimensioni limitate della nicchia devono essere intese in termini relativi, rispetto alla categoria di prodotto generica**. Un esempio ci aiuterà a capire meglio il concetto: *Smart* - la city car del gruppo Daimler - ha una quota di mercato pari all'1,5% (e come tale rientrerebbe nella dimensione della nicchia). Se consideriamo come base di comparazione il Segmento A³¹ a cui appartiene, tale percentuale sale al 15% e quindi non potrebbe essere una marca di nicchia, dato che le sue dimensioni sono comunque importanti. Discorso analogo può essere condotto per *Manifatture Sigaro Toscano*, che detiene l'85% del mercato dei sigari, sigaretti e tranciati per pipa. Se prendessimo questa come base di riferimento, non potremmo considerare l'impresa una realtà di nicchia. La prospettiva però cambia considerevolmente se pensiamo che i sigari rappresentano meno del 2% del mercato tabacco. In questa logica, dunque, la *Manifatture Sigaro Toscano* rappresenta una nicchia, in quanto detiene una quota di mercato relativamente piccola: come chiaramente sottolineato anche dalla letteratura (Mattiacci, 2000), la scelta della base di comparazione rappresenta infatti un passaggio cruciale per individuare le dimensioni dei business di nicchia.

In termini generali e facendo nostre le considerazioni emerse nelle interviste, sentiamo di poter affermare che **il singolo operatore che gestisce un'offerta di nicchia difficilmente potrà conquistare quote del mercato di categoria superiori al 2%**. L'analisi della misura della quota di mercato in valore risulta infine coerente col posizionamento premium delle offering di nicchia, attestandosi su un livello più elevato rispetto a quella in volume (per arrivare in media a una percentuale del 3-5%)³².

4.2. Il contributo incrementale della ricerca alla conoscenza di marketing

Come discusso nel paragrafo introduttivo, le maggiori lacune conoscitive si sono individuate nel campo degli aspetti gestionali della nicchia (Kroeger et al, 2006) e perciò la nostra ricerca si è sostanzialmente volta a ciò, cercando di disegnare, in particolare: (i) l'individuazione dei possibili percorsi evolutivi dei business di nicchia³³ (para 4.2.1.), (ii) le

³⁰ Efficaci sembrano in tale ottica, le parole di uno degli intervistati che ha affermato: “la nicchia è una parte infinitesimale del mercato! Corrisponde a uno 0,000...%”.

³¹ Rientrano in tale segmento, oltre alla *Smart* For two: *Fiat Panda* e *Seicento*, *Toyota Aygo*, *Matiz*, *Citroen C1*, *Peugeot 107*, *Hyunday Atos*, *Opel Agila*, *Kia Picanto* (Fonte: www.unrae.it).

³² Sul posizionamento di prezzo delle offerte di nicchia si tornerà tra breve, nel successivo paragrafo 4.2.2.

³³ Appare opportuno mettere in evidenza come nella nostra analisi, abbiamo limitato l'attenzione ai soli processi di crescita della nicchia, nella transizione verso il segmento, trascurando i processi involutivi, pure esistenti, che vendono il passaggio dal mass market o, più frequentemente, dal segmento alla nicchia. Gli esempi, al riguardo,

criticità gestionali e le misure della nicchia, utili a darne una rappresentazione qualitativa complessa (para 4.2.2.).

4.2.1. La dinamica evolutiva delle nicchie

Quali sono i possibili sentieri di sviluppo di un business che nasce focalizzato, di nicchia? Tale questione, assolutamente cruciale, ha mostrato l'esistenza di una grande varietà di posizioni tra i rispondenti, il che conferma che, allo stato attuale delle conoscenze, il tema dell'evoluzione della nicchia non trova, né in letteratura né tra i professionisti d'impresa, delle traiettorie di sviluppo condivise.

Con riferimento ai nostri intervistati, ci sembra opportuno sottolineare come siano pochissimi coloro che ritengono molto difficile – se non impossibile - l'allargamento della scala dimensionale della nicchia, a ragione della sua natura specialistica portata all'estremo; tale limite alla crescita viene principalmente associato alla *nicchia di prodotto*, quella che, gestita da un'impresa di minori dimensioni, si basa essenzialmente sull'eccellenza produttiva. In questa situazione, i vincoli allo sviluppo sembrano essere caratterizzati dai problemi tipici delle piccole imprese e dalla eccessiva focalizzazione su un numero esiguo di consumatori, nella soddisfazione di un bisogno molto particolare³⁴.

La maggioranza degli intervistati vede invece favorevolmente la prospettiva di un ampliamento dimensionale della nicchia; in quest'ambito, ci sembra interessante approfondire alcuni temi. Il primo è quello delle **condizioni per lo sviluppo dimensionale della nicchia**, che sembra condizionato al verificarsi di tre condizioni: (i) *l'abbassamento di prezzo*, che riduce dunque la barriera dell'accessibilità economica; (ii) *l'educazione del consumatore* nell'apprezzare le caratteristiche distintive di prodotto, così da ridimensionare la barriera dell'accessibilità cognitiva³⁵; (iii) lo *"smussamento" di alcuni attributi* del prodotto, per avvicinarlo a più consumatori³⁶.

sembrano essere numerosi. Basti pensare ai cappelli *Borsalino* che da prodotto indossato praticamente da tutti gli uomini in passato, sono oggi un accessorio poco usato e destinato solo a un target numericamente limitato.

³⁴ Così, ad esempio, il Presidente di Amarelli ha affermato: *"in linea generale, una nicchia potrebbe evolvere verso un segmento di mercato di maggiori dimensioni, ma questo nel nostro caso non può avvenire per due motivi. In primo luogo, non ci sarebbe abbastanza disponibilità di materia prima: noi utilizziamo infatti solo la liquirizia che nasce spontaneamente sul litorale ionico della Calabria, dal Metaponto fino a Crotone. In secondo luogo, c'è il limite che la domanda non percepisce il valore aggiunto di questi prodotti; noi riusciamo a coprire abbondantemente la domanda di mercato di liquirizia pura"*.

³⁵ Le parole di uno degli intervistati ben si prestano a riassumere il concetto: *"l'evoluzione della nicchia può accadere quando i contenuti valoriali dell'offerta diventano accessibili a un maggior numero di clienti, sia perché diventano più economici, sia perché più facilmente percepibili da un numero maggiore di consumatori"*.

³⁶ In questo senso, ad esempio, si è pronunciato il manager di Manifatture Sigaro Toscano, affermando: *"l'innovazione tecnologica consente l'introduzione di nuovi prodotti, come ad esempio, i sigari aromatizzati che sono più facili da fumare, perché più leggeri e inoltre sono visti come più giovani. In questo modo, si può crescere allargando la base di clienti che può apprezzare il prodotto, ma che non è in grado di leggere e di*

Gli aspetti sopra richiamati si declinano differentemente a seconda di quale tipologia di nicchia sia considerata, fra le quattro di cui alla Figura 6:

- la **nicchia sperimentale** segue appieno il percorso generale sopra identificato, aggiungendo un'ulteriore possibilità legata allo *spostamento del focus su valori edonistico/simbolici*. In questo caso, le nicchie sperimentali possono “trasformarsi” in nicchie d'immagine se, a seguito del periodo d'introduzione, si mantengono su livelli di prezzo così elevati da limitare l'accessibilità alla massa. Il posizionamento superpremium infatti rappresenta un importante fattore differenziante dell'offerta destinata a consumatori che desiderano ostentare il possesso di alcuni prodotti esclusivi; la nicchia sperimentale può anche caricarsi di valori emozionali e diminuire contestualmente la barriera economica all'acquisto: in questo caso, infatti, comprenderà anche coloro che, mediante l'utilizzo del prodotto, si sentono parte di un “mondo” fatto di emozioni costruite intorno alla marca³⁷. Alla luce di questa elevata propensione alla crescita - e alla trasformazione della propria natura - la nicchia sperimentale rappresenta in realtà una fattispecie transitoria che può evolvere positivamente (verso la nicchia funzionale, di immagine o edonistica) - oppure può tradursi in un parziale insuccesso, tipico dei prodotti altamente innovativi che non riescono ad acquisire un mercato di dimensioni più consistenti;
- la **nicchia funzionale**, può avere una crescita - seppure limitata - legata all'allargamento di spettro del core benefit, così da coinvolgere anche consumatori caratterizzati da esigenze “limitrofe” a quelle dei *nicher* originari: possiamo leggere in tale chiave, ad esempio, l'evoluzione di *Valsoia*: dapprima focalizzata solo sugli allergici al lattosio, oggi comprende nel suo target anche gli intolleranti, coloro che hanno problemi di digeribilità del latte e, in linea generale, tutti coloro che prestano particolare attenzione allo stile di vita salutista nell'alimentazione. La logica di fondo sembra ritrovarsi in un bisogno che, prima avvertito solo da alcuni, potrebbe essere invece percepito, seppure in modo meno intenso e probabilmente in forme parzialmente diverse, anche da altri consumatori;
- la **nicchia edonistica** e, soprattutto, quella **d'immagine**, manifestano limitate possibilità di crescita. In particolare quest'ultima, che si caratterizza per prezzi così elevati da rendere il prodotto accessibile solo a pochi. In tale situazione, infatti, la diminuzione del prezzo farebbe venir meno il carattere distintivo dell'offerta e si verrebbe così a snaturare l'essenza della nicchia³⁸. Queste considerazioni ci consentono di evidenziare le criticità della crescita quando si tratti di un business focalizzato su caratteri intangibili; in tali casi, l'impresa deve considerare adeguatamente il trade off tra l'espansione e il mantenimento dell'essenza dell'offering e porsi le seguenti domande: è opportuno crescere? Se sì, quali possono essere le modalità migliori per far sì che il mio target primario non si senta trascurato³⁹?

valorizzare l'esclusività del Toscano”. Discorso analogo può essere condotto per il gusto piuttosto forte delle birre speciali, che non possono essere apprezzate dal consumatore medio, che acquista la birra di mass market o premium.

³⁷ Si pensi, ad esempio, all'evoluzione dell'i-Pod, il lettore MP3 della Apple, che è stato in grado di costruire un universo simbolico intorno alla marca, la quale viene arricchita di valori che esulano dalla mera funzionalità di prodotto. Così, chi possiede un i-Pod, lo mostra perché è più bello di un lettore di qualsiasi altra brand, condivide i file con gli amici, compra le custodie colorate da cambiare nelle diverse occasioni, ecc.

³⁸ In tal senso, il manager di *Testoni* ha affermato: “*passando dall'extralusso al lusso, ci si affaccia in un mercato ipercompetitivo. Nella super nicchia, infatti, il prezzo non è una variabile strategica, anzi più è alto e meglio è, anche perché non esistono prodotti comparabili. Quando ci si allarga, cambiano le regole del gioco e la situazione si complica notevolmente...*”.

³⁹ Vedremo tra breve - a proposito delle criticità gestionali - come uno degli aspetti più delicati sia rappresentato dalla prudenza nella gestione del portafoglio prodotto e dalla lungimiranza del management che non deve cadere nella “trappola dei volumi” a scapito della specialità dell'offerta.

A chiudere questa necessariamente breve disamina delle politiche evolutive delle nicchie, ci sembra opportuno richiamare alcuni *warning* di sintesi sul tema:

- l'impresa deve considerare sempre adeguatamente i **rischi** associati alla perdita del carattere di *specialità* dell'offerta, riconosciuto e valorizzato dal target;
- deve essere gestita con prudenza l'entrata in **categorie di prodotto diverse** da quelle tradizionali: l'impresa eccessivamente focalizzata potrebbe infatti avere insormontabili problemi nel farsi riconoscere la validità dell'estensione della propria expertise originaria in altri business⁴⁰;
- la crescita delle imprese di nicchia può aversi anche in una logica di **global market**. In questi termini, l'esiguo numero di consumatori a livello domestico può essere aggiunto ai gruppi - seppure limitati numericamente - degli *n* Paesi in cui l'impresa propone la propria offerta. In questo modo, la dimensione dell'azienda su scala globale potrebbe essere tutt'altro che piccola.

4.2.2. Le criticità gestionali e le misure della nicchia

Un business così particolare come quello di nicchia, come emerge dalle pagine che precedono, non può non presentare delle peculiarità gestionali: tale era la tesi che avevamo maturato all'inizio, tale è stato il risultato più evidente emerso da questo secondo step della ricerca. Tutti gli intervistati, concordemente e mai sollecitati in tal senso, hanno sottolineato l'importanza di creare e mantenere nel tempo un posizionamento competitivo basato sulla specialità e sulla differenziazione, analizzando adeguatamente la domanda. Tutto ciò trova concretizzazione in alcune leve gestionali ritenute fondamentali e cioè⁴¹:

- a) la gestione del prodotto (n= 16),
- b) la politica distributiva (n=15),
- c) la comunicazione dei valori distintivi dell'offerta (n=11),
- d) la "lungimiranza della gestione" (n=6).

Accanto a questi aspetti primari, abbiamo ritenuto opportuno sollecitare gli intervistati anche su alcune aree che la letteratura specifica pone come critiche (Mattiacci, 2000; Dalgic, Leeuw, 1994; Shani, Chalasani, 1992), in particolar modo, la customer satisfaction e la relazione col cliente finale.

Nel presentare le diverse criticità gestionali, metteremo in evidenza parallelamente gli indicatori quantitativi nei quali può trovare espressione la nicchia, al fine di pervenire, come

⁴⁰ Così, se *Valsoia* domani dovesse iniziare a fare anche gelato normale, non a base di soia, probabilmente avrebbe dei problemi a farsi accettare dal mercato e a dimostrare di saper offrire anche prodotti diversi da quelli per i quali è tradizionalmente conosciuta.

⁴¹ I numeri tra parentesi si riferiscono alle citazioni in modalità spontanea alla domanda: "*Pensiamo a un manager che deve gestire un prodotto/brand di nicchia. Quali sono, secondo Lei, i principali punti critici? Quali gli errori che non si possono commettere?*". Diversi intervistati hanno infine sottolineato l'importanza della coerenza tra tutte le leve gestionali, così da poter costruire e mantenere nel tempo l'immagine speciale che caratterizza l'offerta di nicchia.

più volte ricordato, ad una rappresentazione complessa - quali/quantitativa - del nostro oggetto di studio⁴².

Criticità gestionale 1 - “Aver cura del prodotto”

La caratteristica di specialità del prodotto rappresenta l'essenza stessa dell'offering di nicchia; ad essa si associano le seguenti criticità gestionali:

- a) *creazione della specialità del prodotto*, mediante il perseguimento dell'eccellenza produttiva e la differenziazione su uno o più attributi d'offerta, particolarmente importanti nella soddisfazione delle esigenze del consumatore al quale ci si rivolge;
- b) *valorizzazione della specialità di prodotto*: l'impresa deve assicurare continuamente l'armonia della product offering con le istanze di una domanda particolare, che ricerca nel prodotto di nicchia la soddisfazione di bisogni/desideri ben specifici;
- c) *mantenimento della specialità nel tempo*, attraverso la continua tensione a preservare i caratteri distintivi e a migliorarli, con un'attenzione sempre consistente verso l'innovazione strumentale all'allineamento dell'offerta alle mutevoli esigenze del consumatore⁴³;
- d) *prudenza nella gestione del portafoglio prodotti*: l'impresa deve avere un orizzonte temporale di riferimento che sia di medio/lungo termine, altrimenti rischia di cadere nella logica di volumi e di perdere il carattere di specialità dell'offerta. In questo senso, rivestono particolare importanza la coerenza col concept originario del prodotto e il mantenimento delle caratteristiche distintive dello stesso⁴⁴;
- e) *cura estrema degli attributi accessori del prodotto*: in questa logica, riveste grande importanza il *packaging*, quale driver fondamentale per la creazione di un'immagine differenziata di prodotto, sia in termini funzionali che simbolici.

Misura 1a - L'espressione del maggior valore dell'offering di nicchia: il differenziale di prezzo

Il contenuto di specialità e di originalità del prodotto va tipicamente a tradursi in un posizionamento di prezzo premium o superiore dell'offerta di nicchia, che i consumatori riconoscono all'offerta a condizione della valorizzazione degli aspetti distintivi della stessa. Possiamo considerare, data l'assoluta unanimità dei rispondenti su questa posizione, il differenziale positivo di prezzo rispetto al generico di categoria, come un *must* dell'offering di

⁴² La misura della quota di mercato è già stata riportata, per coerenza espositiva, nel precedente paragrafo 4.1.2., nell'ambito della differenza tra nicchia e segmento.

⁴³ In particolare, questo aspetto è stato citato da tutti i manager delle realtà di nicchia che abbiamo intervistato (*Liquirizia Amarelli, Pasta Latini, Smart, Sigaro Toscano e La Sportiva Spa*).

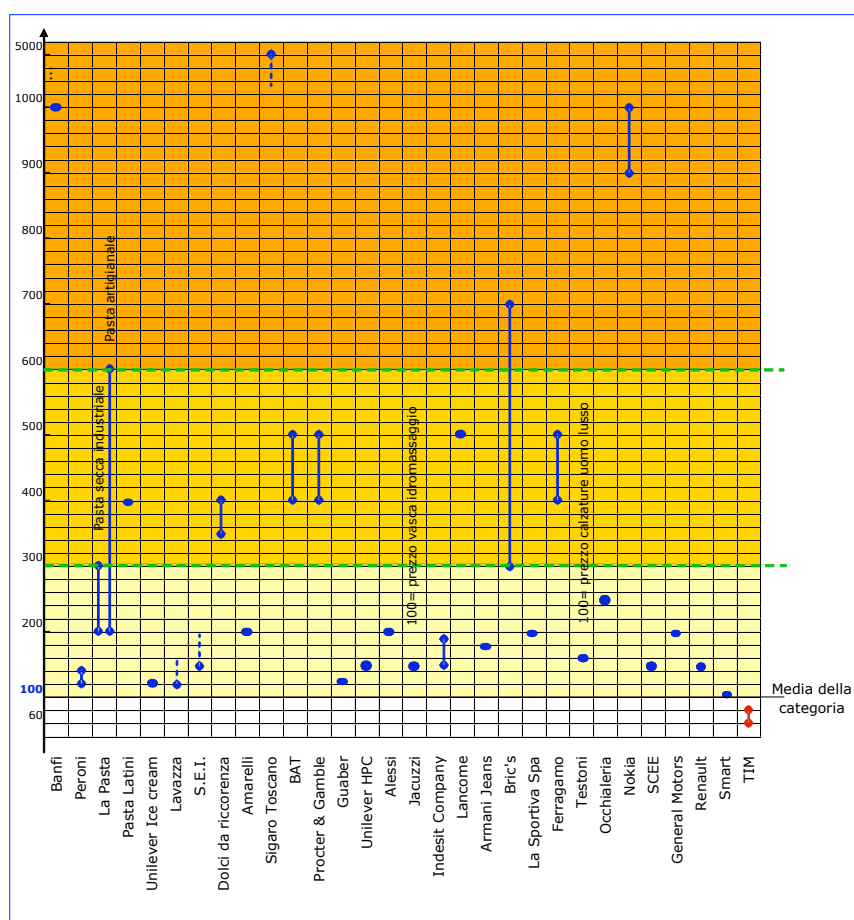
⁴⁴ Il venir meno di queste ha generato, ad esempio, l'insuccesso commerciale della *Smart ForFour* e della *Roadster*, che si erano allontanate troppo dal concetto di city car originale. Sull'opportunità di gestire adeguatamente il portafoglio prodotti e un eventuale allargamento dell'offerta è intervenuto anche il manager di Nokia, affermando: “*l'ampliamento del portafoglio prodotti va fatto con intelligenza. Ad esempio, se nell'ambito della moda, l'haute couture può essere considerata sicuramente di nicchia, è anche vero che gli stilisti creano le seconde linee, ampliando la gamma senza scontentare o tradire chi ha aspettato un prodotto della prima linea... In questi casi, si riesce addirittura a sfruttare l'aspirazionalità nei confronti della prima linea, per vendere prodotti pret à porter. Sono fondamentali la tempistica e le modalità di espansione!*”

nicchia (Figura 7). Tale delta può avere però entità variabile in relazione alla tipologia di nicchia di riferimento (in parentesi la numerosità dei rispondenti):

- a) **nicchie funzionali** (n=19)⁴⁵: stando alle opinioni espresse possono arrivare a un prezzo doppio o triplo rispetto alla media di mercato, la cui ratio si trova principalmente nelle caratteristiche tangibili di prodotto. Ci si colloca, qui, nell'alto di gamma;
- b) **nicchie edonistiche** (n=7): l'offerta di nicchia può arrivare ad un prezzo fino a sei volte superiore di quello medio: siamo anche qui nell'alto di gamma. In questa fascia, si colloca, ad esempio, la *Pasta Latini*, che può arrivare a costare anche 4 € al kg contro il prezzo di 1 € della pasta *Barilla* (leader in termini di volumi);
- c) **nicchie di immagine** (n=4): un'offerta di nicchia può avere un prezzo fino a dieci volte superiore rispetto a quella di mass market. Siamo, evidentemente, nel terreno del lusso, ove gli aspetti immateriali legati all'immagine di esclusività e di unicità sembrano vincere sulle caratteristiche materiali di prodotto.

Le riflessioni sopra richiamate, ci portano ad esprimere l'ipotesi che maggiore è la differenziazione in termini simbolici, maggiore è il premio di prezzo potenzialmente applicabile: in tali casi, allora, la selezione della ristretta cerchia di consumatori "di nicchia" si basa esclusivamente sull'accessibilità economica e non anche su quella cognitiva.

Figura 7 - Il differenziale di prezzo dell'offerta di nicchia rispetto alla media della categoria: "Fatto 100 il prezzo del leader di volumi, a quanto ammonta quello dell'offerta di nicchia?"

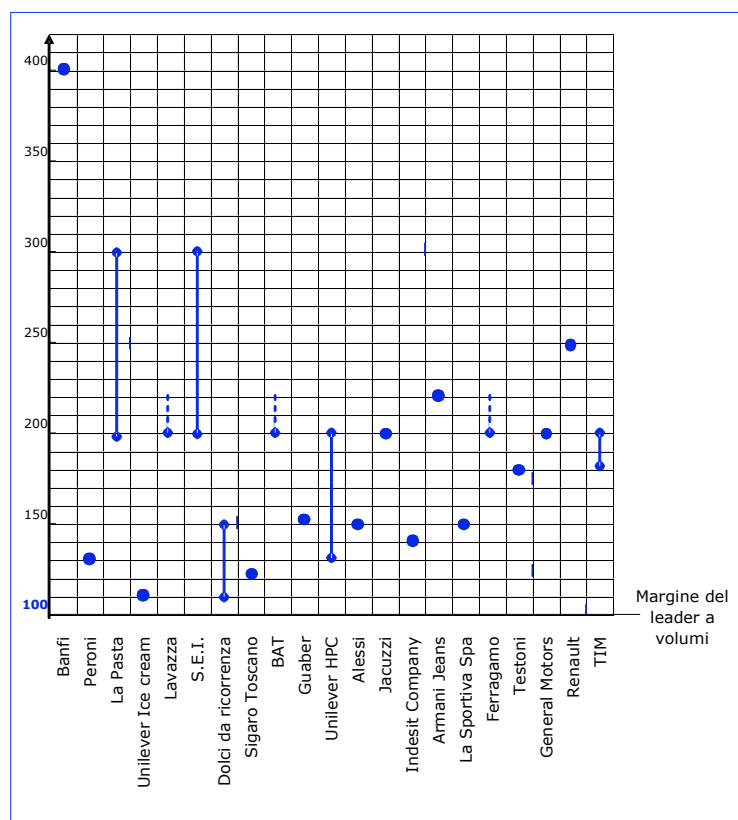


⁴⁵ In realtà, però, all'interno di questa fascia, il differenziale di prezzo citato da *Jacuzzi* e da *Testoni* sembra essere sottostimato, dato che entrambi i manager hanno considerato come base di partenza un'offerta che, a nostro modo di vedere, è già premium.

Misura 1b - La marginalità della nicchia rispetto alla media mercato

Da quanto sopra discende, naturalmente, la **marginalità superiore della nicchia rispetto alla media del mercato**, le cui dimensioni assolute sono state indicate dai rispondenti in misura compresa tra 1,5 e 2 volte maggiori rispetto a quella dei generici (Figura 8).

Figura 8 - Il differenziale di margine di contribuzione: “Fatto 100 il margine di contribuzione del prodotto di mass market, quanto vale quello del prodotto di nicchia?”



Andando a confrontare il differenziale di redditività con quello di prezzo, emerge come il primo si attesti su livelli più bassi, in relazione ai **maggiori costi gestionali sostenuti per dotare l’offerta di quelle caratteristiche speciali che la rendono unica nel suo genere**. Tale principio generale si declina diversamente in relazione alla tipologia di nicchia considerata:

- (a) nelle **nicchie funzionali**, la specialità comporta un incremento nei costi di prodotto, che non viene trasferito completamente nel premium price richiesto al cliente;
- (b) nelle **nicchie d’immagine**, i differenziali di margine potrebbero invece essere più alti, data la natura immateriale dell’offering e della relazione col consumatore⁴⁶;

⁴⁶ Non stupisce ritrovare, infatti, un differenziale molto alto in corrispondenza del Brunello di Montalcino, così come per gli esempi di auto super sportive o di lusso citati dal manager di Renault. Anche il direttore commerciale di Marchesi Antinori precisa che “un vino che costa 100 euro al pubblico non costa di più per produrlo: c’è una soglia massima dei costi di produzione e il resto è rappresentato dall’immagine”.

- (c) nelle **nicchie edonistiche**, il differenziale sembra essere di segno incerto, dato che la soddisfazione dei bisogni di natura simbolica non si traduce comunque nella corresponsione di un prezzo eccessivamente elevato;
- (d) le **nicchie sperimentali**, infine, si caratterizzano per l'elevata rischiosità associata tipicamente al lancio di un nuovo prodotto sul mercato e, dunque, la redditività potrebbe non essere superiore alla media - o addirittura potrebbe attestarsi su livelli più bassi.

Criticità gestionale 2 - Selezionare adeguatamente i partner commerciali

L'esclusività - e comunque il (relativo) contenimento numerico - dei punti vendita al dettaglio rappresenta uno dei driver fondamentali per la creazione e il mantenimento dello standing distintivo di un'offering di nicchia. L'elevata frequenza di citazione e intensità del richiamo a questa leva, ci fanno propendere per un suo collocamento al medesimo rango d'importanza del prodotto. La politica distributiva nella nicchia è dunque unanimemente improntata a **caratteri di selettività**, con logiche di presenza diverse in relazione alla categoria di prodotto e alla tipologia di nicchia⁴⁷. Il produttore deve naturalmente basare la selezione dei partner commerciali su due aspetti fondamentali:

- *la capacità del distributore di "raccontare" le caratteristiche distintive di prodotto.* Nella nicchia, il cliente deve essere seguito con maggiore attenzione e cura, perché deve riuscire ad apprezzare - e, dunque, a valorizzare - il contenuto di specialità dell'offerta; naturalmente, la criticità del dettagliante nei confronti del consumatore finale si riflette anche più a monte nel canale, a livello di forza vendita dell'impresa. È necessario, infatti, che gli agenti e i rappresentanti di cui si avvale l'azienda siano i primi "sostenitori" del prodotto e sappiano descrivere nel dettaglio i punti di forza dell'offerta per farla giungere nei punti vendita più adeguati;
- *la presenza, nell'assortimento, di altri marchi di nicchia di standing analogo:* la "convivenza pacifica" tra produttori è, infatti, strumentale alla creazione dell'immagine distintiva della marca, rispetto alla media di mercato: paradossalmente, il fatto di essere presente in un ventaglio di opzioni di elevato standing può essere, per l'impresa di nicchia, più importante che essere da sola all'interno di un punto vendita⁴⁸.

Accanto a questi fattori relativi alla numerica distributiva, occorre sottolineare l'importanza delle **modalità di presenza nei punti vendita**. In tal senso, due sono gli aspetti emersi dalle risposte degli intervistati: (i) *la scelta adeguata della location*, che riveste un

⁴⁷ Per i prodotti di nicchia di alcune categorie di prodotto (principalmente del comparto grocery), la presenza presso la grande distribuzione sembra essere comunque una via da seguire per ottenere quel minimo di notorietà necessaria per vendere.

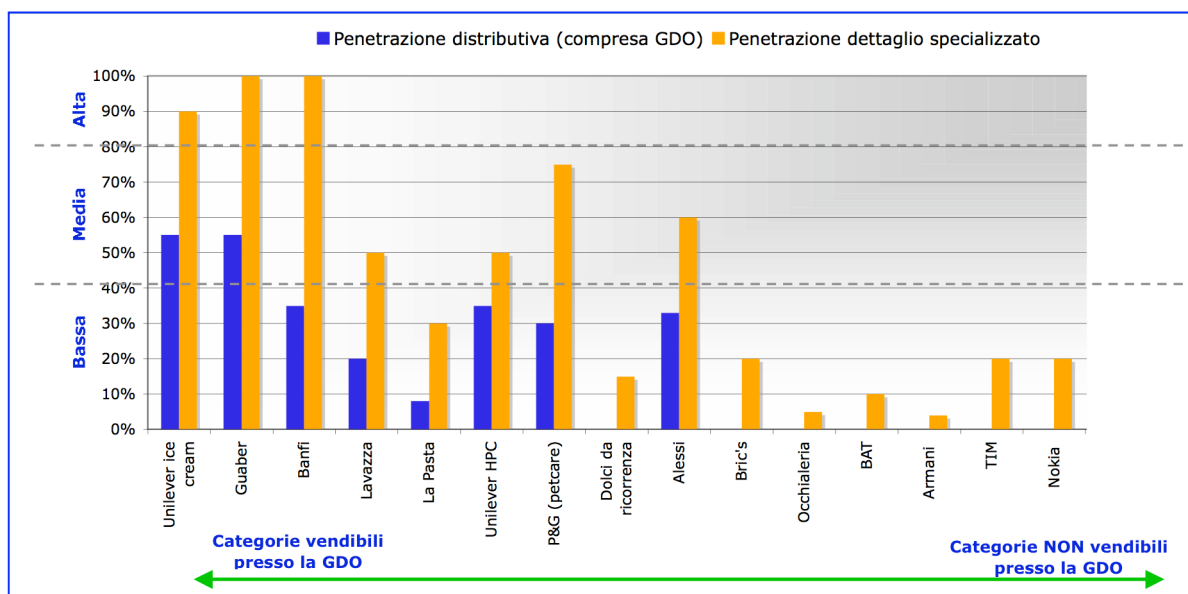
⁴⁸ Sostiene l'amministratore delegato de La Sportiva: "Se uno vende La Sportiva, vende anche tende o zaini di altre marche posizionate a un livello alto del mercato e di primissima qualità (...) Abbiamo fatto una selezione dei clienti intermedi, che sono molto affidabili; non ne cerchiamo di più, ma puntiamo a fidelizzare al massimo quelli acquisiti".

ruolo primario soprattutto nel caso delle nicchie d'immagine; (ii) *l'accuratezza dello spazio espositivo*: l'offerta di nicchia deve avere una visibilità che consente di far emergere il contenuto speciale di prodotto⁴⁹.

Misura 2a - “La numerica dei partner: pochi, ma buoni”

La limitata presenza dell'offerta di nicchia nei punti vendita non fa che sottolineare il carattere di relatività della stessa, che si traduce in una numerica relativamente piccola rispetto all'universo di riferimento. Con riferimento alla misura della penetrazione distributiva abbiamo incontrato qualche difficoltà ad ottenere delle stime puntuali: solo la metà circa degli intervistati ha saputo esprimere una valutazione numerica, mentre negli altri casi ci si è limitati a un'indicazione di intensità di presenza (alta/media/bassa). Sembra opportuno precisare, inoltre, che solo per alcune categorie di prodotto aveva senso valutare la distinzione fra il canale despecializzato e quello specializzato.

Figura 9 - La copertura distributiva del prodotto di nicchia



La Figura 9 ci consente di fare alcune puntualizzazioni e di sintetizzare alcuni aspetti. In particolare, nel **moderno**, un'offerta di nicchia non arriverà a generare dei valori significativi

⁴⁹ In tal senso, si è espresso il manager di BAT, dicendo: “bisogna distinguere tra numerosità di punti vendita e spazio espositivo. Il flagship store di Ferragamo ha tutta la gamma e, quindi, anche prodotti di nicchia. Probabilmente questa parte dell'offerta avrà un peso superiore rispetto a quello che ha nel corner del department store (dove, quando c'è, è poco rappresentata). In totale, quindi, si può arrivare a un massimo del 10% dei punti vendita, però mi aspetto che in quelli in cui è presente, il prodotto di nicchia abbia un peso superiore in termini di spazio espositivo”.

di copertura; questo risultato, tutto sommato scontato, nasconde tuttavia delle posizioni diverse e non immediate: (i) da un lato vi è chi ritiene che la presenza nel canale di massa sia fondamentale per generare un livello minimo di notorietà e di visibilità; in tal caso, diventa essenziale un posizionamento a scaffale differente, che consenta di evidenziare la specialità dell'offerta⁵⁰; (ii) dall'altro vi è chi, pur lavorando su categorie di prodotti potenzialmente trattabili nel moderno, ritiene che tale scelta non sia affatto consigliabile⁵¹.

Se si passa a considerare il **dettaglio specializzato**, la penetrazione dei prodotti di nicchia aumenta, anche se con intensità di presenza diversa a seconda della categoria di prodotto: (i) molto elevata in categorie di prodotto banali, come ad esempio il petfood o il vino, fino a punte del 90%; (ii) ridotta per categorie di beni problematici, come ad esempio le creme di bellezza, dove già il 20% sembra essere un target soddisfacente.

Sebbene, come già detto, la rilevazione di misure precise di copertura distributiva sia resa difficile dai rispondenti stessi, ci sentiamo comunque di affermare che i valori (relativamente) bassi dei tradizionali indici, siano caratterizzanti le offering di nicchia.

Misura 2b - La gratificazione del trade: il differenziale di margine del distributore

Il ruolo fondamentale del distributore nella presentazione dell'offerta di nicchia evidenziato in precedenza potrebbe tradursi, almeno in linea teorica, in un margine più elevato rispetto a quello che questi può ottenere sui prodotti di largo consumo. Su questo campo, i rispondenti hanno saputo essere molto precisi: in linea generale, si è rilevato il convincimento della necessità di riconoscere al distributore di nicchia margini più elevati, in misura di circa il **doppio rispetto a quello spuntato su un prodotto mass market**.⁵²

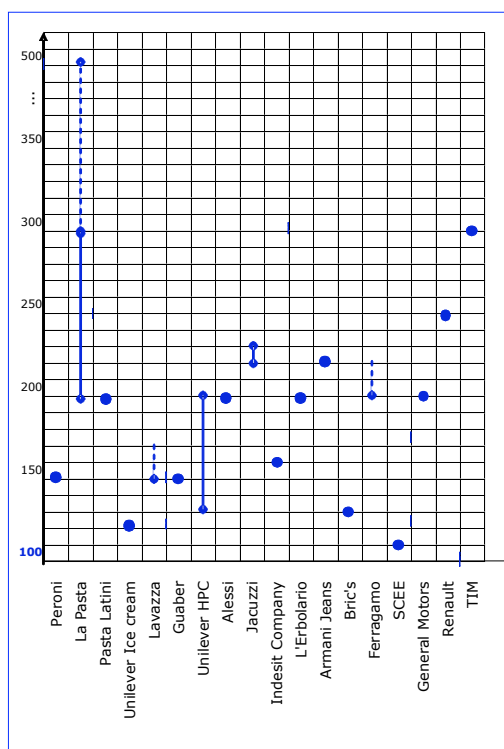
⁵⁰ Nelle parole del marketing manager Unilever ice cream ritroviamo la spiegazione della presenza presso la GDO: *“nella nostra categoria di prodotto, un'impresa deve essere necessariamente presente presso la distribuzione moderna, anche con un'offerta di nicchia. Questa politica è fondamentale per creare un livello minimo di conoscenza e di visibilità necessario per vendere. Magari si può puntare su un posizionamento a scaffale differente o su frigo separati che consentano di mettere in evidenza la specialità del prodotto”*. Nell'ambito della stessa azienda, ma in una divisione diversa, anche il Marketing Manager Home and Personal care ritiene fondamentale presidiare con l'offerta di nicchia il canale moderno, seppure in una percentuale non particolarmente consistente: *“lo shampoo di nicchia può essere presente negli iper, nelle catene specializzate, raramente nei supermercati tradizionali, mai nelle superette”*.

⁵¹ Così si è espresso il manager di Peroni, affermando: *“le birre speciali non possono essere distribuite nel canale moderno, ma devono trovarsi in punti vendita adeguati, che possono rappresentare l'1% del totale. L'importante è essere presenti nei locali in cui va il target”*. Anche il presidente della Liquirizia Amarelli ritiene *“inadeguata la scelta di presidiare la grande distribuzione, in quanto non compatibile con l'ottica aziendale. La numerica distributiva non è mai molto alta, ma i clienti ci vengono a cercare”*.

⁵² Sembra opportuno precisare tuttavia che il limite massimo del margine dipende naturalmente dalla tipologia di punto vendita che si considera. In questo senso, il marketing manager di Unilever HPC ha affermato: *“nello specializzato, il margine può essere pari a 200, nel moderno forse 130-150. Nell'iper, infatti, si ha un livello massimo di uscita di spesa e, quindi, uno shampoo da otto euro non lo compri all'ipermercato, mentre magari sei disposto a spendere 15 euro per acquistare lo shampoo in profumeria o in farmacia...”*. Un'altra precisazione sembra opportuna: non è detto che il differenziale di margine sia positivo in termini percentuali.

Il differenziale del margine del distributore sembra crescere all'aumentare del contenuto di specialità dell'offerta, quale ricompensa per il maggior impegno profuso dal trade per la "narrativa" delle caratteristiche distintive del prodotto al consumatore. Solo alcuni, infine, hanno messo in evidenza la possibilità che il margine su un'offerta di nicchia sia inferiore, imputando in tal caso al distributore una convenienza di natura diversa, non economica, ma d'immagine e di attrazione di una particolare tipologia di clientela.

Figura 10 - Il differenziale di margine del distributore sull'offerta di nicchia: *"Fatto 100 il margine del distributore del prodotto di mass market, quanto vale quello del prodotto di nicchia?"*



Criticità gestionale 3: Comunicare in modo non invasivo per creare l'appeal

Nella gestione della nicchia, la comunicazione è finalizzata essenzialmente alla creazione di appeal (attraverso l'esaltazione delle caratteristiche speciali di prodotto), alla costruzione di un solido patrimonio di marca, alla creazione e al successivo mantenimento di una relazione di medio-lungo termine col consumatore finale. In questa logica, **la comunicazione deve avere natura non invasiva**, andando a concentrare i messaggi **in via quasi esclusiva sui consumatori in target**⁵³. Diverse sono, dunque, le conseguenze di questo approccio in

⁵³ Sulla massa, la comunicazione potrebbe essere al limite indirizzata alla creazione di una schiera di clienti "aspirazionali", soprattutto nel caso della nicchia che abbiamo definito d'immagine.

termini di strumenti, mezzi e contenuti (Pastore, Vernuccio, 2006) utilizzati per raggiungere il consumatore finale (Tabella 9).

Tabella 9 - Le criticità della comunicazione nella nicchia

Strumenti	Forme di comunicazione below the line : <i>l'organizzazione di eventi, le pubbliche relazioni e le sponsorizzazioni</i> prendono il posto dell'advertising classico che può essere utilizzato solo quando non ci sono altri modi di raggiungere il target (e il costo per contatto diventerebbe troppo elevato) ⁵⁴ . È fondamentale - soprattutto per la nicchia funzionale - la <i>comunicazione nel punto vendita</i> .
Mezzi e veicoli	Stampa specializzata, destinata a target particolari.
Contenuti	Dipendono dalla tipologia di nicchia. ○ <i>Nicchia funzionale/sperimentale</i>: descrizione puntuale dei caratteri distintivi di natura fisico-tecnica che rendono il prodotto particolarmente adatto alla soddisfazione di bisogni specifici. ○ <i>Nicchia d'immagine/edonistica</i>: la comunicazione deve focalizzarsi sugli aspetti intangibili dell'offerta⁵⁵.

Come già evidenziato nell'ambito della descrizione del consumatore, la nicchia vive di passaparola, il che rende particolarmente interessante la dimensione dell'interrelazione. In questo senso, riportiamo le parole di uno degli intervistati che ha affermato: *“le marche di nicchia presentano delle storie interessanti da raccontare. Sono quelle più cariche di aneddoti, di particolarità che il consumatore vuole riportare, come per veicolare i valori di quella marca...”*. E questo aspetto non fa che enfatizzare ulteriormente il legame importantissimo che si crea tra la comunicazione e la creazione di una relazione di medio lungo termine col cliente, che si sente in questo modo, coinvolto nell'universo della marca di nicchia.

⁵⁴ Su questa posizione, abbiamo ritrovato concordi quasi tutti gli intervistati che gestiscono realtà di nicchia, ad eccezione di *Smart*, per la quale tuttavia le logiche diverse potrebbero derivare dall'appartenenza a una grande multinazionale, quale *Daimler-Chrysler*. Negli altri casi, l'enfasi è stata posta sempre su strumenti di comunicazione alternativi (serate di approfondimento con gli atleti, sponsorizzazioni di gare di arrampicata e visite aziendali per *La Sportiva Spa*, redazionali su riviste specializzate oppure scuole di cucina e sponsorizzazioni di alto standing per la *Pasta Latini*).

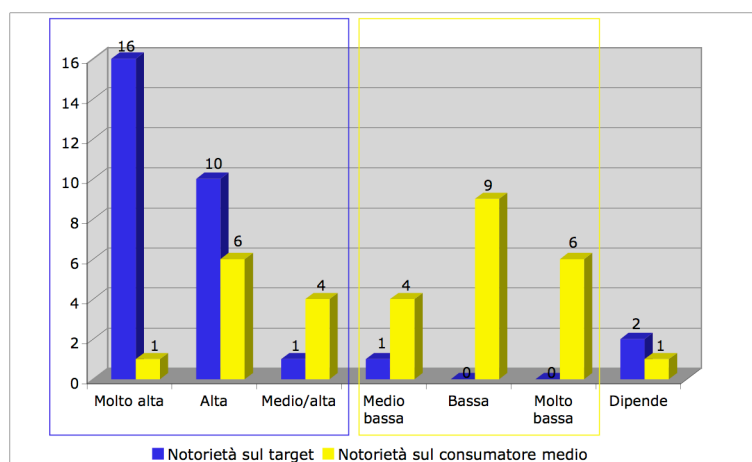
⁵⁵ Vale la pena di riportare le parole del brand manager di Opel Corsa che ha affermato: *“quando il contenuto dell'offerta è più emotivo, non si possono seguire logiche commerciali: così non si vedrà su un annuncio a stampa di una macchina di nicchia il prezzo della vettura, che invece rappresenta il fattore di attrazione di un'utilitaria”*. Anche il manager di BAT si è espresso in modo analogo, dicendo: *“se la nicchia è legata al concetto di lusso, allora il veicolo principale di comunicazione è rappresentato dallo stile di vita ad esso associato; viceversa, se il contenuto di specialità è legato ad aspetti più funzionali, è fondamentale puntare l'attenzione sulle caratteristiche distintive di prodotto, in modo da giustificare il premium price richiesto. E' necessario, però, parlare la stessa lingua del consumatore e, quindi, bisogna sapere oltre a quali messaggi passare anche come veicarli”*.

Misura 3: “Non importa essere conosciuti...”: la brand awareness

La relatività della nicchia può trovare un'altra importante misura (oltre che nella bassa numerica distributiva) anche nella consapevolezza di marca da parte del consumatore: evidentemente, in questo caso, particolarmente cruciale appare distinguere il soggetto di riferimento, se cioè trattasi del consumatore di categoria di prodotto, o di quello target dell'offering di nicchia: nel percepito dei rispondenti, com'era del resto da attendersi, il livello della consapevolezza di marca risulta essere nel primo caso molto basso, nel secondo totale, o comunque molto alto data la qualità complessiva degli investimenti in comunicazione (Figura 11)⁵⁶.

A tale regola generale, tutto sommato intuitiva, si accompagnano però delle osservazioni di merito più particolari, sulle quali è bene incentrare l'attenzione. L'indice di notorietà della marca di nicchia può presentarsi su livelli elevati anche quando misurato sul consumatore “medio” del generico di categoria, che cioè non rientra nel target dell'offering di nicchia. Questo fenomeno è ascrivibile a situazioni diverse, che riteniamo più efficace richiamare mediante le parole stesse degli intervistati: (i) *“la notorietà travalica l'esperienza”*; (ii) *esistono clienti aspirazionali (“coloro che vorrebbero, ma non possono!”)*; (iii) *la storia, la reputazione e la forza della marca possono aver creato una base di conoscenza*.

Figura 11 - La brand awareness dell'offerta di nicchia sul target e sul consumatore medio



Criticità gestionale 4 - “Accontentare sempre il cliente e curarlo nel tempo”

Pur non essendo stata citata in modalità spontanea, tutti gli intervistati hanno riconosciuto l'importanza di tale leva gestionale su sollecitazione, sottolineando il ruolo fondamentale

⁵⁶ In questo senso, si sono espressi sostanzialmente tutti gli intervistati.

della soddisfazione quale presupposto della fedeltà alla marca di nicchia⁵⁷. Data la criticità di queste leve, anche nei contesti di mass market o di marketing segmentato, sembra opportuno sottolinearne gli aspetti peculiari nella nicchia:

- a) **la *promise* comunicata nella nicchia è molto più specifica rispetto ai prodotti di massa** ed è fondamentale per l'impresa mantenere sempre un elevato livello di coerenza interna - sui caratteri di differenziazione - e nei confronti del consumatore finale - garantendo nel tempo una qualità conforme alla specialità dell'offerta;
- b) **il livello delle aspettative del consumatore nei confronti di un prodotto di nicchia è molto elevato e sicuramente più alto di quello che si potrebbe avere per un'offerta di mass market**. In questo senso, le prestazioni di prodotto devono essere adeguate alle aspettative, anche perché il consumatore "di nicchia" - soprattutto nel caso di quella funzionale – sa essere molto più accorto nella valutazione.

Diversi, a nostro avviso, sono i driver della soddisfazione a seconda che si tratti di una nicchia funzionale, oppure d'immagine ed emozionale: (i) nella prima fattispecie, infatti, l'attenzione deve essere posta sulle prestazioni tecniche del prodotto, che devono garantire performance eccellenti; (ii) nelle nicchie d'immagine ed edonistiche, il contenuto di servizio diventa ancora più importante, data l'impossibilità di misurare oggettivamente la qualità della prestazione rispetto alle aspettative. Essendo queste ultime cariche di una forte componente emotiva, risultano fondamentali la cura del cliente e il servizio post-vendita. Nella nicchia d'immagine, dunque, l'avvio della relazione sembra essere al tempo stesso funzionale alla costruzione della soddisfazione del consumatore e dunque, strumenti come il contatto diretto (mediante sito, telefono, organizzazione di eventi chiusi, ecc.), nonché il necessario investimento a monte in sistemi di database marketing, appaiono in tutta la loro rilevante centralità.

In sintesi, l'obiettivo ultimo di queste attività può essere ritrovato nella **necessità dell'impresa di creare una relazione di lungo termine basata sulla fiducia**⁵⁸. In questi termini, è infatti evidente il vantaggio che può essere conseguito nel far sentire il consumatore

⁵⁷ In questo senso, possiamo ritrovare le parole del manager di Unilever Home & Personal care: *"Se c'è una cosa che caratterizza la nicchia, è la fedeltà del consumatore. Se è contento, è fedele, ma è ancora più esigente e, quindi, è fondamentale che il brand di nicchia mantenga la promise. Il consumatore è molto più attento nel giudizio dell'offerta di nicchia"*.

⁵⁸ Quando il consumatore si sente legato alla marca, infatti, può addirittura verificarsi quanto descritto da uno degli intervistati: *"è fondamentale stabilire un legame forte col proprio consumatore. Il prodotto di nicchia può svincolarsi dalla logica di prezzo, ma deve investire nella costruzione della relazione, non finalizzata direttamente all'acquisto. La soddisfazione richiama quasi l'identità di vedute. Il consumatore, infatti, deve pensare "questo prodotto sta dalla mia parte, la pensa come me" e così "come lui non mi tradisce io non posso tradire lui..."*. Anche se succede qualcosa di strano, il consumatore di nicchia cerca di trovare spiegazioni alla stranezza, ma non abbandona immediatamente la marca ai cui è legato. E' come se dicesse *"questa volta ha sbagliato, ma in fondo è sempre lei..."*. Si viene a creare così forte stima e rispetto per il prodotto e per il brand".

parte dell'universo della marca e quindi coinvolto nella "vita" del brand, con l'impresa che è il tramite di questo *fil-rouge*.

Misura 4 - Il cliente si sente parte dell'universo di marca: la brand loyalty

L'insieme delle condotte gestionali finalizzate alla customer satisfaction e alla creazione di una relazione di lungo periodo col consumatore dovrebbe trovare compimento in un livello elevato di fedeltà alla marca di nicchia⁵⁹. La rilevazione sul campo ci ha confermato questa ipotesi, producendo delle misure indicative di tale grandezza⁶⁰ tutte collocate su livelli molto elevati.

Sembra opportuno evidenziare che spesso il concetto di fedeltà alla marca assume declinazioni differenti in corrispondenza di diverse categorie di prodotto (e non solo degli approcci di scambio adottati). Così, ad esempio, nel vino e nella birra - indipendentemente dal fatto che si tratti di offerte di nicchia o meno - si riscontra una minore fedeltà alla marca, mentre nel caso dell'abbigliamento o delle calzature sembra relativamente più agevole avere una brand loyalty superiore.

A nostro avviso, e per quel che riguarda più strettamente il nostro oggetto di studio, la fedeltà alla marca può essere declinata ancora una volta diversamente in relazione alla natura della nicchia:

- (a) nelle **nicchie funzionali**, la brand loyalty si attesterà a livelli alti o molto alti, qualora il prodotto vada a soddisfare pienamente le esigenze di un consumatore esperto ed esigente;
- (b) nelle **nicchie d'immagine ed edonistiche**, invece, il livello di fedeltà potrebbe essere inferiore, dato che la scelta d'acquisto spesso viene guidata dalla ricerca di varietà;
- (c) nelle **nicchie sperimentali**, invece, la fedeltà è subordinata alla continua tensione verso la novità e l'originalità da parte del consumatore, il quale, in questa logica, potrà rivolgersi dunque con facilità ad altre marche.

5. Riflessioni conclusive

L'intento del nostro lavoro era, come indicato in apertura, quello di portare all'attenzione e alla sensibilità del lettore la rilevanza (e il fascino) di un tema di studio finora marginalizzato nell'ambito delle nostre discipline. Poche considerazioni conclusive s'impongono, a questo punto, giusto a tirare le fila del lungo ragionamento fin qui condotto.

⁵⁹ L'analisi della letteratura mette in evidenza il ruolo fondamentale della fedeltà alla marca nel distinguere i brand di nicchia da quelli differenziati: secondo alcuni Autori, infatti, i primi si caratterizzerebbero per una brand loyalty più elevata (Jarvis, Goodman, 2005)

⁶⁰ Anche in questo caso, non si è avuto un valore puntuale, ma una misura in termini di bassa/media/alta.

Un primo punto è il doveroso riconoscimento dei limiti della base empirica che si è posta a fondamento delle nostre asserzioni. Non c'è da spendervi troppe parole, se non per dire che l'estensione dello studio su base campionaria più ampia potrebbe fornire una maggiore serenità di giudizio e di espressione di principi generali.

In secondo luogo, è nostro convincimento che la ricerca mostri quanto sia divenuto anacronistico un impianto teorico della manualistica di marketing che ancora troppo si basa sull'archetipo della grande impresa e dei mercati di massa. Le lacune individuate e richiamate nella Tabella 4 appaiono infatti gravi, se confrontate con le tensioni competitive che i mercati consumer vivono attualmente. Il pieno consolidarsi teorico del marketing, ormai compiuto anche in Italia, lascia a nostro avviso ampio spazio a riflessioni e contributi di miglioramento incrementale dell'impianto della disciplina. Il primo fra tutti è quello di introdurre il concetto degli "approcci allo scambio" (Mattiacci, 2003), quali logiche economico-competitive che l'impresa può scegliere, nell'ambito delle proprie determinazioni strategiche. Essi si dovrebbero declinare, nella manualistica, in quattro archetipi, in relazione ai quali mostrare la variabilità delle condizioni di governo delle leve, tanto strategiche, quanto operative. Gli archetipi di riferimento, per quanto nel presente lavoro dimostrato, sono:

- (i) *massa*, basata sui volumi e sulla compressione dei costi;
- (ii) *nicchia*, improntata ai valori e alla focalizzazione;
- (iii) *segmento*, come logica intermedia fra le prime due;
- (iv) *Ito1*, come fattispecie estrema nei beni, peculiare nei servizi, improntata alla personalizzazione.

Il terzo punto, a concludere, vuole essere lo stimolare la comunità economica a una riflessione sull'adequatezza dell'approccio di nicchia per le condotte di crescita delle imprese italiane (Mattiacci, Aquilani, 2007); bisogna uscire dall'ambiguità di considerare la nicchia un mercato piccolo in senso assoluto: esso, come speriamo di aver mostrato chiaramente, può non esserlo e qui risiede l'opportunità di cui sopra. Il business di nicchia è focalizzato, ma nel business, non nel mercato (in senso geografico). Di conseguenza, l'elevata propensione internazionale delle nostre imprese, che l'Ice non cessa di certificare, deve a nostro avviso essere canalizzata in una prospettiva nuova: quella di moltiplicare gli ambiti geografici di scambio, proprio per le produzioni di nicchia, che così vedrebbero replicarsi su scala n-esima il proprio business focalizzato. È nostra opinione, e chiudiamo, che nel nostro paese ciò riguardi in particolare quelle produzioni che abbiamo qui identificato come *nicchie funzionali* ed *edonistiche* (Figura 6): i loro codici genetici, infatti, appaiono ben presenti e riconoscibili

nel Dna di tante imprese minori italiane e pertanto proprio questa potrebbe essere una via perché il Made in Italy possa trovare rinnovati spazi di crescita.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BANTEL K., *High tech, high performance: the synergy of niche strategy and planning focus in technological entrepreneurial firms*, Research Institute for small & emerging business, working paper series, 1997.
- BEVERLAND M., LOCKSHIN L.S., *Crafting a competitive advantage in a crowded market: the case of Palliser Estate Wines of Martinborough*, in Dalgic T. (a cura di), *Handbook of niche marketing. Principles and practice*. Haworth Press Inc., 2006.
- BHATTACHARYA C.B., *Is your brand's loyalty too much, too little, or just right?: explaining deviations in loyalty from the Dirichlet norm*, in International Journal of research in marketing, m. 14/1997.
- BRANCHIK B.J., *Out in the market: the history of the gay market segment in the United States*, in Journal of Macromarketing, june 2002.
- BRUNETTI G., RULLANI E., *Change*, Egea, Milano, 2006.
- COOPER A.C., WILLARD G.E., WOO C.Y., *Strategies of high performing new and small firms: a reexamination of the niche concept*, in Journal of Business Venturing, 5/1986.
- DALGIC T. (a cura di), *Handbook of niche marketing. Principles and practice*. Haworth Press Inc., 2006.
- DALGIC T., LEEUW M., *Niche marketing revisited: concept, applications and some European cases*, in European Journal of Marketing, vol. 28 n° 4/1994.
- DEBRUYNE M., REIBSTEIN D.J., *Competitor see, competitor do: incumbent entry in new market niches*, in Marketing Science, vol. 24, n. 1, winter 2005.
- DEBRUYNE M., MOENAERT R., GRIFFIN A., HART S., JAN HULTINK E., ROBBEN H., *The impact of new product launch strategies on competitive reaction of industrial markets*, in The Journal of product innovation management, n. 19/2002.
- ECHOLS A., TSAI W., *Niche and performance: the moderating role of network embeddedness*, in Strategic Management journal, vol. 26/2005.
- FARVIS W., GOODMAN S., *Effective marketing of small brands: niche positions, attribute loyalty and direct marketing*, in Journal of Product & Brand management, 14/5, 2005.
- FIRAT A., SHULTZ II, CLIFFORD J., *From segmentation to fragmentation. Markets and marketing strategy in the postmodern era*, in European Journal of Marketing, vol. 31, n° 3-4, 1997.
- FRENKEN K., SAVIOTTI P., TROMMETTER M., *Variety and niche creation in aircraft, motorcycles and microcomputers*, in Research Policy, vol. 28/1999.
- GARDA R.A., *How to carve niches for growth in industrial markets*, in Management Review, vol. 70, issue 8/1981.
- GEISSLER G.L., *Targeting a niche market of pet owners: consumer evaluation of a mobile veterinarian's service concept*, in Journal of consumer behaviour, vol. 3. N. 1/2002.
- GUATRI L., VICARI S., *Marketing*, Giuffrè, Milano, 1986.
- HAMERMESH R., ANDERSON M., HARRIS J., *Strategies for low market share businesses*, in Harvard Business Review, may/june n° 3 vol. 56/1978.
- HEZAR I., DALGIC T., PHELAN S., KNIGHT G., *Principles of global niche marketing strategies: an early conceptual framework*, in Dalgic T. (a cura di), *Handbook of niche marketing*, Haworth Press Inc., 2006.

- JARVIS W., GOODMAN S., *Effective marketing of small brands: niche positions, attribute loyalty and direct marketing*, in Journal of Product and Brand Management, vol. 14, issue 5/2005.
- JOLLY D., *Co-operation in a niche market: the case of Fiat and PSA in Multi Purpose Vehicles*, in European Management Journal, vol. 15, n. 1/1997.
- KARA A., KAYNAK E., *Markets of a single customer: exploiting conceptual developments in market segmentation*, in European Journal of Marketing, vol. 31 n. 11-12/1997.
- KOTLER P., *Marketing Management*, Pearson education, Milano, 2004.
- KROEGER F., VIZJAK A., ANDREASSI M., ROSSI L., *Davide contro Golia. Strategie di nicchia per la crescita delle aziende italiane*, Fazi editore, Roma, 2006.
- LINNEMAN R., STANTON J., *Making niche marketing work. How to grow bigger by acting smaller*, McGraw Hill, 1992.
- MATTIACCI A., *Il marketing consumer based*, Cedam, Padova, 2003.
- MATTIACCI A., *Il marketing strategico dei business di nicchia*, Cedam, Padova, 2000.
- MATTIACCI A., CECCOTTI F., *Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa*, in Micro & Macro Marketing, n. 1/2005.
- MATTIACCI A., AQUILANI B., *Strategie di nicchia e media impresa: il caso Art Ceram di Civita Castellana*, working paper, 2007.
- MONTAGUTI E., HARDIE B.G.S., *Il posizionamento dei marchi a bassa quota di mercato: un'analisi multi-categoria*, in Mercati e competitività n. 2/2006.
- OHMAE K., *Il prossimo scenario globale*, Etas. Milano, 2006.
- PARRISH E.D., CASSIL N.L., OXENHAM W., *Niche market strategy in the textile and apparel industry*, in Journal of Fashion Marketing and Management, vol. 10, n. 4/2006.
- PARRISH E.D., CASSIL N.L., OXENHAM W., *Opportunities in the international textile and apparel market place for niche markets*, in Journal of fashion marketing and management, vol. 8, n. 1/2004.
- PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione*. Apogeo, Milano, 2006.
- PINO L., *Finding your niche. A personal guide for entrepreneurs*, Berkley Business, New York, 1994.
- PODESTÀ S., ADDIS M., *Il postmodernismo: alla ricerca dell'introvabile*, in Finanza, Marketing e Produzione, n. 1, vol. 21/2003.
- PORTER M.E., *La strategia competitiva*, Ed. Tipografica Compositori, 1982 (ed. originale: *Competitive strategy*, The Free Press, 1980).
- PRETI P., *La Sportiva Spa: impresa di successo lontano dal distretto*, in Economia & Management, n. 1/2006.
- RAYNOR M.E., *The pitfalls of niche marketing*, in Journal of Business Strategy, vol. 13, n. 2/1992.
- RHEE M., KIM Y.C., HAN J., *Confidence in Imitation: Niche-Width Strategy in the UK Automobile Industry*, in Management Science, vol. 52, issue 4/2006.
- SHANI D., CHALASANI S., *Exploiting niches using relationship marketing*, in The Journal of Services Marketing, vol. 6, n. 4, 1992.
- SUJAN M., BETTMAN J.R., *The effects of brand positioning strategies on consumers' brand and category perceptions: some insights from schema research*, in Journal of Marketing research, vol. 26, nov 1989.
- TAMAGNINI V., TREGAR A., *An assessment of niche marketing opportunities in the delicatessen meat sector*, in British Food Journal, n. 100/5 del 1998.
- TISDELL C., SEIDL I., *Niches and economic competition: implications for economic efficiency, growth and diversity*, in Structural Change and Economic Dynamics, vol. 15/2004.

- TOFTEN K., HAMMERVOLL T., *Niche firms and their challenge of crafting a marketing strategy: an exploratory study of seafood exporters*, Atti del Convegno internazionale "Le tendenze del marketing" Parigi, 23-24 gennaio 2007.
- VARALDO R., *Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 1 del 2006.
- WOO C., COOPER A., *The surprising case for low market share*, in *Harvard Business review*, vol 59/1982.