

Stefano Sacchi

Prefazione di Antonio Mancinelli



FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Stefano Sacchi

Prefazione di Antonio Mancinelli

DI NICCHIE E DI BUSINESS

**OPPORTUNITÀ E MARKETING
DEI SEGMENTI FASHION LIFESTYLE**

FrancoAngeli

Le figure all'interno del volume sono di proprietà dell'autore, ad eccezione delle illustrazioni di pag. 11 e pag. 144 di proprietà di Alessio Cerfeda (<https://tinyurl.com/portfolioCERFEDA>)

Isbn: 9788835157960

Progetto grafico della copertina: Andrea Balconi

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione, di Antonio Mancinelli	pag.	9
Introduzione	»	13
1. Prodotti di nicchia e marketing	»	17
1.1. La nicchia e il suo consumatore	»	17
1.2. La segmentazione	»	20
1.3. La rilevanza della fedeltà del consumatore	»	21
1.4. Concetto di <i>Buyer Persona</i>	»	24
1.5. La nicchia corretta	»	26
1.6. La nicchia da evitare	»	29
1.7. Nicchie di mercato contemporanee, online e SEO	»	31
1.8. Micromarketing e identificazione della nicchia di business	»	34
1.9. Ricerca della nicchia e piramide di Maslow	»	36
1.10. La nicchia, lo store online e il <i>dropshipping</i>	»	40
2. Nicchie, moda, heritage e retro marketing	»	45
2.1. Nuovi scenari	»	45
2.2. La nicchia e la moda	»	46
2.3. Analisi dell'heritage	»	52
2.4. Comunicazione dell'heritage e storytelling	»	53
2.5. Strategie di heritage e retro marketing	»	54
2.6. Nicchie, vintage e collezionismo	»	57
2.7. Logomania dal lusso alla nicchia	»	62
2.8. Nicchie e micro-influencer	»	64
Appendice – La profumeria di nicchia	»	66

3. Il consumatore digitale	pag.	71
3.1. Diversi profili di consumatore digitale	»	72
3.2. Consumatore digitale e pandemia	»	74
3.3. La moda i suoi cicli e la curva di Morris	»	77
3.4. Gli aggregatori	»	83
3.5. Prodotti mainstream e prodotti di nicchia	»	87
3.6. Farfetch: l'aggregatore della moda e del lusso	»	89
Appendice – Timex e l'alleanza con le nicchie, di <i>Silvio Leonardi</i>	»	92
4. La teoria dell'utilità economica e la curva di domanda	»	95
4.1. La domanda. Generalità	»	96
4.2. Curva di domanda e variazione dei prezzi	»	98
4.3. Le curve di indifferenza	»	99
4.4. Effetto sostituzione ed effetto reddito	»	103
Appendice – Il ruolo del prezzo, l'AI e i paradossi della moda	»	106
5. La curva della coda lunga di Chris Anderson	»	111
5.1. Concetto di coda lunga e di <i>prosumer</i>	»	112
5.2. Spostamenti della curva di Anderson	»	115
5.3. Le regole della <i>long tail</i>	»	117
5.4. Le <i>hit</i>	»	120
5.5. Successo della scarsità, economia dell'abbondanza e distribuzione drop	»	122
5.6. Collaborazioni e super nicchie	»	125
5.7. Confronto tra negozio fisico e digitale	»	129
5.8. Curva di Anderson, applicazioni e <i>dark store</i>	»	131
5.9. Coda lunga e SEO	»	134
Appendice – Nicchie e metaverso	»	137
Conclusioni	»	145
Bibliografia	»	149

Ad Armando, mio padre

Prefazione

Riproducibili unicità

Sorpresa sorpresa, sembra che i numeri alti, in fatto di moda, non siano più così cool. Come i floppy disk: completamente obsoleti. Chi l'avrebbe mai detto?

Soprattutto quando si tratta di moda “pensante” e “creativa”, s'insinua un'inversione di tendenza: i mega fatturati sono il frutto di una mercificazione delle idee (che poi, a pensarci bene, è proprio così). Il punto è che lo stile aspirazionale e incosciente non ha più estremo riscontro per i gusti selettivi delle élite che ancora oggi dominano la sensibilità di un'epoca. Ma questa è un'esigenza che può essere esaudita da quei piccoli marchi che, non dovendo nutrirsi di bilanci stratosferici, possono ancora esprimere i caratteri della ricerca, mentre sono limitatissimi i brand che, pur vendendo moltissimo, riescono a conservare una leadership nella creatività. È questo il momento in cui è evidente il distacco tra l'etica della qualità e l'estetica del consumo e le attenzioni si rivolgono a chi rifiuta l'ingigantimento del mercato.

Così, tutto oggi è nicchia, passaparola, suggerimento bisbigliato in segreto, per chi coltiva il mito dell'originalità spinta ai massimi livelli: dal cibo all'arte, dal design alle mete turistiche, si vive in una dicotomia costante tra il rifiuto dell'ostentazione e il far comunque sapere che solo noi custodiamo le chiavi di un mondo dall'estetica aperta solo a fedeli conoscitori cui interessano forme di creatività che rappresentino veicoli di idee o esempi di abilità incorporea che si fondono con l'esistenza umana. In fondo, queste cavità estetiche potrebbero essere

una forma di resistenza all'omogeneità della vita moderna. Ma la dimensione della nicchia, in realtà è "il prodotto di una catena di moltissime decisioni individuali prese da persone interconnesse all'interno delle varie nicchie dell'industria", afferma la studiosa Yuniya Kawamura nel suo famoso saggio *La moda*.

Le aziende che producono questo tipo di prodotti rappresentano un caso particolarmente interessante per la necessità di produrre abiti i cui valori simbolici siano in risonanza con quelli dei propri estimatori per costruire "biografie culturali" di capi e oggetti di nicchia al fine di evidenziare l'aura di prestigio, magia e raffinatezza, come e fossero concetto astratto o una firma d'autore. La creatività che si combina con la funzionalità, un modo di essere inimitabile, l'artigianalità e le produzioni su piccola scala, le piccole imprese familiari. Forse, in queste stranezze e in queste eccentricità che richiedono l'*unicum*, stiamo cercando di preservare il nostro stile in un mondo sempre più standardizzato di cui accettiamo il mainstream, ma non lo acquistiamo.

Un esempio perfetto di questo dualismo immersivo è rappresentato dagli NFT e dal metaverso, gli anelli mancanti in questa evoluzione. Come moderni totem, incarnano l'ascesa della creatività digitale non fisicamente tangibile ma allo stesso tempo perfettamente riproducibile: solo l'esemplare che contiene all'interno la blockchain può dirsi *unico*. E allora, chi siamo noi, in questo mondo in cui la moda si fonde con l'arte digitale e l'identità si sviluppa in una dimensione virtuale? Siamo forse gli eroi della trasformazione, coloro che hanno abbracciato l'immateriale e l'hanno trasformato in desiderio? In questo troverete le risposte. O risposte che vi susciteranno altre domande, come in una fantastica, meravigliosa e intrigante *inception*.

Antonio Mancinelli
Giornalista, scrittore e docente

Fig. 1 – “Opercolo”, Alessio Cerfeda, 2023, tecnica mista



Introduzione

In un mondo sempre più globalizzato il consumatore tenta di sfuggire all'omologazione ricercando un'unicità realizzabile attraverso un personalissimo percorso di acquisto (anche e soprattutto digitale) e instaurando con i brand numerosi punti di condivisione e di contatto (touchpoint).

La distribuzione della ricchezza attuale riflette diseguaglianze economiche e sociali che si sono recentemente ampliate ed estremizzate mutando le abitudini di consumo con conseguente ricerca di prodotti contraddistinti da caratteri di esclusività e personalizzazione. Nel comparto moda sono sempre di più i compratori che prediligendo articoli e marchi non particolarmente diffusi e preferendoli alle griffe blasonate del lusso segnalano la propria originalità.

Interrogarsi sul profilo dei propri clienti risulta una necessità per comprendere gusti e desideri che, sempre più in un'ottica lifestyle, possono orientarsi verso i cosiddetti beni di nicchia.

La nicchia è un segmento di mercato oggetto di interesse da parte di un numero di persone ristretto con esigenze difforni da quelle di massa. In tale sezione i clienti mostrano un senso di appartenenza che li porta, soprattutto se praticano acquisti online, a consigliarsi vicendevolmente sulla base delle rispettive competenze specifiche.

Sfruttare la nicchia è diventato l'obiettivo strategico di molti marchi che anticipano il lancio di un determinato prodotto con una serie di ricerche effettuate tramite un blog o un sito web in grado di profilare un target preciso a cui rivolgersi con successo. La specializzazione, se sviluppata con argomenti e prodotti reputati interessanti da consuma-

tori che mostrano fiducia e fedeltà, riesce a garantire ottimi risultati e conseguenti profitti.

Particolare attenzione va posta alla comunicazione e alla selezione dei contenuti prodotti, allineati ad un personalissimo e reale bisogno dei propri clienti che, a livello online, si traducono nella scelta di parole chiave opportunamente indicizzate e capaci di permettere al sito la ricezione di un traffico mirato.

La curva della coda lunga di Chris Anderson costituisce la rappresentazione migliore per comprendere l'andamento della domanda dei prodotti di nicchia e reinterpretare non solo la teoria economica classica sull'argomento, ma anche rivedere il concetto stesso di competizione.

Un tempo l'azienda aveva la sua quota di mercato e cercava di difenderla dai concorrenti principali studiandone le mosse e agendo con anticipo. Oggi esistono piccole imprese che risultano assai fastidiose per la posizione di un'azienda tradizionale in quanto sono in grado di sgretolarne gradualmente il mercato acquisito tramite operazioni e strategie online legate alla rivoluzione tecnologica in atto.

Per anni i consumatori hanno richiesto le hit, i prodotti primi nelle classifiche di vendita, frutto di una cultura che pone in cima alla piramide delle necessità i beni più popolari. Abbiamo vissuto per oltre mezzo secolo osservando un'industria (soprattutto quella dell'entertainment) che si è nutrita e implementata di record, di prime posizioni e celebrità che hanno creato uno specchio in cui si è riflessa la nostra società e il suo sapere.

Nella realtà contemporanea in continua e incessante evoluzione (che vede la nascita di marche addirittura su Instagram), si affacciano dei micro competitor che contano su una infinitesimale quota di mercato (rappresentata da un iniziale minuscolo seguito di fedelissimi), crescono, si sommano tra di loro, definendo in tal modo una massa capace di modificare gli equilibri preesistenti.

La nascita di forme di consumo nuove, focalizzate sui prodotti di nicchia offerti da piccole aziende, talvolta locali, capaci di soddisfare le esigenze più specifiche del cliente finale, hanno inoltre mutato il rapporto tra cliente e marchio, facendo preferire il bene in sé più del brand che lo contraddistingue.

Il testo parte dalla definizione di nicchia e dei suoi prodotti, (con particolare riferimento all'attività di vendita online), per giungere ad una visione del mercato contemporaneo dove, in certi

comparti specializzati, vige la regola del “vendere di meno, ma a più soggetti”.

Dal paradigma di Pareto dell’80/20 (80% delle vendite sono determinate dal 20% dei prodotti offerti, cioè dalle hit) si passa alla disintegrazione del mainstream in migliaia o addirittura milioni di frammenti culturali (non si è più attratti dallo stesso programma, o dallo stesso film blockbuster come 20 o 30 anni fa, ma ci si compiace di una varietà più profonda).

I dischi d’oro o altri riconoscimenti vengono assegnati a hit che, seppur coinvolgenti, non hanno più la forza economica di un tempo, a fronte di quantità che non avrebbero permesso neppure l’accesso alle classifiche, così come le televisioni in chiaro perdono spettatori in relazione alla crescita di canali via cavo decretando, in tal modo, la supremazia dello sconfinato web.

In questo oceano risiedono le migliaia di nicchie raggiungibili con costi minimi, che un tempo non sarebbero mai state considerate e che oggi invece costituiscono un mosaico interessante che acquisisce nuovo valore.

Se è logico attendersi che un dettagliante tradizionale proprietario di un negozio fisico non mostri interesse a vendite sporadiche e si concentri sugli articoli più richiesti (visto il costo che ogni prodotto genera per la sua occupazione, dal lineare espositivo alla superficie in metri quadri), sta proprio nell’assenza di onere legato allo spazio di beni digitali il motivo che riporta a considerare anche le cessioni episodiche, se non addirittura rare ed occasionali che nel loro insieme possono addirittura superare quelle dei beni mainstream.

Redigere questo testo mi ha riportato alla mia infanzia e adolescenza vissute in una famiglia dove le rarità, l’antiquariato e la passione per l’insolito hanno plasmato un certo eclettismo e spirito critico (e spesso decisamente ipercritico); non ho quindi dimenticato di considerare anche la variabile temporale che conduce a scarsità, ricercatezza e a concetti quali vintage, rétro ed heritage che definiscono nuove strategie di marketing.

Ho ricordato e rivissuto in un effetto moviola l’entusiasmo provato nell’affrontare le ricerche più ardue volte a recuperare oggetti la cui scarsa diffusione e il gusto non particolarmente condiviso mi gratificavano enormemente, oltre al compiacimento per il possesso fisico.

Quest’ultimo aspetto mi impone di valutare la distanza che mi separa dalle nuove generazioni interessate ed appassionate a metaver-

so, NFT e beni totalmente dematerializzati, tutti concetti da cui non è possibile sottrarsi né esimersi, ma che al contrario vanno considerati con estremo interesse e curiosità in una prospettiva di un futuro sempre più digitale.

Concludo ringraziando tutti coloro che con generosità hanno partecipato al progetto arricchendolo di preziosi contributi: Antonio Mancinelli per la prefazione, Alessio Cerfedà per le illustrazioni artistiche ispirate al concetto di nicchia, Andrea Balconi per la copertina, Silvio Leonardi e Filippo Casotto.

1 Prodotti di nicchia e marketing

Il mercato oggi si presenta ampio e variegato e le aziende che vi collocano i propri prodotti, soprattutto se di grandi dimensioni, si rivolgono primariamente ad un pubblico vasto.

Per tale motivo la nicchia di mercato costituisce una buona opportunità strategica per le piccole e medie imprese che possono servire una sezione particolare, costituita da clienti appassionati che non riescono a soddisfare le proprie esigenze acquistando i prodotti offerti dai grandi fornitori che si rivolgono ad una massa disinteressata a ciò che il compratore di nicchia, al contrario, insegue.

1.1. La nicchia e il suo consumatore

Un mercato di nicchia (o nicchia di mercato), è un segmento di mercato caratterizzato da bisogni e preferenze specifiche che lo differenziano dalla parte restante e dove la concorrenza non è ancora del tutto o non particolarmente presente. Si tratta quindi di uno spazio caratterizzato da dimensioni ridotte, dovute essenzialmente a un bisogno espresso soltanto da alcuni consumatori o alla scarsità del prodotto o del servizio offerto, non al fatturato potenzialmente generabile, che può raggiungere importi milionari.

Una nicchia può essere rappresentata da una categoria di prodotti o da sottocategorie riferite a clienti con esigenze precise e quindi può identificarsi in oggetti i cui attributi sono ancora più specifici e allineati ai singoli desideri dei consumatori che ne costituiscono l'elemento determinante.

Sono infatti queste particolari e talvolta uniche richieste personali, non soddisfatte dai grandi fornitori, a generare le nicchie che vengono riconosciute attraverso la pratica della suddivisione del mercato, comunemente identificata con il termine di segmentazione che affronteremo nel prossimo paragrafo

Gli individui con la loro identità e il loro profilo costituiscono la base per intercettare le nicchie più profittevoli per i diversi business.

I consumatori del mercato di nicchia ambiscono a prodotti particolari, non massificati, ragionano seguendo l'assioma "se piace a tutti non può piacere a me" e, così facendo, ricercano beni più difficili da reperire, talvolta pagando una cifra maggiore di quanto vorrebbero proprio per mantenersi coerenti a questa motivazione o all'idea (spesso creata dal marketing in maniera illusoria) che il prodotto sia realizzato per pochi eletti. Essi si presentano inoltre come clienti potenzialmente fedeli in quanto una volta trovato quel luogo magico (fisico o online) dove possono esprimere al meglio le loro velleità di consumo ed esaudire i propri desideri, tendono a rivisitarlo più e più volte.

Esistono molte nicchie sul mercato e se pensiamo, nello specifico, ai siti online, essi non solo superano le barriere logistiche e offrono migliaia di articoli che un negozio fisico non potrebbe contenere, ma raggiungono anche clienti interessati a prodotti particolari in tutto il mondo. Operare in un mercato di nicchia non è tuttavia una gestione semplice in quanto si tratta di far fronte ad una domanda specifica e limitata che viene espressa da clienti che presentano un orientamento che occorre interpretare alla perfezione per evitare che essi si disperdano o si rivolgano altrove.

Le aziende che desiderano agire su segmenti di nicchia ricercano una **lacuna del mercato** che, una volta che identificata, offre potenzialità e opportunità di successo grazie ai seguenti fattori fondamentali:

1. **una competizione minima o inesistente** su un mercato che consente un corretto posizionamento (né troppo piccolo da causare profitti irrisori, né troppo ampio da attirare concorrenti e vanificare i vantaggi specifici della nicchia);
2. **prodotti specializzati, innovativi, tecnologici o inusuali**, ma allineati ai desideri del target di riferimento, spesso corredati da una serie di servizi in grado di sostenerli e farli percepire ancora più preziosi. Volendo tradurre in keyword il concetto potremmo utilizzare le due seguenti: **esperienza** e **know how preciso**. Se l'azienda

ha delle capacità che la distinguono dai competitor è necessario puntare sull'heritage e sulla tradizione, presidiando, in tal modo le competenze distintive (che costituiscono il vero must delle nicchie), l'esclusività e il savoir faire carente o del tutto ignoto sul mercato di massa;

3. **clienti fedeli** che vanno identificati, compresi e ai quali ci si dedica al fine che essi condividano i loro commenti attraverso un virtuoso passaparola (vocale e online tramite i social media);
4. **costi di marketing specifico** che, pur sussistendo, si indirizzano diversamente e tendenzialmente si comprimono. Dalle tecniche di SEO basate su parole chiave dalla coda lunga, (composte da almeno 3 o più termini, maggiormente specifiche e capaci di generare un volume di ricerca minore, ma con un taglio più mirato e calibrato sulle esigenze dell'utente), alle collaborazioni con micro influencer attivi sulla nicchia e che facilitano la fiducia verso il prodotto/servizio/brand;
5. **margini di profitto più elevati**. Siccome i prodotti non sono diffusi come quelli di massa, esiste una maggiore difficoltà nel recuperarli e i clienti sono preparati e disposti ad affrontare prezzi più elevati (tariffe premium) che si traducono in guadagni maggiori per chi li cede e viene identificato come specialista del settore.

Le strategie per comprendere quale merceologia commercializzare devono **innanzitutto partire dalla considerazione dello stato della concorrenza** (necessariamente non troppo feroce) e procedere attraverso una ricerca bilaterale. **Su un fronte riconoscere i prodotti in base all'analisi di parole chiave** che riflettano le esigenze del mercato e la fascia prezzo e **dall'altro identificare il cliente potenziale e le sue caratteristiche**. Analizzare la concorrenza, fare ricerche su nuove tendenze, promuovere sondaggi su campioni di soggetti rappresentativi di quel gruppo più ampio che non ha ancora trovato una soluzione ai suoi comuni problemi di acquisto e considerare eventuali siti e forum dedicati alla merceologia specifica sono tutte operazioni propeedeutiche che un'azienda deve affrontare prima di lanciarsi in questo genere di business. Per ultimo è importante avere anche l'accortezza di rispecchiare da subito lo spirito e il gusto del target e di mantenerlo costantemente informato su eventuali dinamiche attraverso uno strumento (ad esempio un blog) dove i clienti possono confrontarsi e aggiornarsi sia tra di loro che con il brand.

1.2. La segmentazione

La segmentazione rappresenta un'abitudine diffusa che partendo da un universo di consumatori di base si sviluppa sezionandolo in gruppi, detti segmenti, conformi a determinate caratteristiche (i bisogni comuni, gli interessi, lo stile di vita, l'età, il sesso, il reddito, eventuali profili demografici o altro ancora). Non esiste un metodo univoco e neppure uno considerato migliore in assoluto rispetto agli altri. Dipende dallo scopo che ci si prefigge e generalmente si è soliti distinguere differenti famiglie di criteri a cui fare riferimento per la suddivisione, quindi, a titolo di esempio, possiamo prendere in considerazione i seguenti gruppi di parametri:

- **variabili geografiche** (nazione, stato, regione, provincia, città ecc.);
- **variabili demografiche** (età, sesso, numero dei componenti del nucleo familiare, livello di istruzione, reddito, ecc.);
- **variabili psicografiche** (classe sociale, variabili della personalità e stile di vita);
- **variabili comportamentali** legate ai benefici ritraibili dal prodotto (conoscenza dello stesso, aspettative, atteggiamento, ecc.).

Nella prima categoria ricadono tutte le informazioni relative all'area in cui geograficamente i potenziali clienti a cui vogliamo giungere risultano collocati. Si tratta di un groupage di variabili che solitamente caratterizzano business volti a svilupparsi in profondità e localmente su uno specifico territorio (i prodotti a km zero ne sono un esempio) o comunque su un'area geografica ben definita.

Nella seconda famiglia sono invece riunite tutte le variabili che costituiscono il ritratto demografico di un tipico cliente a cui idealmente ci si desidera rivolgere (l'età, il sesso, i componenti della famiglia, ecc.). In base a tali dimensioni risulta più semplice comprendere i bisogni reali e capire le esigenze del potenziale compratore, siano esse personali o frutto delle necessità e delle aspirazioni del nucleo familiare.

Nell'analisi psicografica rientrano una serie di variabili molto importanti; si tratta non solo di raggruppare in base ai tratti psicologici che possono influenzare le abitudini di consumo (condizionate in parte dallo stato sociale), ma di considerare anche lo stile di vita, le preferenze, le abitudini, i pareri diffusi e soprattutto le aspirazioni.

Nell'ultimo raggruppamento infine si considerano come variabili di segmentazione i vantaggi che il cliente ricerca nell'acquisto e successivo utilizzo del bene oggetto del business che spaziano dalla mera utilità fino a bisogni di carattere psicologico o di status da esibire; tutti elementi che influenzano notevolmente la fedeltà del consumatore.

Questo fattore, individuato anche con il termine anglosassone *brand loyalty*, su cui vale la pena di soffermarsi un istante è il traguardo principale per qualsiasi marchio, negozio o azienda che si presenta sul mercato contemporaneo.

Fig. 1 – Variabili di segmentazione



1.3. La rilevanza della fedeltà del consumatore

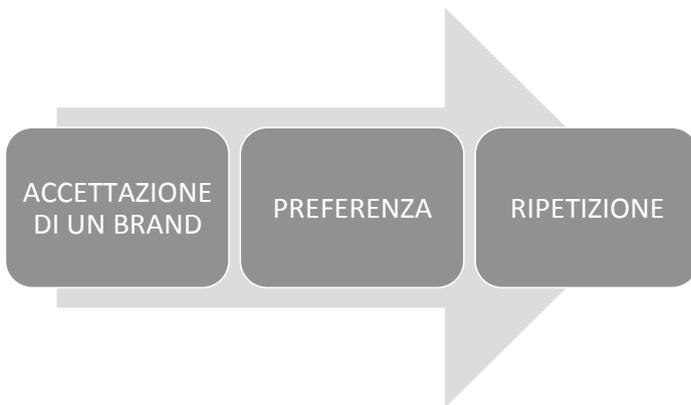
La preferenza che il consumatore accorda ad una marca, a discapito di altre che potrebbe selezionare sulla medesima merceologia, in base ad un atteggiamento positivo, lo porta a ripetere gli acquisti grazie ad una forte soddisfazione. Quando un brand, un punto vendita o un'azienda con i suoi prodotti possono godere di questo stato di grazia risultano sicuramente meno vulnerabili all'ingresso sul mercato di concorrenti potendo contare su un numero di clienti (di una quota di mercato), ampio e stabile che permette crescita o consolidamento di profitti. Sul lungo periodo chi beneficia di questa situazione riesce spesso a contenere costi e a mantenere quindi il livello dei prezzi con soddisfazione del consumatore e ad assumersi minori rischi imprenditoriali in virtù di una maggiore stabilità del business. Per tale motivo

la fidelizzazione può essere considerata una delle componenti che attribuiscono valore ad un brand (*brand equity*). I marchi che godono di un buon livello di brand loyalty possono sviluppare la loro attività di determinazione del prezzo (*pricing*) con la logica del *premium price*, vale a dire definire un prezzo più elevato rispetto alla concorrenza in base al valore percepito dai clienti fedeli che, lungi dal farsi troppe domande sulla possibilità di acquistare prodotti analoghi a prezzi inferiori presso brand alternativi, preferiranno rimanere legati alla loro marca preferita (se questa continua ovviamente a non deludere le aspettative). Il marchio e l'immagine che l'azienda ha sul mercato (grazie a costanti investimenti in marketing e pubblicità) sono la garanzia per la buona riuscita di questa strategia che, oltre a permettere un incremento di profitti e vantaggi competitivi, assicura ai clienti fidelizzati un maggior prestigio rispetto a quello ritraibile da brand concorrenti e si traduce in una crescente notorietà (*brand awareness*).

Riassumendo la loyalty passa attraverso i seguenti stadi:

- **accettazione** (*recognition*): consapevolezza dell'esistenza del brand e sua scelta in caso di indisponibilità del prodotto favorito;
- **preferenza** (*preference*): la marca risulta essere non solo conosciuta, ma addirittura preferita ad altre, che però il cliente accetta qualora la privilegiata non sia disponibile;
- **ripetizione** (*insistence*): è lo stadio più elevato in cui il cliente reitera gli acquisti solo sul brand favorito e non accetta alternative.

Fig. 2 – Fasi della fedeltà del consumatore (stadi brand loyalty)



La soddisfazione espressa dal consumatore è quindi la base sulla quale si costruisce la sua fedeltà.

Fig. 3 – Soddisfazione del cliente come pre-requisito della sua fedeltà



Lo studio della fedeltà (D.A. Aaker, 1997) ha indotto alla creazione di un legame tra questo concetto, che può presentarsi con diverse accezioni/ intensità e una serie di corrispondenti profili che identificano vari acquirenti tipo.

Ne deriva la seguente classificazione misurata su progressivi livelli.

- **Livello 1 - Fedeltà minima** - consumatore infedele che bada poco alla marca al fine della sua decisione d'acquisto;
- **Livello 2 - Fedeltà bassa** - consumatore che apprezza il marchio, ma cede alle lusinghe della concorrenza soprattutto riguardo i prezzi più bassi che potrebbe praticare;
- **Livello 3 - Fedeltà ai benefici** - consumatore che apprezza il marchio e i suoi benefici. Solo se la concorrenza offre bonus addizionali che superano i costi del cambiamento può decidere di orientarsi verso il prodotto alternativo;
- **Livello 4 - Fedeltà alla marca** - consumatori "amici" del brand che ne apprezzano la superiorità, l'immagine e le sue associazioni valoriali;
- **Livello 5 - Massima fedeltà** - consumatori che ripongono fiducia assoluta nel brand, ne diventano *ambassador* e ne facilitano la diffusione con il loro passaparola e i loro feedback positivi.

Secondo altre scuole di pensiero, invece, (P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing Management*, 2007) si può giungere ad un'alternativa classificazione dei **soggetti** (clienti) distinti in funzione del livello di fe-

deltà dimostrato (che tuttavia andrebbe indagato e approfondito per comprendere se scaturente da reale passione per il brand, piuttosto che da mera abitudine o mancanza di alternative):

- **fedelissimi**: acquistano in maniera reiterata il marchio;
- **fedeli tiepidi**: acquistano nel loro paniere solo alcune marche costantemente, modificandone altre;
- **fedeli mutevoli**: acquistano in continuazione marchi differenti;
- **incostanti**: non esprimono nessuna particolare preferenza e neppure la dichiarano;

1.4. Concetto di *Buyer Persona*

Tornando alla suddivisione in segmenti, ognuno di essi può essere definito come un insieme inclusivo di persone che mostrano medesime caratteristiche, interessi o comportamenti simili. Tali soggetti identificati come *Buyer Persona* (BP) possiedono le connotazioni essenziali per essere destinatari del business che si vuole su di loro far convergere. Una BP rappresenta il cliente ideale, con un profilo inclusivo dei suoi interessi e dei suoi tratti psicologici, creato in funzione di tutte le informazioni già possedute e derivate da quelli già attivi, oltre che da una serie di ricerche eseguite allo scopo di catturarne sempre di più e allargare/consolidare la propria quota di mercato.

Definire il proprio consumatore tipo (BP) è quindi uno step imprescindibile da qualsiasi ulteriore mossa.

Possiamo crearlo in base alle informazioni già in nostro possesso tramite l'utilizzo di un CRM (*Customer Relationship Management*), vale a dire di un programma per la gestione generale dei contatti che raccoglie e memorizza tutte le informazioni sui clienti con la finalità di seguire le vendite, migliorare le relazioni con i compratori e fidelizzarli. Esistono moltissimi software (ne sono esempi: Salesforce, Pipedrive, Hubspot, Zoho, ecc.) che permettono di monitorare chi visita il sito di un brand e ne scarica informazioni in modo da comprendere se tale soggetto ha caratteri coerenti con il profilo di ipotetico cliente perfetto (BP). È inoltre possibile indagare chi apre le comunicazioni spedite tramite email e vi interagisce cliccandovi, al fine di definire un tasso di conversione tra invii e riscontri.

Il CRM ci aiuta a gestire meglio i dati già in nostro possesso e ad inviare comunicazioni mirate (newsletter, email, link a pagine o a social network) a clienti già segmentati. Inoltre ci allerta sulla necessità di procedere ad una più precisa frammentazione, poiché i tratti rilevati non sono costanti, ma possono modificarsi nel tempo.

Qualora il nostro obiettivo fosse creare una base di nuovi clienti, che al momento non possediamo, in base ad una BP precedentemente definita sarà necessario strutturare una strategia di *Inbound Marketing*, vale a dire cercare di calamitare soggetti potenzialmente interessati attraverso contenuti mirati per una crescita sul lungo termine. In tal caso occorrerà definire contenuti e articoli che i clienti possono rintracciare grazie a parole chiave mirate e ai quali possono lasciare feedback tramite un modulo di cui viene richiesta la compilazione.

I dati del cliente vengono in tal modo recuperati generando un data base su cui potrà lavorare il CRM in seguito, come abbiamo precedentemente spiegato.

Se il numero dei soggetti è abbastanza consistente il segmento può diventare effettivamente strategico ed attraente per il business.

Possiamo identificare le seguenti due situazioni speculari, come riferimenti estremi.

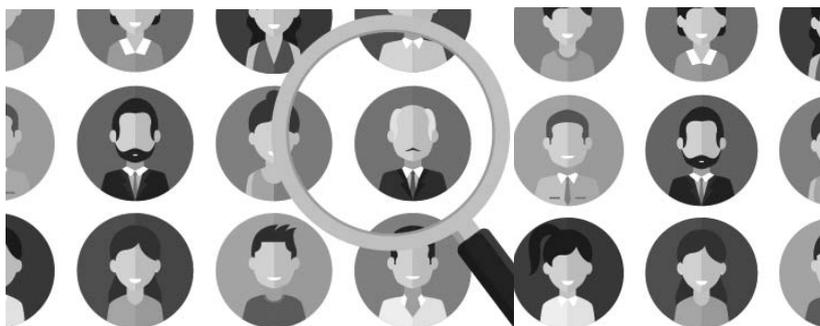
- a) I consumatori coinvolti e segmentati possono esprimere **preferenze molto simili** con gusti omogenei che fanno propendere per una strategia di marketing di massa (non vi è quindi bisogno di creare articoli differenti da quello che il cliente richiede in maniera espressamente identica, quindi non vi sono segmenti alternativi).
- b) Si presentano **preferenze dissimili** piuttosto diffuse che richiedono un approccio di marketing personalizzato (ogni consumatore costituisce un segmento e desidera un prodotto differente).

La realtà è ravvisabile in una visione intermedia tra questi due scenari, vale a dire in quella che rappresenta un mercato segmentato dove ogni distinta partizione include clienti (più d'uno) con preferenze analoghe, ma differenti da quelle degli altri soggetti appartenenti alle altre frazioni: ogni segmento ha quindi il suo prodotto di cui il marketing deve necessariamente tener conto.

Solitamente la suddivisione in segmenti segue una serie di ricerche propedeutiche dalle quali si ottiene una sequenza di informazioni che riflettono le caratteristiche dei potenziali consumatori. Solo in tal modo sarà possibile prevedere l'interesse che essi saranno in grado di

esprimere verso il prodotto che potrebbe già esistere e in tal caso va solo rilanciato o rimesso in circolazione (qualora sia uscito dal mercato e ora risulti oggetto di rinnovato interesse), oppure non ancora esser stato ancora identificato e presente, cioè da creare ex-novo.

Fig. 4 – Buyer Persona



1.5. La nicchia corretta

Una volta individuato l'insieme composto da persone accomunate dalle stesse esigenze e da senso di appartenenza, risultano di conseguenza chiare le caratteristiche di base che debbono avere i soggetti che desiderano il prodotto. Questa nicchia di mercato sarà formata da elementi che presumibilmente sarebbero disposti a perfezionare l'acquisto, occorrerà quindi procedere e valutarne la sua accuratezza prima di attaccarla. Qualora essa risponda alle caratteristiche di seguito riportate e produca risultati positivi, sarà definibile come **nicchia corretta o efficace**. Affinché il segmento scelto sia effettivamente quello che dobbiamo porci come obiettivo commerciale, esso deve possedere una serie di caratteri così riassumibili.

- **Misurabilità:** si tratta di un'importante caratteristica che in qualche maniera definisce un'indagine quantitativa. “Ciò che non può essere misurato non può essere migliorato” diceva Lord William Thomson Kelvin, matematico dell'800 e siccome l'obiettivo è quello di un avanzamento continuo e progressivo di fedeltà del consumatore e di sua affezione verso il brand, il segmento che abbiamo individuato deve poter essere sottoposto a calcoli per ciò che riguarda le dimensioni, le sue caratteristiche e la potenzialità di acquisto. Nello specifico la

nicchia deve contenere soggetti disposti a spendere e il trend per quel determinato mercato deve mostrarsi in ascesa e non già in flessione.

- **Conoscenza concorrenza:** prima di cominciare un qualsiasi business bisognerebbe avere ben chiaro il proprio settore, chi sono i competitor, qual è il target e così via. Per conoscere ed analizzare questi dati esistono diversi sistemi e strumenti, gli stessi che usiamo per scendere ad un livello più profondo e scegliere un mercato nel mercato: appunto, una nicchia o sotto-nicchia.
- **Rilevanza:** affinché la nicchia possa possedere questo carattere occorre che abbia una dimensione minima, tale da giustificare i costi fissi di produzione di un articolo che, seppur per pochi, deve ripagare i propri investimenti produttivi e le azioni di marketing dedicate. Dobbiamo quindi identificare il punto di break-even che almeno ricopra i costi di struttura e di conseguenza la quantità di equilibrio minima.
- **Accessibilità e praticabilità:** significa riuscire a rendere raggiungibile la nicchia (vale a dire l'insieme degli individui corrispondenti al profilo identificato come BP) dalle campagne pubblicitarie e di marketing che intendiamo sviluppare in maniera perfettamente aderente alle caratteristiche dei destinatari. L'età e altre dimensioni dei soggetti ideali saranno elementi da considerare nel discriminare tra le differenti opzioni possibili (campagne stampa, comunicazione digitale, ecc.) e l'azienda deve essere in grado una volta individuato il segmento di raggiungerlo con la migliore strategia di marketing.
- **Differenziabilità:** identificare i diversi segmenti significa delineare disparate nicchie, composte da soggetti le cui caratteristiche corrispondono a profili diseguali. Ciascun gruppo omogeneo avrà caratteri differenti dagli altri e proprio per tale motivo risponderà alle campagne marketing in maniera difforme. I segmenti devono essere, sotto un profilo matematico, insieme che non devono intersecarsi ma apparire separati ed è proprio per tale motivo che i loro componenti non rispondono allo stesso modo.

Oltre a questi caratteri che dovrebbero essere tutti posseduti da una buona nicchia, occorre ricordare un altro punto fondamentale, cioè che essa, da un punto di vista prettamente economico, deve produrre vendite e risultare profittevole senza un continuo incrementale supporto ai clienti (al di là di quello definito dalle campagne di marketing iniziali per la sua definizione e di quelle di normale supporto stagionale). In un certo qual modo la fedeltà acquisita da parte dei clienti dovrebbe facilitare il mantenimento di questo status, mentre per la restante parte

dei calcoli economici e per il profitto producibile occorre ragionare in termini di prezzi, costi e marginalità sostenibili. Per tale motivo nella ricerca di nicchie redditizie si guarda con attenzione alla presenza di programmi di affiliazione o di annunci a pagamento (*paid advertising*) che sono sponsorizzati in Google, a dimostrazione che esiste già un fermento definito da un minimo giro d'affari che può ulteriormente evolversi, senza eccessivi investimenti.

Circa il calcolo delle marginalità occorre specificare che un prodotto offerto **esclusivamente dal produttore tramite il suo online** può applicare dei mark-up differenti da quelli che si devono immaginare qualora intervengano dei punti vendita wholesale (che ovviamente desidereranno vendere il prodotto allo stesso prezzo praticato sull'online del brand senza rinunciare alla loro marginalità).

Un esempio può chiarire meglio il concetto.

Se un prodotto X viene prodotto ad un costo di 10 può senza grandi problemi essere venduto ad esempio a 30 sull'online del produttore (garantendo un profitto pari a 20), ma se esso deve essere offerto da terzi negozianti allo stesso prezzo considerando che il mark-up che divide i prezzi wholesale da quelli retail è genericamente più del doppio (dipende dalle merceologie, ad esempio abbigliamento 2.7, accessori 2.5, ecc.) occorre fare una serie di ragionamenti per non essere schiacciati da marginalità insufficienti o insostenibili.

Se il negoziante vende a 30 (stesso prezzo dell'online del brand) deve acquistare a 12 (supponendo un mark-up del 2.5) e 2 rappresenta un margine troppo esiguo per il produttore (che passa dal guadagnare 20 a guadagnare 2) a meno che la distribuzione tramite terzi non generi quantitativi elevatissimi con margini minimi.

Ecco il motivo per il quale quando si decide di vendere un prodotto di nicchia occorre anche prevedere e immaginare il futuro della sua distribuzione e quindi calcolare le corrette marginalità per i diversi soggetti coinvolti.

Limitatamente all'esempio elementare sopra citato una soluzione ragionevole potrebbe essere la seguente dove CP è il costo di produzione e PV il prezzo di vendita.

CP = 10

PV all'ingrosso (wholesale) con un mark-up pari a 2 = 20

PV al dettaglio (retail) con un mark-up pari a 2,5 = 50

In tal caso il PV al dettaglio coinciderà con il prezzo online.

Quindi il profitto sarà 40 per le vendite dirette del brand eseguite sul suo online e 10 per le vendite eseguite tramite terze parti a cui il bene viene ceduto al PV wholesale di 20 e alle quali si permette l'ottenimento di un guadagno pari a 30.

Fig. 5 – Marginalità *wholesale* e retail



PV RETAIL E ONLINE	PROFITTO RETAIL	PV WHOLESALE	PROFITTO WHOLESALE	PROFITTO TOT	CP
50				40	10
50	30	20	10	40	10

Come si evince dalla tabella sopra riportata (fig. 5) il profitto totale rimane inalterato, ma nel secondo scenario (seconda riga) viene ripartito tra il produttore (profitto *wholesale*) e il negoziante (profitto retail); il prezzo di vendita finale rimane inalterato sia che esso sia praticato nel negozio fisico sia sull'online del produttore (che il cliente finale identifica spesso come il suo negozio mono-brand).

Attraverso l'utilizzo contemporaneo e/o alternativo dei due canali (fisico e digitale), molti brand realizzano una differenziazione della distribuzione che permette loro di presentare alcuni prodotti (spesso appartenenti a capsule, *limited edition* o collaborazioni) unicamente in certi punti vendita o solo sull'online, trasmettendo un'idea di esclusività e raggiungendo obiettivi di redditività (tramite la vendita diretta sul sito) che altrimenti non sarebbero possibili.

1.6. La nicchia da evitare

In antitesi al segmento produttivo di profitto, possiamo delineare, con caratteri opposti, quello che sarebbe meglio evitare per non incorrere in inutili sprechi di risorse e conseguenti perdite

Una nicchia infruttifera è quella che non porta vendite sufficienti, vale a dire nella quale risulta particolarmente difficile la commercializzazione di un determinato bene o servizio, dove la domanda è destinata ad esaurirsi velocemente o, infine, dove le possibilità di crescita sono effettivamente molto limitate.

Si può talvolta identificare una nicchia nella quale potenzialmente si potrebbero generare vendite, ma se essa ha bisogno di un supporto ai clienti troppo intenso, oneroso e per di più anche costante, questo rende assolutamente antieconomico il suo sfruttamento.

Meglio inoltre sottrarsi anche dalla nicchia che presenta margini di profitto troppo bassi e che risulta quindi non remunerativa dei costi sostenuti per la sua gestione.

In definitiva questi tratti sono quelli opposti alle dimensioni che un segmento redditizio dovrebbe presentare. Proprio per questo motivo un'analisi preventiva risulta necessaria almeno per comprendere innanzitutto lo stato dei competitor sul medesimo mercato e la loro forza, il prezzo dei prodotti concorrenti (se esistono) e le rispettive marginalità. Si aggiunga anche un'idea seppur vaga dei costi per servizi accessori non sempre immediatamente visibili quali quelli di spedizione dei prodotti (legati a volume e peso), inclusivi degli oneri derivanti da resi e sostituzioni e infine anche il grado di profondità che si vuole attribuire all'articolo o al servizio che si desidera commercializzare, intendendo con esso il numero delle potenziali varianti e la possibilità data al cliente di una eventuale personalizzazione.

Se da un lato l'originalità premia sempre (entrare in segmenti banali è già fin dall'inizio deficitario), dall'altro solo un'attenta analisi preventiva serve ad evitare l'ingresso in una nicchia *ignota ai più* e quindi troppo ricercata, che può funzionare, ma solo a fronte di ingenti investimenti capaci di dirigere il traffico e farlo convergere sui rispettivi siti web. Sono inoltre da evitare le nicchie che sono già saturate di concorrenza, soprattutto rappresentata da e-commerce e dove quindi l'approccio risulterebbe perdente (o al limite produttivo di margini di profitto minimi) e implicante eccessivi sforzi di marketing fin dall'inizio, oltre a creare uno scontro verso chi si è precedentemente insediato e affermato con successo nel segmento; in tal caso occorrerebbe infatti creare ulteriori differenziazioni con conseguente progettazione di sotto-nicchie. Infine lavorare su segmenti di mercato piccoli significa senza dubbio possedere una certa attitudine al dinamismo e ai cambi repentini, tutte caratteristiche più facili da ritrovare in piccole entità piuttosto che in aziende strutturate (maggiormente rigide e incapaci di un immediato adattamento). Tuttavia questa capacità di dimostrare energia e adeguarsi a nuovi scenari dovrebbe essere estesa a tutti gli attori dei mercati di nicchia in quanto le esigenze mutano e i cambiamenti devono essere percepiti velocemente e con una certa sensibilità attraverso opportune ricerche, indagini e verifiche. Il segmento può