

(Ri) Scoprire il Marketing di Nicchia (Re) Discovering Niche Marketing

Sebbene la competizione (neo) globale sia ormai una realtà consolidata, gli studi di marketing devono ancora maturare una piena consapevolezza dei suoi molteplici effetti: fra questi, l'emergere dei business di nicchia al rango di protagonisti della competizione di mercato.

L'articolo parte da un'analisi critica della letteratura e, attraverso la presentazione dei principali risultati emersi da un'indagine qualitativa su marketing manager di primarie imprese operanti in Italia, propone una sistematizzazione completa della nicchia nei suoi aspetti strutturali, gestionali e dinamici.

Although (neo)global competition is now well-established, marketing studies have yet to develop a complete awareness of its multiple effects. Among these effects, this article focuses on the rise of niche businesses to the rank of market leaders. After a complete literature review, this article presents the main results of qualitative research on marketing and brand managers from important leading Italian firms. In this way, the article provides a systematic analysis of the niche business in its structural, managerial and dynamic aspects.

Keywords: consumer marketing, niche, market fragmentation, market strategy, niche marketing.

Keywords: consumer marketing, niche, market fragmentation, market strategy, niche marketing.

> **Alberto Mattiacci**

Sapienza Università di Roma
alberto.mattiacci@uniroma1.it

> **Federica Ceccotti**

Sapienza Università di Roma
Via del Castro Laurenziano, 9 – 00161 Roma
federica.ceccotti@uniroma1.it

La nicchia negli studi di management

L'attenzione prestata al tema della nicchia in letteratura è stata fino a tempi recenti piuttosto sporadica e solo parzialmente soddisfacente nei contenuti: il tema, infatti, ha sempre goduto di una scarsa considerazione da parte degli studiosi di economia manageriale. Tale fenomeno può forse attribuirsi alla tendenza degli studiosi di management a considerare la nicchia come terreno esclusivo e proprio della piccola impresa che, con le sue scarse risorse e la sua limitata capacità di pianificazione strategica e di orientamento al mercato, non sarebbe meritevole di attenzione né in grado di esprimere fenomeni degni di nota e suscettibili di estensione ad altri ambiti (Beverland, Lockshin 2006; Mattiacci, Ceccotti 2005). Il termine nicchia viene inoltre spesso utilizzato "meccanicamente", anche nel parlare comune, quasi fosse un mero sinonimo di *piccolo*.

Nonostante questa situazione, la lettura intertemporale dei contributi consente di evidenziare una sorta di recente scoperta del tema, soprattutto a partire dal 2000. Questo fenomeno può a nostro avviso trovare una spiegazione nell'affermarsi, su ampia scala, del fenomeno della *frammentazione dei mercati* (Firat, Schultz II, Clifford 1997; Mattiacci 2000; Podestà, Addis 2003; Trias De Bes, Kotler 2003) nonché in quello, ad essa connesso, della *polarizzazione dei mercati* indotto dalla nuova globalizzazione e ancora scarsamente investigato (Mattiacci 2008). Riteniamo, 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 i mass market vanno frammentandosi in sottoinsiemi di offerta, molti dei quali riposizionati verso l'alto in spazi d'offerta di tipo premium, altri collocati nelle fasce "entry level" per intercettare le porzioni di domanda più marginali per capacità di spesa. Tutti questi appaiono, in moltissimi mercati, sempre più numerosi e attrattivi. Di qui la recente crescita d'interesse per il fenomeno, non più ascrivibile solo alle imprese minori, ma di notevole rilevanza anche per le grandi aziende diversificate che vi trovano, a seconda dei casi, occasioni per: (i) recuperare la marginalità ormai persa nei *mass market* (es: *Fiat 500*), (ii) la possibilità di sperimentare nuovi spazi di consumo (es: *Alixir* di Barilla), (iii) l'opportunità per estendere la porzione di mercato coperto, dove si è già leader (es: *Vertu* di Nokia), (iv) poter sfruttare il terreno per fare innovazione (es: *i-Pod* di Apple).

Il concetto di nicchia è stato affrontato dalla letteratura sostanzialmente in chiave strategica, inserendolo cioè come un'opzione particolare del più ampio caso della focalizzazione, concentrazione e specializzazione dell'area di business nella quale l'impresa sceglie di operare. Gli studiosi hanno sostanzialmente inquadrato il tema nelle sue coordinate strategiche, trascurando invece - almeno parzialmente - le riflessioni sugli aspetti operativi a valle di tali scelte strategiche.

Scendendo nel dettaglio dei contenuti della produzione scientifica censita, possiamo esprimere alcune valutazioni.

The niche in management studies

The attention given to the niche in literature has been rather sparse and not very thorough in its analysis. Management scholars have always paid little attention to the issue and, even if they do, it is only to give a vague hint to the issue without a systematic analysis of the linked matters. This phenomenon could be ascribed to the original proclivity to describe a niche as an exclusive base for small business that is not worth extensive study due to its scarce resources and limited strategic capabilities (Beverland, Lockshin 2006; Mattiacci, Ceccotti 2005; Mattiacci 2000). As such, the term "niche" is often used automatically as a synonym of *small* (small market or niche market; small segment or niche, etc.), and for this reason we can understand the lack of scholarly attention.

Despite this situation, a comparative reading of various studies highlights a recent discovery in this issue, especially since 2000. In our opinion, this evolution could be explained by mentioning *market fragmentation* (Firat, Schultz II, Clifford 1997; Mattiacci 2000; Podestà, Addis 2003; Trias De Bes, Kotler 2003) and *polarization* (Mattiacci 2008) induced by the new globalization age. It is our belief that the gradual process of demand saturation is causing the proliferation of offerings that are increasingly targeted to specific consumption demand. In other words, mass markets have fragmented themselves into subsets with a few relocated in a premium range, while others placed themselves in the "entry level" range to target the lowest spending capacities. These businesses have emerged in many markets and are continuing to become more numerous and attractive. From here on, the recent growth of interest in this phenomenon, not only for small business, but also for large and diversified business that can explore various opportunities amount to: i) recovering margins lost in mass market (*Fiat 500*); ii) experiencing new consumption areas (*Alixir* Barilla); iii) extending the covered market portion where the firm is already a leader (*Nokia Vertu*); and iv) exploiting the ground to make innovation (Apple *iPod*).

Literature has so far treated the niche concept in essentially a strategic way as a particular option for focusing, concentrating or specializing the firm's business area. As such, scholars have analyzed this issue in its strategic dimension and neglected the operational aspects.

Considering the breadth of scientific output on this subject, we can express the following evaluations:

a) *In a semantic vision the niche is a vague concept*

The term niche is often used incorrectly as a synonym of segmented or small business, and at times assimilated with micro-marketing. As a result there is considerable terminology confusion (Dalgic, 2006; Kara, Kaynak 1997,

(a) *La nicchia è un concetto indeterminato e “debole” dal punto di vista semantico*

Il termine nicchia viene utilizzato spesso in modo improprio, come sinonimo di segmento o di piccolo mercato, e a volte assimilato tout court al micro-marketing. Si riscontra, dunque, una notevole *confusione terminologica* (Dalgic, 2006; Kara, Kaynak 1997; Kroeger et al. 2006; Linneman, Stanton 1992; Parrish et al. 2006) soprattutto nell’ambito dei contributi di natura divulgativa.

Un aspetto a ciò connesso è quello della *debolezza semantica* della parola: il termine nicchia è usato raramente da solo (Echols, Tsai 2004; Garda 1981) ma spesso in associazione con altri termini, quasi a qualificarne uno stato d’essere particolare. Si ritrovano così varie fattispecie specifiche che vanno dalla *strategia di nicchia* (Deybrune et al. 2002; Kroeger et al. 2006; Rhee, Kim Han 2006), al *mercato di nicchia* (Branchik 2002; Deybrune, Reibstein 2005; Geissler 2002; Mattiacci 2000; Parrish et al. 2004), all’*impresa di nicchia*¹ (Beverland, Lockshin 2006; Mattiacci 2000; Toften K., Hammervoll 2009), al *brand* e all’*offering di nicchia* (Bhattacharya 1997; Jarvis, Goodman 2005; Montaguti, Hardie 2006; Sujan, Bettman 1989) e, infine, alle *attività di marketing* connesse (Dalgic, Leeuw 1994; Guatri, Vicari 1986; Hezar et al. 2006; Raynor 1992; Shani, Chalasani 1992)².

(b) *Multidimensionalità delle definizioni*

La multidimensionalità è un carattere essenziale di qualsiasi definizione di nicchia (Dalgic, Leeuw 1994; Kotler 1993; Kroeger et al. 2006; Mattiacci 2000; Shani, Chalasani 1992). La letteratura appare infatti concorde nell’escludere la possibilità di definire la nicchia monadicamente, sulla base di un solo criterio. Sono più dimensioni, dunque, che consentono di definirla come:

uno *spazio competitivo a sé, relativamente piccolo* e caratterizzato da un’offerta di prodotto *speciale*, la cui promessa di *valore* è superiore a quella media di categoria e il cui percepito si caratterizza per la sua *originalità*.

TABELLA 1 La nicchia: un concetto multi-dimensione

Specialità	Attiene al carattere di differenziazione - funzionale o simbolico - della product offering rispetto alle altre offerte della categoria di prodotto (Echols, Tsai 2005; Geissler 2002; Grant 1999; Guatri, Vicari 1986; Kroeger et al. 2006; Linneman, Stanton 1992; Panati, Golincelli 1991; Porter 1982; Sujan, Bettman 1989).
Originalità	Il contenuto di creatività e di innovazione dell’offering di nicchia le consente di soddisfare continuamente le mutevoli esigenze dei consumatori ai quali si rivolge (Cooper, Willard, Woo 1986; Lawless, Anderson 1996; Swaminathan 1998).
Enfasi sul valore per il consumatore	I caratteri di specialità e di originalità dell’offerta sono alla base dell’enfasi sul valore percepito dal cliente: la competizione si sposta, infatti, su fattori non price, quali la soddisfazione del consumatore e la cura della relazione (Jarvis, Goodman 2005; Kara, Kaynak 1997; Montaguti, Hardie 2006; Shani, Chalasani 1992).
Isolamento concorrenziale	Il business di nicchia evita lo scontro frontale con le product offering del contesto generico di riferimento, preferendo la <i>giustapposizione</i> alla <i>controposizione</i> . Il carattere di specialità dovrebbe imprimere rigidità alla curva di domanda specifica, annullando l’effetto-sostituzione con altri prodotti della medesima categoria (Deybrune et al. 2002; Guatri, Vicari 1986; Kotler 1993; Tisdell, Seidl 2004).
Relatività	La nicchia presenta una dimensione piccola, non in termini assoluti, ma rispetto alla più ampia categoria di prodotto. È una parte più piccola del tutto, ma non per questo meno redditizia; la relatività, infatti, è riferita alle grandezze di mercato - come la market share - ma non alle grandezze economico-finanziarie, che anzi potrebbero risultare anche superiori alla media della categoria di prodotto (Hanerimesh et al. 1978; Jarvis e Goodman 2005; Kroeger et al. 2006; Valdani 1984; Woo, Cooper 1981).

Fonte: nostra elaborazione.

¹ La nicchia può essere in realtà gestita da un’impresa, ma anche da una business unit di una grande impresa con portafoglio diversificato.

² Gli Autori tra parentesi sono solo alcuni di quelli che hanno affrontato il tema della nicchia, adottando una delle declinazioni presentate in questa sede.

Kroeger et al. 2006; Linneman, Stanton 1992; Parrish et al. 2006), especially in non-academic literature. A related aspect to the word’s “semantic weakness” is that “niche” is rarely used alone (Echols, Tsai 2004; Garda 1981), but more often in combination with other terms. We found many different cases ranging from *niche strategy* (Deybrune et al. 2002; Kroeger et al. 2006; Rhee, Kim Han 2006), *niche market* (Branchik 2002; Deybrune, Reibstein 2005; Geissler 2002; Mattiacci 2000, Parrish et al. 2004) and *niche firm*¹ (Beverland, Lockshin 2006; Mattiacci 2000; Toften K., Hammervoll 2009), to *niche brand* and *offering* (Bhattacharya 1997, Jarvis, Goodman 2005; Montaguti, Hardie 2006; Sujan, Bettman 1989). We also found it used in relation to *marketing activities* (Dalgic, Leeuw 1994; Guatri, Vicari 1986; Hezar et al. 2006; Raynor 1992; Shani, Chalasani 1992).²

b) *Multi-dimensional definitions*

The multi-dimensionality is an essential characteristic of any definition of niche (Dalgic, Leeuw 1994, Kotler 1993, Kroeger et al. 2006; Mattiacci 2000; Shani, Chalasani, 1992), as literature excludes the possibility of defining niche in a single way. Various dimensions allow us to narrow the definition to:

“a competitive space, relatively small and characterized by a special product offering, whose promise of value is higher than the category average and whose perception is characterized by originality” (Table 1).

TABLE 1 Niche: a multi-dimensional concept

Specialty	Pertaining to the differentiation – functional or symbolic - of the product offering from the others in the same product category (Echols, Tsai 2005; Geissler 2002; Grant 2006; Guatri, Vicari 1986; Kroeger et al. 2006; Linneman, Stanton 1992; Panati, Golincelli 1991; Porter 1982; Sujan, Bettman 1989).
Originality	A niche product offering must be distinguished from the others by creativity and innovation that allows it to meet continually changing consumers’ needs (Cooper, Willard, Woo 1986, Lawless, Anderson 1996; Swaminathan 1998).
Value for the consumer	The value perceived by customers is based on the offering characteristics of specialty and originality. Competitiveness focuses on non-price factors, such as customer satisfaction and relationship (Jarvis, Goodman 2005; Kara, Kaynak 1997; Montaguti, Hardie 2006; Shani, Chalasani 1992).
Competitive insulation	The niche business avoids head to head competition with other product offerings, opting for the <i> juxtaposition</i> instead of the <i> opposition</i> . Offer specialty should give rigidity to the specific demand curve, breaking down the competition and eliminating the substitution effect with other products in the same category (Deybrune et al. 2002; Guatri, Vicari 1986; Kotler 1991; Tisdell, Seidl 2004).
Relativity	Niche has a small size compared to the wider product category. It represents a little part but not less profitable; the relativity must be related to the market size, but not to the economic and financial measures which may be even greater than the average of the category (Hanerimesh et al. 1978; Jarvis and Goodman 2005; Kroeger et al. 2006; Valdani 1984; Woo, Cooper 1981).

c) *Partiality of research perspective*

The various research contributions seemed focused on incomplete and static niche aspects, neglecting relevant characteristics such as the singularity of management strategies and the possible critical and evolutionary paths.

¹ Niche can be managed by a firm, but also by a business unit of a big company with diversified portfolios.

² The authors in brackets are only some of those that have dealt with the subject of niche, adopting one of the categories presented here.

(c) *Parzialità della prospettiva d'indagine*

I contributi censiti sembrano essere focalizzati, parziali e limitati principalmente agli aspetti definitivi e statici della nicchia, trascurando invece le peculiarità delle condotte gestionali da adottare e i possibili percorsi evolutivi di un business di nicchia.

Il disegno della ricerca

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 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, riassunto nella successiva tabella 2.

TABELLA 2 I temi del fieldwork

Area d'indagine	Questiti della ricerca	Obiettivi conoscitivi
Aspetti definitivi	1. A cosa viene associata principalmente la nicchia: all'impresa, al brand, al prodotto, al mercato, al consumatore? 2. C'è differenza tra segmento e nicchia? 3. Sulla base di quali criteri viene definita la nicchia nella pratica d'impresa?	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
Management	4. 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	5. Possono esistere (e sono di facile determinazione) delle misure economiche e di mercato delle differenti dimensioni della nicchia?	Cercare di pervenire a una rappresentazione quali-quantitativa della nicchia
Dinamiche evolutive	6. Si può passare da nicchia a segmento? Se sì, a quali condizioni può avvenire questo passaggio?	Studiare l'evoluzione della nicchia

Il metodo

La natura prevalentemente esplorativa dello studio ha fatto propendere per una metodologia qualitativa, basata su 35 interviste in profondità a marketing/brand manager di primarie imprese operanti in Italia. Nella costruzione dell'universo di riferimento è stata ritenuta premiante la varietà dei background degli intervistati, con riferimento alla categoria di prodotto nella quale opera l'azienda di appartenenza, all'approccio di scambio adottato (niche player, probabili nicher, imprese ad offerta differenziata, mass marketers), alla dimensione d'impresa e, infine, al livello di seniority dell'intervistato. Così operando, è stato disegnato un universo pari a 175 imprese, contattate nel periodo marzo-maggio 2007; tale processo ha portato a realizzare 35 interviste valide, con una percentuale di successo pari al 20%³.

Le osservazioni condotte riguardano prevalentemente, ancorché non esclusivamente, i sistemi di scambio consumer, mentre si è deciso di escludere il contesto delle

³ Si rimanda al volume di Mattiacci (2008) per la descrizione dettagliata delle caratteristiche degli intervistati.

Research design

Considering the outlined framework for investigating niche business, the research presented here is based on two key ideas: i) it is worth checking the niche theoretical knowledge of managers (deductive research component); and ii) the cognitive gap for niche business could be smooth over a firm's trade behavior analysis (inductive research component). Upon these assumptions we set the framework for field investigation outlined below (Table 2).

TABLE 2 Fieldwork issues

Research area	Research questions	Cognitive objectives
Niche definition	1. Does the niche couple with the company, the brand, the product, the market or the consumer? 2. The segment and the niche: are they different? 3. What defines niche in business practice?	Investigate the niche perception in absolute terms - relevant aspects and dimensions - and in relative ones - regarding market segment. Check the relevance of literature findings in business practice.
Management	4. What are the critical points of business management in a niche?	Identify the most appropriate actions to operate in a niche market
Offering and performance measures	5. What may be (and are easily determined) the economic and market measures of the different niche dimensions?	To reach a qualitative/quantitative representation of the niche.
Niche evolution	6. It is possible to move from a niche to a segment? Under what conditions can this happen?	Study niche development.

Methodology

The explorative nature of this analysis has led to a qualitative study based on 35 interviews with marketing/brand managers of leading Italian companies, selected to maintain a variety of consumer markets. For setup, the diversity of the interviewees' backgrounds was relevant, as was considering the firm's product category, the market approach (niche player, possible nicher, multiple market-player or mass marketer), the firm size and the interviewee's seniority. We designed a group of 175 companies, which we then contacted in the period of March-May 2007. From this group, we then conducted 35 interviews with a success rate of 20%³.

The interviews primarily, but not exclusively, pertained to consumer markets and not tailor-made manufacturing typical of business to business markets (B2B) and services⁴. We used a quantitative analysis to process interview responses (Holsti 1969; Kassaryian 1977) and, in particular, the frequencies, to investigate the niche concept associations and the main management strategies. The contingency analysis was linked together with the frequencies to outline the criteria and their multidimensional character. Periodically, single answers to the open questions were used as a unit of study; the literature categories (Table 1) were used for the codification and each of them was partitioned into n sub-categories in regard to the interviewee's answer. The same text was

³ Si rimanda al volume di Mattiacci (2008) per la descrizione dettagliata delle caratteristiche degli intervistati.

⁴ In B2B and in service markets, the predominance of personalization and of offering specialties are not useful elements to better understand niche business. They would only have excessively broadened the present investigation.

lavorazioni tailor-made tipiche del contesto B2B e i servizi⁴.

Con riferimento alle tecniche di elaborazione, è stata utilizzata l'analisi quantitativa del contenuto delle interviste (Holsti 1969; Kassaryian 1977) e in particolare l'analisi delle frequenze, al fine di indagare le associazioni del concetto di nicchia e le principali condotte gestionali. L'analisi delle contingenze è stata abbinata a quella delle frequenze, invece, per delineare i criteri definitori e il loro carattere multidimensionale. Di volta in volta, è stata utilizzata come unità di analisi la singola risposta alla domanda aperta; ai fini della codifica, sono state utilizzate le categorie specifiche individuate in letteratura (tab. 1) ciascuna delle quali è stata declinata in *n* sottocategorie, in base alla codifica ex post delle risposte fornite dagli intervistati. Lo stesso testo è stato analizzato da tre ricercatori, così da verificare la bontà della codifica e l'attribuzione univoca di parti del testo a ciascuna sottocategoria (Kassaryian 1977). L'affidabilità incrociata, espressione del numero di accordi raggiunti (Molteni, Troilo 2001), è risultata pari al 94%. Sono state condotte principalmente cross tabulation tra coppie di variabili, limitando invece le associazioni a tre e a quattro dimensioni a pochissimi casi. Con riferimento alla distinzione tra segmento e nicchia e soprattutto alle linee evolutive, infine, si è adottata una lettura qualitativa del testo, limitandosi a individuare delle tendenze di massima delle risposte.

I risultati dello studio

L'indeterminatezza della nicchia

La ricerca ha sostanzialmente confermato il giudizio di *indeterminatezza* della nicchia: le associazioni spontanee al termine nicchia prodotte dagli intervistati mostrano infatti che:

- (a) la nicchia viene principalmente associata alla tipologia di prodotto (*n*=19), al brand (*n*=19) e al mercato (*n*=5)⁵;
- (b) non si riscontra l'associazione tra nicchia e piccola impresa;
- (c) emerge a volte una confusione tra segmento e nicchia;
- (d) il concetto non è unicamente definito e chiaro: ognuno ha, infatti, una propria "lente" che gli consente d'individuare degli esempi di nicchia, anche nell'ambito dello stesso settore.

Nicchia e segmento: due sinonimi?

La quasi totalità dei rispondenti ha affermato che esiste una diversità tra segmento e nicchia di mercato, sottolineandone la pregnante differenza gestionale.

La discriminante principale sembra potersi ricondurre alle dimensioni più piccole della nicchia che 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) uno *spazio interstiziale tra più segmenti*, all'interno del quale si trovano consumatori non soddisfatti né dall'offerta di massa,

evaluated by three independent researchers to evaluate the coding correctness and the proper sub-category attribution (Kassaryian 1977). The reliability (Molteni, Troilo 2001) from this analysis was found to be 94%. Cross tabulation of a pairs of variables was mainly conducted, limiting the three and four dimension associations. We adopted a qualitative reading in reference to the distinction between niche, segment and evolutionary path.

The research results

The vagueness of the niche

The research confirmed the *niche vagueness* as stated in the literature analysis. The interviewees' uncontrived associations to the term showed that:

1. the niche was mainly linked to product type (*n* = 19), brand (*n* = 19) or to the market (*n* = 5)⁵;
2. the association between niche and small business was absent;
3. there was an occasional confusion between segment and niche;
4. the concept was not clean-cut and clear: each interviewee had a different idea and related several niche examples.

Are niche and segment synonyms?

The difference between niche and segment was often muddled in the literature (Kotler, 1993; Linneman, Stanton, 1992; Shani, Chalasani, 1992; Dalgic, Leeuw, 1994), hence the desire here to examine the perceptions of business managers. Almost all respondents acknowledged a distinction between niche and segment, especially in managerial aspects.

The main difference found referred to the smaller size of niches. In particular, the niche was considered as: i) a *part of a pre-existent segment* (in the gradual markets fragmentation theory); ii) a *gap between several segments*, where there are consumers unsatisfied with the other segment's product offerings⁶; or iii) a *creativity intra/inter-segment* (Apple iPod). In the last case the niche had an innovative connotation with respect to new category variants.

Niche: a multi-dimensional concept

By investigating managers' perceptions, we found it relatively easy to provide a definition of niche and confirmed its multi-dimensional nature. Figure 1 summarizes the multiple dimensions of this concept.

⁴ Il predominio di logiche di personalizzazione e di specialità dell'offerta, con un'enfasi forte sul contenuto di relazione nel contesto B2B e nei servizi avrebbe aumentato in modo eccessivo l'ampiezza della prospettiva d'indagine.

⁵ In parentesi le frequenze assolute di citazione.

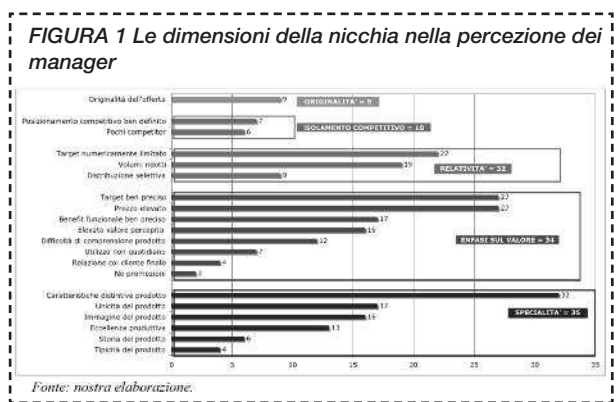
⁵ The numbers in brackets indicate the statistical frequency of citations.

⁶ One recognizes in this logic what emerged from the theoretical contributions. For niche as a fragment of a segment see the following contributions: Kara, Kaynak, 1997; Geissler, 2002; Lambin, 2001. For niche as market interstice see: Deybrune et al., 2002; Kroeger et al., 2006; Shani, Chalasani, 1992; Swaminathan, 1998.

né da quella di altri segmenti⁶; (iii) *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 riferimento (si pensi ad esempio all'*i-Pod* Apple).

La multidimensionalità della nicchia

Nell'indagare la percezione dei manager in merito ai caratteri definitori della nicchia, abbiamo riscontrato la relativa facilità nel fornire una definizione e, soprattutto, la conferma della natura multidimensionale del fenomeno in esame. In figura 1 riassumiamo graficamente le dimensioni multiple che emergono, nelle risposte fornite, a qualificare e definire il concetto.

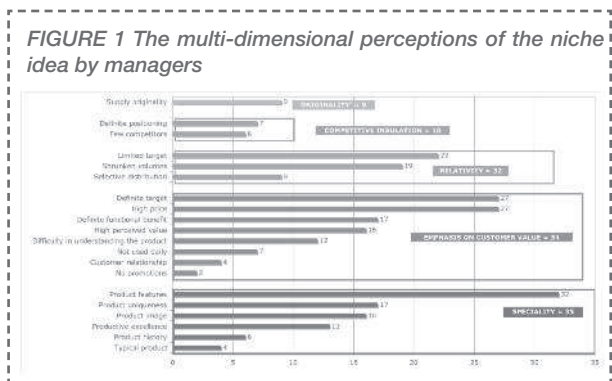


La *specialità* dell'offerta costituisce senza dubbio il prerequisito essenziale della nicchia, che presenta caratteristiche altamente distintive dell'offerta rispetto alla generica categoria di prodotto. Di notevole importanza risulta anche la categoria *enfasi sul valore*, che nella percezione degli intervistati si declina nei seguenti aspetti: (a) l'esistenza di un target ben preciso, l'unico in grado di capire le caratteristiche distintive di prodotto, di apprezzarle e di valorizzarle al meglio; (b) un benefit funzionale specifico, da soddisfare con un'offerta che non trova sostituti perfetti nell'ambito della generica categoria di prodotto; (c) l'elevato valore percepito dal consumatore in target che, appunto, giustifica il riconoscimento di un premium price all'offerta di nicchia; (d) la relazione emotiva e di lungo termine col cliente finale.

Anche la *relatività* è una delle caratteristiche sulle quali si poggia la definizione di nicchia nella mente negli intervistati che la declinano negli aspetti produttivi (la ristrettezza dei volumi), nelle caratteristiche quantitative della domanda (la limitatezza numerica del target) e, infine, nelle scelte distributive (improntate a selettività).

Ci ha sorpresi il notare che - pur con tutta la cautela che il metodo seguito impone di adottare - l'innovazione non sia emersa come un aspetto caratterizzante l'offerta di nicchia, così come la posizione di vantaggio competitivo di cui può godere un business estremamente focalizzato.

⁶ 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: Deybrune et al., 2002; Kroeger et al., 2006; Shani, Chalasani, 1992; Swaminathan, 1998.



From the interviewee responses, we proposed that it is the *specialty of the offer* that is the fundamental prerequisite of a niche that differs from the generic product category for the particularities – functional or symbolic - of the offer.

Relevant too was the *emphasis on customer value* that, in the respondents' perception, had the following aspects: a) the existence of a definite target that is the only one able to understand the distinctive characteristics of the product, to appreciate and emphasize them. Most interviewees stressed that accessibility was not merely economic, but "cognitive" as well; only the people involved receive a glimpse of the specialty niche offering; b) a precise functional benefit to be met with an offering that does not have substitutes within the general product category; c) the high value perceived by consumers that justifies a premium price to the niche offering; and d) the emotional and long-term relationship with the customer.

The niche definition was also described by *relativity* in the interviewees' minds. It included the productive aspects (the limited volumes), the quantitative demand characteristics (the target narrowness) and finally, the distribution choices (marked by selectivity).

We noticed at this point that innovation had not emerged as a defining aspect of the niche offer, nor had the competitive advantage position that should typify a focused business. We gathered from this observation that the real particularities of a niche were the relationship with the target and the promise of value.

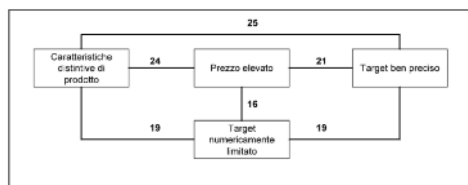
The contingency analysis confirmed the multi-dimensionality of the niche. In particular, the dimensions discussed were the offering specialty, the emphasis on customer value and the relativity. These three dimensions were mentioned together by almost all of the respondents (31 out of 35). These observations led us to conclude that, in general, the niche perception was based on a special offer, whose plus value – stated by a super premium price positioning – could be perceived only by a narrow target made up by those who appreciate and improve this differential.

Abbiamo interpretato questo fatto come un segnale che ciò che veramente la contraddistingue e le dà forza è il legame col target e la forza della promessa di valore che conseguentemente s'instaura.

L'analisi delle contingenze ha confermato la multidimensionalità della nicchia, isolandone in particolare la specialità dell'offerta, l'enfasi sul valore per il consumatore e la relatività: queste tre dimensioni sono state citate congiuntamente da quasi tutti i rispondenti (31 su 35).

Sembra dunque chiaro nella mente degli intervistati che la nicchia sia rappresentabile come un'offerta speciale, il cui plusvalore - che trova un'espressione monetaria in un posizionamento di prezzo premium - può essere percepito solo da un target ben preciso e spesso numericamente limitato, composto da coloro che sono effettivamente in grado di decodificare e valorizzare tale differenziale di valore (fig. 2).

FIGURA 2 Le principali associazioni tra le sottocategorie⁷



Fonte: nostra elaborazione.

La gestione della nicchia

Un business così particolare come quello di nicchia non può non presentare delle peculiarità gestionali: tale era la tesi che avevamo maturato all'inizio del nostro studio, tale è stato il risultato più evidente emerso. Il percepito di tutti i manager intervistati, concordemente e mai sollecitati in tal senso, è che sia della massima importanza il creare e mantenere nel tempo un posizionamento competitivo basato sulla *specialità e differenziazione*, mantenendo una ottima sintonia con la domanda, nella sua struttura ed evoluzione. Tutto ciò trova concretizzazione in alcune leve gestionali ritenute fondamentali e cioè, in ordine decrescente di importanza:

- la gestione accurata del prodotto per mantenere le prestazioni in linea con la promessa distintiva di valore (n= 16),
- la politica distributiva mirata a realizzare una copertura coerente col posizionamento di marca e di prezzo (n= 15),
- la comunicazione dei valori distintivi dell'offerta, adeguata - nei linguaggi e nei media - al target (n= 11);
- la lungimiranza di gestione, guardando al lungo e non al breve termine (n= 6).

Attenzione continua ai caratteri di specialità dell'offerta

Le caratteristiche di specialità del prodotto rappresentano l'essenza stessa dell'offering di nicchia, alla quale

⁷ I numeri si riferiscono alle frequenze di associazione tra le variabili (in box).

FIGURE 2 The main sub-category associations



Niche management

Our theory in the beginning of this study was that such a particular business as a niche requires special management, which turned out to be an important conclusion. The opinions of the managers made a point of the creation and maintenance of a competitive position, based on specialty and differentiation, with regards to the demand relationship. This materialized into fundamental managerial levers, related in descending importance order below:

- careful product management to maintain performance in line with the value promise (n= 16);
- distribution policy to attain a coverage consistent with the brand and price positioning (n= 15);
- appropriate (language and media) communication of the supply distinctive values (n= 11);
- far-seeing management in the long-term of the niche business (n= 6).

On-going attention to the supply specialty

The product specialty was a critical niche-offering managerial feature:

- creation and maintenance of product specialty over time*, through the productive excellence and supply differentiation that accounts for consumer demand. The drive to save and refine the distinctive factors must be perpetual, with attention to instrument innovation and continuous demand alignment to the needs of the customer;
- emphasis on product specialty*: the firm must continually ensure the link between the product offering and the consumers' specific needs are satisfactory;
- carefulness in product portfolio management*: the firm's economic horizon must be long-term otherwise it risks loss of its specialty, paying attention to the selling volumes,

Selective distribution and qualified sales force

The exclusivity and the relative shortage of retail outlets is one of the foremost drivers for the setup of a distinctive niche offering and for its conservation. The distribution policy must be selective and adaptable to different cover strategies in relation to product category and type of niche.

si associano le seguenti criticità gestionali:

- a) *creazione e mantenimento nel tempo della specialità del prodotto*, mediante il perseguimento dell'eccellenza produttiva e la differenziazione su uno o più attributi d'offerta, che devono essere preservati e migliorati nel tempo, per garantire l'allineamento dell'offering alle mutevoli esigenze del consumatore;
- 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 specifici;
- c) *prudenza nella gestione del portafoglio prodotti*: l'impresa deve avere un orizzonte economico di riferimento di medio/lungo termine, altrimenti rischia di cadere nella logica di volumi e di perdere la specialità che la denota.

Distribuzione selettiva supportata da una forza vendita preparata

L'esclusività - e comunque il (relativo) contenimento numerico - dei punti vendita al dettaglio è ritenuto uno dei driver fondamentali per la creazione e il mantenimento dello standing distintivo di un'offering di nicchia: la politica distributiva nella nicchia è dunque decisamente improntata a caratteri di *selettività*, con logiche di presenza diverse in relazione alla categoria di prodotto e alla tipologia di nicchia.

Il produttore deve basare la selezione dei partner commerciali innanzitutto sulla capacità del distributore di descrivere le caratteristiche distintive di prodotto: il cliente deve essere seguito con grande attenzione e cura, perché deve riuscire ad apprezzare e a valorizzare il contenuto di specialità dell'offerta. È importante, inoltre, che siano presenti nell'assortimento altre marche di nicchia di standing analogo: paradossalmente, il fatto di comparire in un ventaglio di opzioni di elevato livello può essere, per l'impresa di nicchia, più importante che essere da sola all'interno del punto vendita.

Accanto a questi fattori relativi alla numerica distributiva, occorre sottolineare l'importanza delle modalità di presenza in store. In tal senso, sembrano essere particolarmente rilevanti *l'adeguata scelta della location e l'accuratezza dello spazio espositivo*.

Comunicazione per la creazione dell'appeal

Nella gestione della nicchia, la comunicazione è finalizzata essenzialmente alla creazione di *appeal*, alla costruzione di un solido patrimonio di marca, all'avvio e al successivo mantenimento di una relazione di lungo termine col consumatore: deve perciò avere natura *non invasiva*, andando a concentrare i messaggi in via quasi esclusiva sul target.

Diverse sono, dunque, le conseguenze di questo approccio in termini di *strumenti*, mezzi e contenuti utilizzati per raggiungere il consumatore finale. Con riferimento agli strumenti, si prediligono forme di

The firms must choose retailers upon the strength of two aspects:

1. *the seller's ability to "tell" the distinctive product characteristics*. In the niche market there needs to be a close relationship with the customers to emphasize the offer specialty;
2. *the presence of other similar niche brands in the assortment*: the firm's "peaceful coexistence" is instrumental in creating a distinctive brand image.

Besides these factors related to numerical distribution, it is also necessary to underline the relevance of appropriate location choice and display area care.

Communicating the offer specialty to create appeal

In niche management, communication is essential to create appeal, to build a strong brand equity and to maintain a long-term relationship with the customer. Any communication must be focused exclusively on the target. This approach brings to light several consequences in terms of *tools*, media and content used to reach the final consumer. Concerning the tools, below the line communication is preferred. The organizing of events or use of public relations and sponsorship supersede classical advertising (where cost per contact becomes too high), or to create a group of aspiring clients. Referring to the *media*, specialized magazines, the company's website and digital television channels are preferred for communicating to a specific target. The *contents* are differed depending on the nature of the niche specialty. Where the differential benefits are functional, the communication must describe the distinctive physical-technical aspects that enable the product to satisfy the customer. If the differentiation is based on hedonistic-symbolic characters, it is necessary to focus on more intangible aspects.

Looking to the long term

All respondents stated that the fundamental roles of customer satisfaction and brand loyalty were critical to niche survival. Considering the importance of this element, even in wider markets, it seems appropriate to underline distinctive niche features:

1. the *promise* communicated by the niche - especially if based on functional performance - is more specific than mass-market products. It must keep the niche specialty concerning the offer differentiation and customer satisfaction;
2. the niche product enjoys a higher expectation than a mass-market one. Because the "niche" consumer is much more careful and capable in evaluating, the product performance must meet expectations.

The niche values

The previous niche definition highlighted the higher perceived value than expected for the category and

comunicazione below the line: l'organizzazione di eventi, le pubbliche relazioni e le sponsorizzazioni 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) o quando si vuole creare una schiera di clienti aspirazionali.

Per quanto attiene i mezzi, si preferiscono le riviste specializzate, il sito web aziendale e i canali del digitale terrestre che consentono una pianificazione su target ben precisi. I contenuti invece saranno differenti in relazione al carattere di specialità della nicchia: se le prestazioni differenzianti sono di natura funzionale, allora la comunicazione dovrà descrivere puntualmente i caratteri distintivi di natura fisico-tecnica che rendono il prodotto particolarmente adatto alla soddisfazione di bisogni specifici. Se la differenziazione si basa su caratteri simbolici, ci si dovrà invece focalizzare sugli aspetti intangibili dell'offerta.

Guardare al lungo periodo

Pur non essendo stata citata in modalità spontanea, tutti gli intervistati hanno riconosciuto il ruolo fondamentale della soddisfazione quale presupposto della fedeltà alla marca e della sopravvivenza nel tempo della nicchia. Nonostante questo elemento sia critico anche in contesti di mercato più ampi, nella nicchia assume una valenza particolare: infatti, la promise di una niche offering - soprattutto di quella basata su prestazioni funzionali - è molto più specifica 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. Il livello delle aspettative del consumatore nei confronti di un prodotto di nicchia, inoltre, è molto elevato e sicuramente più alto di quello che si potrebbe avere per un'offerta di mass market: le prestazioni di prodotto perciò devono essere adeguate alle aspettative, anche perché il consumatore "di nicchia" è molto più attento e capace nella valutazione.

I valori costitutivi della nicchia

La definizione di nicchia precedentemente esposta pone fra le proprie basi concettuali l'idea di un valore percepito superiore a quello medio di categoria e di dimensioni (relativamente) ridotte dell'area di business corrispondente. Così facendo, di fatto, si vengono a definire delle misure quantitative del concetto, espressione delle caratteristiche speciali e innovative dell'offerta di nicchia.

narrow size of the business. These aspects trace quantitative measures of the concept and express the special and innovative niche characteristics. In conclusion, we have combined all of our measures in one synthetic representation (Table 3).

TABLE 3: A qualitative/quantitative niche representation

Offering specialty and emphasis on customer value	Price differential	It is always positive compared to the average of the product category. The greater the offering differential in symbolic terms, the higher is the potential premium price.
	Contribution margin differential	It is 1.5-2 times higher than the market average. The differential between the niche offering and the category one may be less in term of margins than the price due to the higher costs incurred to obtain a special and unique offering.
	Distribution margin differential	It is positive and increases with the growth of the specialty supply (trade reward for the care used to explain product characteristics). The differential can be negative if the trade convenience is different nature (image and attractiveness for a particular type of customers).
	Brand loyalty	It is very high, especially in niches that satisfy functional needs.
Relativity	Market share (volume)	1-2% of the market.
	Distribution coverage	Modern: low values of coverage, although it depends on the competition quality in the specific field. Specialized retail; the penetration of niche products increases, although differently in consideration to the product category: i) it is very high in convenience goods; ii) it is reduced in search and experience goods.
	Brand awareness (target)	Very high.
	Brand awareness (mass-Market)	It is lower, although the brand awareness can be high due to the presence of long-term customers and brand goodwill.

Conclusion: what lies ahead for niche business?

Can the character of specialty - which can be a strength - also be a check in demand growth? In a worst-case scenario, some product aspects could move possible consumers away because of poor understanding. If we consider food niches as an example, resource shortage as a result of the enlargement of the niche size without concomitant increases in production could be a problem. Exit from the niche dimension appears to involve a qualitative change in the demand composition with lower levels of performance and quality in supply.

The possible answers to the theme presented for niche business in this study are many and often in conflict. Firms that want to keep being competitive in the market must fit their business formula to the times, especially if they operate in a "niche" market. Furthermore, it could also be interesting to understand in the future the necessary conditions and tools that allow a niche to grow (Figure 3).

FIGURE 3: Niche and evolution

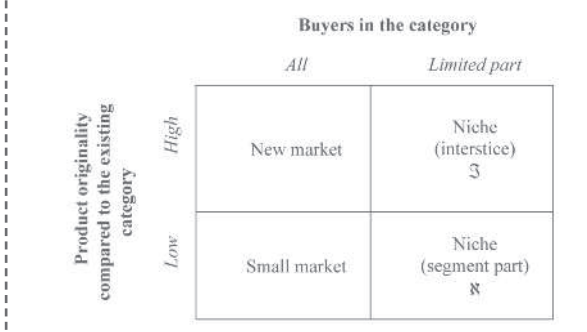


TABELLA 3 Una rappresentazione quali/quantitativa della nicchia

Specialità dell'offerta ed enfasi sul valore	Differenziale di prezzo	Sempre positivo rispetto al generico di categoria. Maggiore è la caratterizzazione differenziale dell'offering in termini simbolici, maggiore è il premium price potenzialmente applicabile.
	Differenziale di margine di contribuzione	1,5-2 volte rispetto alla media di mercato. La distanza tra l'offering di nicchia e quella media delle categorie può essere inferiore in termini di margini rispetto a quella di prezzo a causa dei maggiori costi gestionali sostenuti per dotare l'offerta di quelle caratteristiche speciali che la rendono unica nel suo genere.
	Differenziale di margine del distributore	Positivo e crescente all'aumentare del contenuto di specialità dell'offerta (= ricompensa per il maggior impegno profuso dal trade per la descrizione delle caratteristiche distintive del prodotto al consumatore). Il differenziale può essere negativo se la convenienza per il distributore ha natura diversa (d'immagine e di attrazione di una particolare tipologia di clientela).
	Fedeltà alla marca	Molto alta, soprattutto nelle nicchie che soddisfano bisogni funzionali.
Relatività	Quota di mercato in volume	1-2% del mercato.
	Copertura distributiva	Moderno: valori bassi di copertura, anche se dipende dalla qualità specifica della concorrenza nel settore di riferimento. 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 prodotti banali, (ii) ridotta per categorie di beni problematici.
	Brand awareness sul target	Molto alta.
	Brand awareness sul consumatore medio	Più bassa, anche se l'indice di notorietà della marca di nicchia può attestarsi su livelli elevati per la presenza di clienti aspirazionali o per la reputazione della marca costruita nel tempo.

Fonte: nostra elaborazione.

Conclusioni: quale dinamica evolutiva per le nicchie?

Il carattere di specialità della nicchia può rappresentare un freno allo sviluppo dimensionale della domanda? L'estremizzazione di taluni caratteri del prodotto potrebbe escludere di fatto la possibilità di allargarne la comprensione - e dunque il desiderio di acquisto - a una quota maggiore di consumatori della categoria. Analogamente, ragionando ad esempio sui casi delle nicchie agroalimentari, si può porre il problema delle risorse, nel senso che l'allargamento della scala dimensionale della nicchia può essere frenato dalla non replicabilità su scala maggiore delle risorse necessarie. Sono anche emersi casi nei quali l'uscita dalla dimensione di nicchia sembrerebbe comportare un mutamento nella composizione qualitativa della domanda e, dunque, un riassetto dei caratteri dell'offerta su livelli inferiori di prestazioni e qualità e, quindi, più accessibili.

In sostanza, la ricerca ha fatto rilevare che se il tema è certamente sentito e rilevante, le risposte possibili sono molteplici e non sempre concordi. Atteso che nessuna impresa, nell'economia competitiva odierna, possa immaginare di mantenere inalterata nel tempo la propria formula di business e quindi di mercato, pena la ineluttabile espulsione dallo stesso, ciò vale a maggior ragione quando lo spazio di mercato sia una nicchia. Il punto, perciò, non è se una nicchia debba crescere o meno, ma *come* possa farlo, quali siano le condizioni o gli strumenti affinché ciò possa avvenire. Per far questo, ci sembra utile far riferimento alla figura seguente.

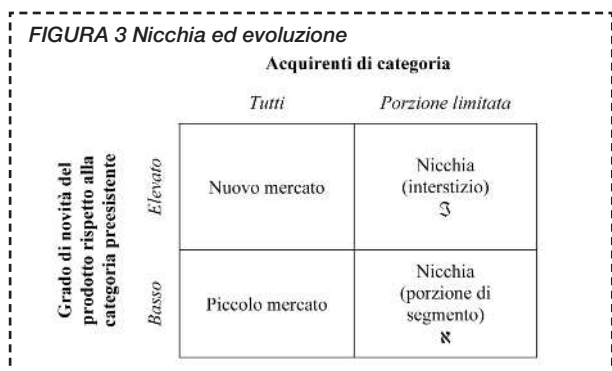
The first option is probably the most complex to manage, because the niche differentiation degree is low with respect to the general category. This approach involves the attraction of a few new customers and, for this reason, is difficult to develop into segments. The only way to grow seems to be the proliferation into different geographical markets to reproduce the native niche segmentation. In other words, once the domestic demand is saturated, the firm can turn to the same customers in other geographical locations. Internationally, there are some successful examples, such as the British company The Body Shop or the German Bo Frost.

The second situation suggests interesting potentialities due to more distinctive offering than the general category. In this case, the enlargement of the number of customers could be pursued primarily on the market of origin and then on the other markets. This type of niche can evolve to operate with the following objectives:

- improve awareness: the horizontal differentiation of the offering, if consciously communicated within the category segments, will attract interest, curiosity and desire;
- gradually increase the distribution coverage to allow accessibility;
- gradually break down the price: reducing the economic accessibility (initially using promotional tools) could enlarge the potential demand;
- generate appeal through demand acculturation. Elaborate promotional and communication tools to improve consumer culture and bring them closer to the more sophisticated niche products.

It may happen that some attributes of niche products could be toned down to increase and differentiate the body of customers and to act as entry-level products of the category variant represented by the niche. Consumer competitive contexts offer extraordinary opportunities to the niche businesses. The niche "game of skill" seems in step with the cultural and entrepreneurial context of countries such as Italy, France, Germany and Spain, which own a manufacturing estate formed by savoir fare and innate proclivity to quality.

⁸ Per alcune tipologie di prodotto (ad esempio nei vini di pregio) la presenza nel canale di massa può essere fondamentale per generare un livello minimo di notorietà e di visibilità; in tal caso, diventa essenziale un posizionamento a scaffale curato e differenziato, che consenta di evidenziare la specialità dell'offerta. In altre situazioni (ad esempio le birre di Abbazia), pur lavorando su categorie di prodotti potenzialmente trattabili nel moderno, si ritiene invece che tale scelta non sia affatto consigliabile.



La situazione 1 è probabilmente la più complessa da gestire, in quanto il grado di differenziazione dell'offering di nicchia rispetto alla categoria di riferimento non è alto: l'offering che si trova in questa condizione non appare potenzialmente capace di svolgere la funzione maieutica (ovvero di attrazione di nuovi clienti) necessaria ad evolvere verso lo status di segmento. In questo caso, l'unica via possibile di crescita appare la moltiplicazione dei contesti geografici di mercato, cercando di replicare su scala multi-country la visione di segmentazione della domanda che ha guidato la creazione della nicchia. Una volta saturata la (porzione di) domanda interna con la propria offering, infatti, all'impresa non restano spazi ulteriori se non rivolgendosi al medesimo profilo di clientela, ma in altri contesti geografici. A livello internazionale, esistono già alcuni esempi di successo in questo senso, come la britannica *The Body Shop*, o la tedesca *Bo Frost*.

Più agevole, almeno in teoria, appare la situazione 2, grazie alla forza caratterizzante dell'offering rispetto al generico di categoria, che lascia intravedere delle potenzialità piuttosto interessanti. In tal caso, infatti, ci sembra che il lavoro di allargamento della numerica di clientela sia da perseguire in primis sul mercato d'origine e poi, eventualmente, su altri mercati, accodandosi alla situazione precedentemente descritta. Questo tipo di nicchia, dunque, può evolvere allo status di segmento lavorando sul miglioramento dell'awareness, sull'aumento graduale della copertura distributiva, abbassando progressivamente il prezzo e puntando sulla creazione di appeal mediante un processo di acculturamento della domanda. In chiave più prettamente strategica, va anche considerata l'eventualità che il prodotto di nicchia così gestito, nel tempo, possa essere modificato in alcuni attributi, ed essere così adatto anche a una numerica più ampia di consumatori.

In sostanza, ci sembra che i contesti competitivi consumer attuali offrano delle straordinarie opportunità ai business di nicchia. Le peculiarità del niche management sembrano anche culturalmente più in linea con le caratteristiche imprenditoriali di quei paesi che, come l'Italia, la Francia, la Germania e la Spagna, possiedono un patrimonio manifatturiero fatto di *savoir faire* e innata tendenza alla qualità.

Riferimenti bibliografici / References

- Beverland, Michael e Laurence S. Lockshin (2006), "Crafting a competitive advantage in a crowded market: the case of Palliser Estate Wines of Martinborough", in *Handbook of niche marketing*. Tefkin Dalgic (a cura di), Haworth Press Inc.
- Bhattacharya, C.B. (1997), "Is your brand's loyalty too much, too little, or just right?: explaining deviations in loyalty from the Dirichlet norm", *International Journal of research in marketing*, n. 14.
- Branchik, Blaine J. (2002), "Out in the market: the history of the gay market segment in the United States", *Journal of Macromarketing*, June.
- Cooper, Arnold C., Willard G.E. e Carolyn Woo (1986), "Strategies of high performing new and small firms: a reexamination of the niche concept", *Journal of Business Venturing*, n. 5.
- Dalgic, Tefkin (a cura di) (2006), *Handbook of niche marketing. Principles and practice*. Haworth Press Inc.
- Dalgic, Tefkin e Maarten Leeuw (1994), "Niche marketing revisited: concept, applications and some European cases", *European Journal of Marketing*, 28, n. 4.
- Debruyne, Marion e David J. Reibstein (2005), "Competitor see, competitor do: incumbent entry in new market niches", *Marketing Science*, 24, n. 1.
- Debruyne, Marion, Rudy Moenaert, Abbie Griffin, Susan Hart, Eric Jan Hultink e Robben Henry (2002), "The impact of new product launch strategies on competitive reaction of industrial markets", *The Journal of product innovation management*, n. 19.
- Echols, Ann e Wenpin Tsai (2005), "Niche and performance: the moderating role of network embeddedness", *Strategic Management Journal*, n. 26.
- Firat, Fuat A. and Clifford J. Shultz II (1997), "From segmentation to fragmentation. Markets and marketing strategy in the postmodern era", *European Journal of Marketing*, 31, n° 3-4.
- Frank, Mariangela e Giovanni Panati (1987), *Marketing e impresa*, Padova: Cedam.
- Garda, Robert A. (1981), "How to carve niches for growth in industrial markets", *Management Review*, 70, n. 8.
- Geissler, Gary L. (2002), "Targeting a niche market of pet owners: consumer evaluation of a mobile veterinarian's service concept", *Journal of consumer behaviour*, 3, n. 1.
- Grant, Robert (1999), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna: Il Mulino.
- Guatri, Luigi e Salvatore Vicari (1986), *Marketing*. Milano: Giuffrè.
- Hamermesh Richard, Jack M. Anderson e Elizabeth J. Harris (1978), "Strategies for low market share businesses", *Harvard Business Review*, 56, n. 3, May/June.
- Hezar Isil, Tefkin Dalgic, Steven Phelan e Gary Knight (2006), "Principles of global niche marketing

- strategies: an early conceptual framework”, in *Handbook of niche marketing*, Tefkin Dalgic (a cura di), Haworth Press Inc.
- Holsti, Ole R. (1969), *Content analysis for the social sciences and humanities*, Addison Wesley, Reading.
- Jarvis, Wade e Steven Goodman (2005), “Effective marketing of small brands: niche positions, attribute loyalty and direct marketing”, *Journal of Product and Brand Management*, 14, n. 5.
- Kara, Ali e Erdener Kaynak E. (1997), “Markets of a single customer: exploiting conceptual developments in market segmentation”, *European Journal of Marketing*, 31, n. 11-12.
- Kassaryian, Harold H. (1977), “Content analysis in consumer research”, *Journal of Consumer research*, 4, June.
- Kotler, Philip (1993), *Marketing Management*, Milano: Pearson Education.
- Kroeger, Fritz, Andrej Vizjak, Marco Andreassi e Luca Rossi (2006), *Davide contro Golia. Strategie di nicchia per la crescita delle aziende italiane*. Roma: Fazi editore.
- Lambin, Jean Jacques (2001), *Marketing strategico e operativo*, Milano: McGraw-Hill.
- Lawless, Michael W. e Philip C. Anderson (1996), “Generational technological change: effects of innovation and local rivalry on performance”, *Academy of management journal*, 39, n. 5.
- Linneman, Robert E. e John L. Stanton (1982), *Making niche marketing work. How to grow bigger by acting smaller*. McGraw Hill.
- Mattiacci, Alberto (2008), *Nicchia e competitività. Strategie di focalizzazione per la competizione globale*, Roma: Carocci.
- Mattiacci, Alberto (2003), *Il marketing consumer based*. Padova: Cedam.
- Mattiacci, Alberto (2000), *Il marketing strategico dei business di nicchia*. Padova: Cedam.
- Mattiacci, Alberto e Federica Ceccotti (2008), “Nicchia e competitività: prospettive per il consumer marketing nella nuova globalizzazione”, *Micro e Macro Marketing*, n. 2.
- Mattiacci, Alberto e Federica Ceccotti (2005), “Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessioni a margine di un’esperienza d’impresa”, *Micro & Macro Marketing*, n. 1.
- Molteni, Luca e Gabriele Troilo (2001), *Ricerche di marketing*, Milano: McGrawHill.
- Montaguti, Elisa e Bruce G.S. Hardie (2006), “Il posizionamento dei marchi a bassa quota di mercato: un’analisi multi-categoria”, *Mercati e competitività*, n. 2.
- Panati, Giovanni e Gaetano M. Golinelli (1989), *Tecnica industriale e commerciale*, Roma: La nuova Italia scientifica.
- Parrish, Erin D., Nancy L. Cassil e William Oxenham (2006). “Niche market strategy in the textile and apparel industry”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10, n. 4.
- Parrish, Erin D., Nancy L. Cassil e William Oxenham (2004), “Opportunities in the international textile and apparel market place for niche markets”, *Journal of fashion marketing and management*, 8, n. 1.
- Podestà, Stefano e Michela Addis (2003), “Il postmodernismo: alla ricerca dell’introvabile”, *Finanza, Marketing e Produzione*, 21, n. 1.
- Porter, Michael E. (1982), *La strategia competitiva*, Ed. Tipografica Compositori (ed. originale: *Competitive strategy*, The Free Press, 1980).
- Raynor Michael E. (1992), “The pitfalls of niche marketing”, *Journal of Business Strategy*, 13, n. 2.
- Rhee Mooweon, Kim Young-choon.C. e Han Joon (2006), “Confidence in imitation: Niche-Width Strategy in the UK Automobile Industry”, *Management Science*, 52, n. 4.
- Shani, David e Sujana Chalasani (1992), “Exploiting niches using relationship marketing”, *The Journal of Services Marketing*, 6, n. 4.
- Sujan, Mita e James R. Bettman (1989), “The effects of brand positioning strategies on consumers’ brand and category perceptions: some insights from schema research”, *Journal of Marketing research*, 26, novembre.
- Swaminathan, Anand (1998), “Entry into new market segments in mature industries: endogenous and exogenous segmentation in the U.S. brewing industry”, *Strategic Management Journal*, 19.
- Tisdell, Clem e Irmi Seidl (2004), “Niches and economic competition: implications for economic efficiency, growth and diversity”, *Structural Change and Economic Dynamics*, 15.
- Toften, Kjell e Trond Hammervoll (2009), “Niche firms and marketing strategy. An exploratory study of internationally oriented niche firms”, *European Journal of Marketing*, 43, n. 11/12.
- Trias De Bes, Fernando e Philip Kotler (2003), *Marketing laterale*, Milano: Il Sole 24 Ore.
- Valdani, Enrico (1984), *Definizione e segmentazione del mercato. Per i beni industriali e per il largo consumo*, Milano: Giuffrè.
- Woo, Carolyn e Cooper Arnold C. (1981), “The surprising case for low market share”, *Harvard Business review*, 59.