

*Aldo Burresti,
Professore Ordinario di Marketing, Università di Firenze
e-mail : aldo.burresti@cce.unifi.it*

*Simone Guercini,
Ricercatore di Economia e gestione delle imprese e incaricato del corso di Marketing
Università di Firenze.
e-mail: simone.guercini@cce.unifi.it*

Rappresentazione strategica del mercato e segmentazione in rapporto alle nuove tendenze dell'ambiente di marketing

Sommario:*

<i>1. Premessa.....</i>	<i>p. 1</i>
<i>2. La rappresentazione del mercato come funzione di marketing strategico.....</i>	<i>p. 2</i>
<i>3. Natura e implicazioni di alcuni recenti cambiamenti nell'ambiente di marketing.....</i>	<i>p. 5</i>
<i>4. Tendenze nella rappresentazione del mercato: l'analisi di tre concetti emergenti.....</i>	<i>p. 9</i>
<i>5. Considerazioni finali.....</i>	<i>p. 13</i>
<i>Riferimenti bibliografici.....</i>	<i>p. 15</i>

* Questo scritto è il risultato di un comune lavoro di ricerca e propone idee condivise dai due autori; in sede di stesura dell'elaborato, sono comunemente da attribuirsi ad Aldo Burresti i paragrafi 1 e 5, ed a Simone Guercini i paragrafi 2, 3 e 4. Si ringraziano Massimo Paoli e Luciana Lazzeretti per i suggerimenti forniti. La responsabilità per quanto scritto è naturalmente solo degli autori.

1. Premessa

La segmentazione offre una base teorica e tecnica al processo di rappresentazione del mercato da parte del vertice aziendale, in qualche modo caratterizzando le conseguenti scelte strategiche, tanto che di segmentazione non si parla solo come "teoria" o "tecnica/processo", ma anche come "strategia", qualifica che le è stata associata fin dalla sua comparsa in letteratura [Smith 1956].

Le riflessioni sviluppate in questo paper si basano sull'assunto che la categoria concettuale del "segmento di mercato" come emerge dagli scritti del ventennio che va dall'apparizione del tema alla rassegna di saggi curata da Yoram Wind per il *Journal of Marketing Research* [Wind 1978], sia solo una fra quelle cui è possibile fare riferimento da parte dei decisori aziendali nella definizione di una rappresentazione del mercato intesa quale funzione di marketing strategico preesistente all'inserimento in dottrina dell'idea stessa di segmentazione.

Sulla base di questo assunto, si formula l'ipotesi che alcune recenti tendenze intervenute nell'ambiente di marketing non soltanto modifichino le basi di segmentazione cui è più opportuno fare riferimento ed i risultati che ne conseguono, ma pongano in qualche modo "sotto tensione" lo stesso concetto di segmento di mercato, favorendo l'emergere di categorie concettuali alternative cui fare ricorso nella definizione dell'immagine imprenditoriale della domanda.

Per sviluppare tale ipotesi, consideriamo innanzitutto sul piano teorico la natura della rappresentazione del mercato come funzione di marketing strategico, riguardo alla quale proponiamo, sia pure in termini ancora embrionali, una interpretazione alla luce delle "teorie costruttiviste" di rappresentazione del reale, nella convinzione che questo tipo di approccio, che si allontana da un orizzonte tradizionalmente "razionalista" di distinzione tra soggetto ed oggetto osservato, possa essere utile per un maggiore realismo ed in prospettiva sia anche capace di fornire principi utili per la teoria e per la prassi.

Per ambiente di marketing si è inteso sia il macro-ambiente che l'ambiente settoriale [Grant 1994]. In particolare l'attenzione si è concentrata sulla rappresentazione del mercato cui fanno riferimento i componenti del vertice aziendale una volta che il prodotto mercato è stato definito ed in funzione delle ulteriori scelte strategiche [Lambin 1996]. Nelle parti successive del lavoro, proponiamo sinteticamente alcuni aspetti di cambiamento dell'ambiente e del mercato che riteniamo rilevanti in rapporto alla nostra ipotesi, sviluppata e sottoposta ad una prima verifica attraverso il successivo esame di tre categorie concettuali definite sulla base dei risultati di una *secondary research* [Stewart e Kamins 1993] fondata su elementi emergenti dalla dottrina e dalla esperienza empirica circa la rappresentazione strategica del mercato da parte dei decisori aziendali.

2. La rappresentazione del mercato come funzione di marketing strategico

Il contributo del marketing all'impostazione e soluzione delle problematiche riconducibili alla funzione strategica dello sviluppo aziendale, si esprime come è noto su due fondamentali direttrici [Marzili 1979]:

- (1) quella delle "nuove idee" intese come fatti innovativi, rispetto alla generazione ed allo sviluppo delle quali si colloca il *marketing creativo* [Marzili 1979, 45];
- (2) l'altra relativa alla "immagine imprenditoriale della domanda" [Penrose 1959, 5; Boulding 1956, cap. I], definibile come rappresentazione del mercato in un'ottica strategica.

L'immagine della domanda richiama alcune affinità con altre "rappresentazioni semplificate" della realtà aziendale, riconducibili al "modello concettuale" che l'imprenditore costruisce dell'impresa e che corrisponde all'idea di "struttura aziendale" [Fazzi 1966]. L'assunzione di una visione "imprenditoriale" del marketing, con particolare riferimento al legame con l'innovazione, è stata enfatizzata anche da chi propone un'analisi storica del rapporto tra marketing e teoria economica [Casson 1993, 183 e seguenti].

La rappresentazione imprenditoriale del mercato attiene al processo attraverso il quale le persone che sono parte dell'organo imprenditoriale definiscono ciò che ritengono di conoscere riguardo alla domanda stessa. Rappresentazioni della domanda possono prodursi oltre che a livello dell'organo imprenditoriale, a quello direzionale o presso altri pubblici in rapporto con l'impresa, come i dipendenti, fornitori, i clienti stessi. Su un piano ancora diverso, che noi non prenderemo in esame in questo scritto, si collocano le modalità di rappresentazione del mercato da parte dell'organizzazione, sia a livello di unità organizzative che di architetture reticolari. In ogni caso, la rappresentazione della domanda/mercato può dirsi in chiave "strategica" soltanto in funzione di quella che viene fatta propria dal vertice organizzativo preposto all'assunzione delle decisioni di tale natura. Riteniamo che la definizione di questa categoria concettuale diventi più robusta se beneficia di alcune riflessioni che si avvalgono di alcune idee sviluppate dal costruttivismo, che qui proponiamo in estrema sintesi.

Secondo un approccio "costruttivista" la rappresentazione del reale è, nel senso più immediato e concreto, una costruzione di colui o di coloro che ritengono di poterne definire i caratteri sulla base di un momento analitico. Nella misura in cui la realtà è un processo di ricostruzione da parte dei soggetti, è essa stessa una "invenzione" da loro operata. Il rapporto tra conoscenza e realtà "assoluta" è tale per cui la conoscenza che il vertice viene a sintetizzare nella sua rappresentazione della domanda può che essere interpretata essenzialmente come chiave in grado di dischiudere un percorso per definire e poi conseguire gli obiettivi riguardo al mercato. Si tratta di un'idea non nuova in assoluto, dal momento che anche in passato si è inteso sottolineare che di fronte ad uno stesso mercato si possono operare da parte di più imprese segmentazioni differenti, che tengano conto di specifiche condizioni aziendali. Riteniamo che alcune di queste osservazioni debbano essere utilmente ricondotte ad un maggiore grado di generalizzazione ed astrazione.

Nell'ambito del costruttivismo radicale si effettua la distinzione tra concetto di equivalenza e quello di identità individuale [Von Glasersfeld 1981, 30], che possono essere utilizzati per definire il rapporto tra l'immagine fornita dai nostri sensi e la realtà oggettiva. La prima corrisponde a "essere vero", all'inglese "match" o al tedesco "stimmen", la seconda a "essere adeguato", quindi all'inglese "fit" o al tedesco "passen". Dire che una rappresentazione della realtà è vera in assoluto, in una visione razionale significa che la rappresentazione è di forma uguale alla realtà. Nella teoria

tradizionale della conoscenza, una rappresentazione è corretta quando è appunto "omomorfa", cioè corrispondente e concordante alla cosa, per cui "... troviamo sempre il presupposto, esplicito o implicito, che il risultato della conoscenza, e cioè il nostro sapere, è un sapere "del" mondo reale ...", almeno nel rispetto del principio di assimilazione¹.

Dire che la rappresentazione della realtà è *adeguata*, o *adatta*, significa invece che fornisce il servizio che da essa si voleva ottenere. Questo acquista un senso particolare se si assume la prospettiva per cui chi vuole definire un'immagine dell'ambiente non riesce in realtà a sfuggire alla "chiusura" imposta dal filtro dei propri terminali percettivi, e non può quindi sapere ciò che è realmente vero o ciò che non lo è, ma solo rilevare la praticabilità di un'esperienza, potendo guardare il mondo solo attraverso se stesso come chi è posto di fronte ad uno specchio [Varela 1988, 270]. Esemplicando, è "adeguata" nella pratica di vita la chiave che consente di aprire la serratura, o nella teoria darwiniana e neodarwiniana la specie che sopravvive al suo ambiente [Von Glasersfeld 1981]. Nella costruzione dell'immagine della domanda da parte del decisore aziendale, è "adatta" un'immagine della domanda sulla base della quale sono poste in essere scelte cui potranno associarsi comportamenti di successo. Proprio come esistono più specie che sopravvivono allo stesso ambiente, ed anche chiavi diverse che possono aprire la stessa serratura (aspetto ben noto agli scassinatori professionisti o più semplicemente a chi fa uso di chiavi passe-par-tout), così vi possono essere rappresentazioni dello stesso mercato, che consentono tutte di porre in esistenza comportamenti adeguati alla sopravvivenza ed al successo di un'impresa o di imprese diverse. Il rapporto tra concetto di rappresentazione e concetto di realtà della domanda al quale facciamo riferimento adotta questa seconda prospettiva. Non potremmo sapere se la nostra immagine è "omomorfa" alla realtà, e neppure è decisivo che lo sia, dal momento che per noi la rappresentazione corretta è quella "adeguata", capace di avere un "fit" con l'ambiente della domanda, piuttosto che di corrispondere ad essa in termini di identità².

Questo porta ad enunciare un *principio di tolleranza*, dote opportuna nel trattare le percezioni del mercato che possono prodursi per effetto di elementi conoscitivi e dell'applicazione di tecniche differenti. Tale principio si applica alla fase di interpretazione se non a quella di partecipazione ai processi di mercato, e corrisponde all'attitudine di coloro che non ritengono si possa, e soprattutto non sono interessati ad arrivare ad una conoscenza assoluta del mercato, quanto ad una sua rappresentazione che sia più o meno adeguata, e quindi trattano le possibili visioni del mercato come se più di una potesse risultare potenzialmente accettabile³. Alcune ulteriori riflessioni proposte nell'epilogo di una famosa raccolta di articoli sul costruttivismo da Watzlawick [1981] portano ad una estensione della gamma di principi che sembrano discendere da una visione costruttivista circa il processo di rappresentazione del mercato in chiave strategica. Più precisamente, al principio di tolleranza si possono affiancare un *principio di responsabilità*, un *principio di libertà* ed un *principio di unicità*.

L'applicazione del principio di responsabilità al problema oggetto specifico della nostra attenzione porta a sostenere che l'immagine della domanda, in quanto realtà costruita, vede il costruttore responsabile non solo delle proprie aspirazioni, ma anche dell'avverarsi delle proprie previsioni; per quanto generato in un contesto estremamente distante dalla nostra prospettiva

¹ Secondo il principio di assimilazione, un'esperienza "... composta ad esempio dagli elementi a, b e c può essere equiparata ad un'esperienza composta da a, b, c ed x, finché x non viene preso in considerazione ..."; l'identità si definisce, quindi, adottando tale principio, non solo in base a ciò che viene considerato, ma anche rispetto alla cosa rispetto alla quale viene richiesta l'identità [Von Glasersfeld 1981, 33].

² Nello stesso senso, "... l'assunto a priori che la conoscenza oggettiva costituisce una descrizione di ciò che è conosciuto ... pone con forza la domanda *che cosa è conoscere?* e *come conosciamo?* ..." [Maturana 1970].

³ In uno dei lavori "classici" sull'analisi di segmentazione, si enuncia come "prima regola cardinale" che "... non dobbiamo mai presupporre in anticipo che conosciamo il modo migliore di guardare ad un mercato. Tutti i metodi di segmentazione del mercato devono essere considerati, poi dobbiamo selezionare, tra i vari metodi a disposizione, quelli che mostrano le implicazioni più importanti per agire ..." [Yankelovich 1964, 89].

aziendale, è interessante notare come questo principio trovi in qualche modo significato nel contenuto di responsabilità attribuibile all'artefice dalla rappresentazione. Questo approccio alla costruzione dell'immagine della domanda evidenzia l'importanza del coinvolgimento del decisore aziendale, dove il processo viene ad assumere i caratteri di costruzione concettuale di chi assumerà la funzione strategica, piuttosto che di mero fatto tecnico.

La sostanza del principio di libertà sta invece nel fatto che l'artefice "... della propria realtà, sarebbe comunque consapevole della possibilità, sempre immanente, di costruirla in modo diverso ... sa (*o dovrebbe sapere*) che vi è possibilità di scelta ..." [Watzlawick 1981, nostro corsivo]⁴.

Per certi versi ancora più generale in una prospettiva costruttivista appare la portata del principio di unicità, per cui quella che viene ad essere identificata come una descrizione della cosiddetta realtà dell'ambiente esterno sottoposta ad analisi approfondita rivela essenzialmente le qualità del soggetto che l'ha formulata, distinguendolo dagli altri, che vedranno la realtà secondo le loro differenti percezioni [Varela 1975]; in questo senso vi è una unicità nella relazione tra soggetto ed oggetto; quest'ultimo infatti "... non crea né spiega una qualche realtà esterna, ma mostra che non esistono un interno e un esterno, che non esiste un mondo di oggetti che stanno di fronte ad un soggetto ..." [Watzlawick 1981].

Questi principi si presentano a nostro avviso come oggetti interessanti di riflessione per l'approfondimento del tema della rappresentazione del mercato in funzione delle decisioni strategiche, ed in particolare delle forme più innovative che può assumere.

Lavori recenti pongono l'enfasi sul legame tra caratteri dell'organizzazione e processi di segmentazione posti in essere, dove si viene a considerare il processo di segmentazione come "... il modo attraverso il quale l'organizzazione allinea se stessa con il mercato ..." [Jenkins, McDonald 1997]. Il termine utilizzato in questo caso è quello di "matching", allineamento o corrispondenza appunto, che però appare il frutto ancora di una visione razionalista, ed oggetto di possibili critiche alla luce delle riflessioni che seguono. Il *segmento di mercato* è un elemento di base per descrivere immagini del mercato in chiave strategica. Così come del resto la definizione del prodotto mercato, anche la segmentazione può essere vista collegata alle capacità ed alla natura dell'organizzazione. Si osserva in letteratura come la teoria convenzionale della segmentazione sia stata fondata su basi concettuali piuttosto che empiriche, su come le organizzazioni dovrebbero segmentare i loro mercati piuttosto che considerando come esse costruiscono praticamente elementi di aggregazione nel mercato [Jenkins e McDonald 1997, 18].

Nella segmentazione si distingue così una "prospettiva esplicita", più tradizionale e focalizzata sulle dinamiche per così dire "esterne", ed una "prospettiva implicita", che si pone in relazione al ruolo dell'organizzazione, ed in particolare della sua cognizione, cultura, dei suoi processi e della sua struttura nel determinare la visione del mercato. La valorizzazione degli aspetti impliciti nella segmentazione può avere effetti contrastanti; da un lato, ad un livello di implementazione, può favorire la valorizzazione della capacità dell'organizzazione di implementare la strategia di marketing in un determinato segmento; d'altra parte però, il dominio dei fattori impliciti potrebbe corrispondere per l'impresa a difficoltà nel riconoscere i cambiamenti del mercato, portando ad una immagine interna dominante su quella esterna e quindi a forme di "marketing myopia" [Levitt 1975]. A questo punto si può però obiettare che, se l'incapacità di cogliere i cambiamenti del mercato insita nella miopia di marketing può mettere a rischio la sopravvivenza dell'organizzazione, quest'ultima non necessariamente dipende dallo sviluppo dell'offerta dei beni e servizi che sostituiscono quelli realizzati precedentemente dall'impresa,

⁴ In questo senso la posizione è distinta da quella di chi ritiene "... con chiara certezza di non conoscere né il sole né la terra, ma soltanto un occhio che vede un sole, e una mano che sente il contatto d'una terra ... il mondo intero, non è altro che l'oggetto in rapporto al soggetto, la percezione per lo spirito percepiente; in una parola: rappresentazione ..." [Schopenhauer 1859].

potendo svilupparsi anche in un contesto definito a partire dalla riflessione sulle capacità e le caratteristiche organizzative⁵.

Quello di segmentazione viene tradizionalmente presentato come un processo attraverso il quale i decisori aziendali comprendono il mercato, avendo raccolto ed analizzato differenti variabili ed avvalendosi a tale scopo di tecniche che possono assumere anche livelli elevati di sofisticazione. Che questo processo rappresenti necessariamente la via migliore per giungere alla assunzione delle decisioni è stato recentemente messo in discussione in letteratura, sostenendo che la ricerca di segmentazione risulta "... più arbitraria che robusta ..." [Hoek et al. 1996, 26], che raramente essa si traduce in un risultato oggettivo, e che solo attraverso l'uso di un sistema sufficientemente articolato di algoritmi e criteri di allocazione dei singoli acquirenti ai segmenti di mercato si può essere fiduciosi che il risultato del processo di segmentazione non sia "... semplicemente un artefatto di decisioni prese nel corso dell'analisi ..." [Hoek et al. 1996, 31]. Infatti, selezionare le variabili che esprimono le caratteristiche di base implica giudizi soggettivi, mentre il fatto che tutti i membri del segmento abbiano simili età o reddito non significa necessariamente che rispondano in modo uniforme agli stimoli di marketing.

3. Natura e implicazioni di alcuni recenti cambiamenti nell'ambiente di marketing

L'idea di segmentazione è parte essenziale del paradigma che si afferma a partire dagli anni cinquanta [Keith 1960] come risultato dello sviluppo di un approccio manageriale al marketing [Kotler 1967] che definisce quest'ultimo come "... lo svolgimento delle *attività di affari* finalizzate ed attinenti al flusso di merci e servizi dal produttore al consumatore o utilizzatore ..." [American Marketing Association 1948, 210], e che porta al superamento degli approcci più descrittivi, quali il *commodity approach*, l'*institutional approach* ed il *functional approach* [Converse 1930], che avevano caratterizzato gli studi di marketing a partire dagli anni dieci di questo secolo [Webster Jr. 1992], in un'epoca segnata dalla formazione negli Stati Uniti del mercato di massa per i beni di largo consumo [Strasser 1989]⁶.

In dottrina il concetto di segmentazione è stato messo a suo tempo in relazione al cosiddetto passaggio "dal convergere al divergere"⁷. Accanto all'aumento della competizione ed al cambiamento della domanda, la standardizzazione dell'offerta e le condizioni di efficienza imposte dall'evoluzione della tecnologia emergono quali elementi essenziali per l'applicazione della strategia di segmentazione fin dall'articolo pionieristico di Wendell Smith, dove si afferma che "... il limite superiore al quale si può arrivare nella segmentazione di mercato è definito in larga misura da considerazioni relative al costo di produzione ..." [Smith 1956, 7]. La stessa introduzione della strategia della segmentazione di mercato appare come il risultato di una evoluzione dalle forme di rigidità imposte dagli approcci originari della produzione di massa [Fazzi 1958], che conduce ad una diminuzione della quantità minima di merce che deve essere prodotta per rendere più economica la produzione stessa.

⁵ La segmentazione viene quindi presentata come "... una parte intrinseca della struttura e della cultura dell'organizzazione ... le parti dell'organizzazione riconoscono che il mercato è segmentato in questo particolare modo ... fornendo una base strategica per come l'organizzazione comprende la sua interazione con l'ambiente competitivo ..." [Jenkins e McDonald 1997, 25]. La segmentazione ha quindi implicazioni organizzative, ed appare più debole la prospettiva secondo la quale una analisi più complessa viene a fornire una segmentazione più efficace.

⁶ Non mancano precedenti contributi espressione di operati, come il lavoro sulle funzioni degli intermediari di Arch W. Shaw [1912], noto esponente dell'ambiente consulenziale dell'epoca, membro del consiglio di amministrazione della Kellogg e sostenitore dello Harvard Bureau of Business Research [Strasser 1989].

⁷ Nella prima metà del novecento, ed in particolare nei primi decenni del secolo, le politiche commerciali e produttive sviluppate sono riconducibili in gran parte al tentativo dei produttori di stimolare le singole domande degli individui in senso convergente verso una ristretta cerchia di prodotti omogenei e standardizzati; il passaggio dal "convergere" al "divergere" si ha con l'affermarsi dell'orientamento al consumatore ed ai suoi reali bisogni [Valdani 1984].

La relazione tra cambiamento dell'ambiente di marketing e forme adottate per la rappresentazione del mercato da parte degli operatori portano negli anni cinquanta all'emergere del concetto di "segmento di mercato" in relazione al diffondersi di nuove condizioni di efficienza del modello di gestione della produzione e nuove tecnologie di raccolta e trattamento dell'informazione. Le tendenze caratterizzanti l'attuale ambiente di marketing a livello di contesto tecnologico, sociologico e di rapporti di canale, possono generare allo stesso modo nuove condizioni per la definizione dell'immagine della domanda. Una consistenza particolare vengono ad assumere per le nostre riflessioni alcune di queste tendenze, che vediamo riconducibili al nesso tra:

- (a) nuove tecnologie telematiche, a livello di connessione e di standard di comunicazione;
- (b) centralità acquisita dal tema della relazione nel raccordo degli operatori con la domanda;
- (c) natura, direzione e corrispettivi dei flussi di informazione tra impresa e clienti;
- (d) sviluppi sociologici e culturali postmoderni.

Dati i limiti del presente lavoro, richiameremo solo qualche aspetto per noi di più diretto rilievo.

L'avvento delle *nuove tecnologie telematiche* mette in luce due forze capaci di guidare il cambiamento nella gestione dell'informazione; la prima di esse è riconducibile all'esplosione della connettività; la seconda attiene all'adozione di standard d'informazione comuni⁸. Le reti elettroniche offrono informazioni in flussi ampiamente indipendenti dall'economia tradizionale. L'informazione può così fluire con tempi e costi di consegna e di adattamento al cliente particolarmente contenuti, e più in generale è stato osservato come l'effetto più significativo singolarmente preso che deriva da Internet è proprio quello della riduzione dei costi di interazione [Nevens 1999]. Sulla rete i costi di interazione possono essere più bassi in misura tale da contribuire a spingere una parte dei clienti, in concorso con altri fattori (come per esempio il gusto per il nuovo che può interessare una parte della domanda) a privilegiare lo spazio virtuale a quello fisico nell'assunzione delle decisioni d'acquisto. Questo sembra essere ancora più vero nel business-to-business che nel business-to-consumer, dove la connessione sta in vari casi trasformando la funzione di acquisto nelle imprese [Margherio et al. 1998, pp. A3-27].

L'emergere di *standard condivisi* per la comunicazione nella rete telematica rappresenta persino un cambiamento più profondo di quello relativo alla diffusione della *connettività* perché ad esso si deve la possibilità di interagire non solo a costo contenuto, ma con una gamma molto ampia di soggetti. Fino a quando i canali elettronici erano sottoposti a vincoli imposti da standard non diffusi, di proprietà e quindi ad accesso contenuto, tali limitazioni riducevano la portata del fenomeno. Gli standard come è noto sono caratterizzati da un effetto "palla di neve" [Evans e Wurster 2000, 35], per cui più ampio è il numero di soggetti che ne fanno uso, maggiore è il valore che vengono ad acquisire. Oggi, attraverso la rete, un individuo potenziale cliente può mettersi in contatto con un numero essenzialmente illimitato di istituzioni. Il cliente può ottenere un livello più elevato di ricchezza (*richness*) nell'informazione anche quando rientra tra chi è raggiunto solo da informazione a portata (*reach*) molto ampia. Con questo spostamento verso l'alto della combinazione ricchezza/portata dell'informazione, la relazione economica cambia, e cambia anche per l'impresa il modo di vedere il mercato come insieme dei clienti, in funzione del diverso livello di informazione che questi ultimi possono acquisire e del tipo di interazione che possono sviluppare con gli operatori [Evans e Wurster 2000].

L'avvento dei nuovi sistemi di connessione telematica offre alle imprese un ulteriore potente strumento per ottenere informazioni circa i clienti, portando al centro dell'attenzione il tema della tutela della riservatezza sui dati personali e della privacy del consumatore. Questo processo di

⁸ Questo ridursi delle asimmetrie informative nel mercato porta ad esempio, allo sviluppo dell'immagine dell'azienda, della sua marca e dei suoi prodotti, ad elevare il tasso di coerenza tra elementi volontariamente comunicati ed altri aspetti relativi all'organizzazione ed alle sue attività comunque visibili [Guercini 2000].

natura tecnologica può favorire, anche grazie alla combinazione con dati reperibili dall'impiego della carta di credito o di password concesse su compilazione di application form, la generazione di ampi database sui clienti da parte delle imprese. L'attenzione per questo aspetto del fenomeno Internet trova particolare seguito negli Stati Uniti, dove una aliquota crescente di consumatori riceve comunicazioni inviate per via di posta elettronica non sollecitata (il cosiddetto "spam") che rappresentano secondo alcune stime circa il 10% dei messaggi e-mail a livello mondiale [Hagel e Singer 1999]. Questa pressione viene vista come un fattore capace di rendere problematica la relazione cliente/venditore, e quindi di costituire uno dei punti critici per le possibilità di attuazione del marketing relazionale. In proposito si ricorda che, "... se il marketing relazionale è di moda ...", dall'altro "... una occhiata da vicino suggerisce che le relazioni tra imprese e consumatori sono difficili nel migliore dei casi ... dal momento che il numero di relazioni one-to-one che le imprese chiedono ai consumatori di mantenere è insostenibile ..." [Fournier et al. 1998, 43-44].

La gestione del rapporto con il cliente in un'ottica relazionale per alcuni assume un'importanza crescente nelle riflessioni proposte dalla letteratura di marketing degli ultimi anni [Maresi 1999, 15]. Questa necessità ha implicazioni rilevanti per le modalità di rappresentazione del mercato. La relazione con il cliente comprende infatti, rispetto all'ottica della transazione, una più estesa prospettiva temporale, nella quale i singoli atti di acquisto possono ripetersi, e quindi il loro numero complessivo superare ovviamente il numero dei clienti aziendali. Le persone ed i singoli atti di acquisto possono non coincidere, per cui in un dato orizzonte temporale (ad esempio, un anno) un certo numero di soggetti può non rientrare tra chi verrà ad esprimere domanda potenziale o effettiva per l'impresa, e quindi non assumere rilievo sul piano delle transazioni, pur mantenendo tale rilievo in un'ottica di relazione, perché possono effettuarsi atti di acquisto con l'impresa nel presente oppure in futuro. Lo spazio rappresentabile come immagine imprenditoriale della domanda può quindi apparire modificato, se si considera la base delle relazioni invece che degli acquisti che si possono avere in un dato periodo di tempo⁹.

I contraccolpi di una accresciuta attenzione del cliente nella gestione delle informazioni che lo riguardano si sviluppano su vari fronti. Vi sono reazioni a livello di gruppi di protezione del consumatore (si cita il caso dell'Electronic Frontier Foundation), così come a livello di gruppi legali mobilitati contro le minacce che deriverebbero dalla gestione di ampi database da parte degli operatori on-line. I consumatori possono scegliere anche di agire direttamente, ad esempio chiedendo la rimozione del proprio nominativo dalle liste impiegate nel telemarketing e nel mailing o, attraverso forme di protesta ben più insidiose per il sistema informativo delle imprese, fornendo false informazioni nelle registrazioni on-line o dando informazioni false nei focus group¹⁰. Accanto a questa attenzione dei consumatori per la gestione delle informazioni personali a loro stessi relative, si assiste d'altra parte alla tendenza ad una crescente complessità dei prodotti, per cui gli acquirenti hanno perfino più bisogno che in passato di aiuto da parte dei produttori, ed in particolare di informazione finalizzate alla valutazione delle alternative in termini di caratteristiche delle singole offerte (caratteri tecnici, potenzialità applicative, prezzi ecc.) oppure all'impiego dei beni e dei servizi per il dopo acquisto. I clienti, anche perché percepiscono la perdita di un valore (parte della loro privacy) e l'utilità dell'informazione per le aziende, possono essere motivati ad

⁹ Dare centralità alla gestione della relazione con il singolo cliente accentua l'importanza di strumenti di ricerca qualitativa come l'etnografia [Brownlie 1997], ed in generale dei metodi qualitativi di ricerca di marketing in quanto idonei a fornire descrizioni ed interpretazioni "ricche" della vita delle persone [Assirm 1998].

¹⁰ Un sondaggio promosso da Business Week nel 1998 negli Stati Uniti indicava il 53% dei rispondenti favorevoli a leggi che regolassero il modo in cui veniva ottenuta ed utilizzata nella rete telematica l'informazione personale; la statunitense National Retail Federation suggeriva ai suoi membri di adottare in materia forme di autoregolamentazione da mettere a conoscenza dei clienti [Hagel e Singer 1999].

ottenere un corrispettivo per i loro dati, consistente in informazione sull'offerta, oppure in qualcos'altro cui possono attribuire valore¹¹.

Nella misura in cui l'informazione è legata a modi fisici di consegna, da parte di taluni autori viene rilevata l'esistenza di un trade-off tra ricchezza (*richness*) e portata (*reach*) dell'informazione, dove per "portata" si intende semplicemente il numero di persone (nelle case oppure negli ambienti di lavoro) che scambiano o comunque partecipano alla condivisione dell'informazione, mentre l'attributo "ricchezza" attiene invece alla qualità dell'informazione. Questo aspetto qualitativo viene definito rispetto a varie dimensioni dell'informazione: la larghezza della banda (*bandwidth*), intesa come ampiezza dell'informazione che può essere inviata al ricevente dall'emittente in una data unità di tempo; il grado di adattamento al cliente dell'informazione; l'interattività; l'affidabilità; il trattamento in condizioni di sicurezza; il tempo di diffusione (*currency*). L'esistenza di un trade-off tra le due caratteristiche dell'informazione così brevemente descritte, consente agli operatori di scegliere se condividere un'informazione estremamente ricca con un piccolo numero di persone, oppure meno ricca con un numero più ampio, ma non di godere di livelli elevati per entrambe le dimensioni. Le caratteristiche di questa relazione tra portata e ricchezza dell'informazione sono state ritenute profondamente modificate dalla separazione dell'informazione dai supporti fisici così come implicito nel funzionamento dei sistemi informativi alimentati e gestiti attraverso la rete telematica [Evans e Wurster 2000]. Il superamento del trade-off sopra descritto farebbe decadere una serie di corollari come quello dell'asimmetria informativa che condiziona il livello di potere degli operatori e che è generata dalla ampia portata nella diffusione dell'informazione, a fronte di operatori che beneficiano di flussi di informazione su livelli di ricchezza molto più elevati.

L'importanza della dimensione temporale nella rappresentazione del mercato è testimoniata anche dall'affermarsi, soprattutto ad opera di studiosi inglesi [Brown 1997] delle riflessioni riconducibili alle cosiddette tendenze postmoderne nel marketing. Queste rientrano nel campo degli sviluppi del marketing teorico, mettendo in evidenza elementi di evoluzione della filosofia di marketing diffusa presso operatori e studiosi [Brown 1995]. Si è così sottolineato come il marketing venga in misura crescente ad essere "... sia implicato che influenzato ... da considerazioni di ordine cronologico ..." [Brown 1997, 167]. Il postmodernismo viene visto come "... un tentativo di pensare il presente storicamente in un'epoca che ha dimenticato come pensare storicamente ..." [Jameson 1991], attraverso il mutamento nel senso di un arricchimento del significato attribuito al rapporto tra prodotti, marche, imprese ed il loro passato. Emergerebbe in questo modo che l'attenzione del marketing moderno per il "nuovo" ed il "progredito" è sostituita, almeno in qualche misura, da un'enfasi tipicamente postmoderna su quanto è già stato stabilito, sul "buono come sempre". Questo può trovare riscontro nella crescente enfasi promozionale che è stata riservata dalle imprese ad aspetti di storia delle proprie linee di prodotto, non come garanzia di esperienza, ma come valore in sé (si pensi a prodotti come Levi's 501s, Carne Montana, Kellogg's Corn Flakes, Heinz Beans), resa manifesta dalla "resurrezione" in questi anni di nomi di marche e di personaggi di vecchie réclame scomparsi in modo apparentemente definitivo ormai da tempo. Ciò risulterebbe in linea con l'enfasi che lo spirito postmoderno pone sugli anniversari di un passato lontano o recente (Rivoluzione francese, Seconda guerra mondiale, Caduta del muro di Berlino ecc.), sui revival nella moda, nell'architettura, nella musica, nel cinema (attraverso citazioni se non veri e propri remake) e sull'identificazione di precursori e di paralleli storici. Questa sensibilità postmoderna, più che l'impossibilità di generare il nuovo [Barsoux 1993], fa percepire grandi opportunità dal rivolgersi al passato. Questo tipo di riflessione porta alcuni ad affermare che il futuro del marketing risiederebbe addirittura nel "ricattare il suo passato", interpretando in questo

¹¹ Tra consumatori e venditori può assumere un ruolo un soggetto "intermediario d'informazione personale" o "infomediatario" [Hagel e Singer 1999, Collesei et al. 1999], che aggrega l'informazione del consumatore, garantendo l'anonimato ed allo stesso tempo utilizzando il maggiore potere di mercato derivante dalla massa critica raggiunta dallo stock di informazione aggregato per negoziare corrispettivi con il venditore per conto del consumatore.

modo anche una tendenza a risalire alle basi, intese come origini del concetto stesso di marketing [Brown 1997]¹².

4. Tendenze nella rappresentazione del mercato: l'analisi di tre concetti emergenti

La difficoltà incontrata nel conseguire le preferenze del cliente a partire dai segmenti di mercato nei quali si colloca può spingere i *decision maker* aziendali a risolvere in altro modo l'esigenza di raffigurarsi la struttura della domanda. D'altra parte, alcuni dei fenomeni illustrati nel precedente paragrafo, oltre a dare elementi per la spiegazione di tali difficoltà, suggeriscono anche possibili soluzioni nei termini di nuovi archetipi su cui basare la descrizione del mercato per le decisioni strategiche. Questi ultimi vengono proposti senza parlare di crisi della segmentazione e ribadendo piuttosto l'utilità di un'immagine semplificata del mercato, aldilà delle potenzialità analitiche esprimibili in termini di conoscenza della domanda [Forsyth et al. 1999].

Il cambiamento nell'ambiente di marketing rende comunque opportuna una riflessione sul concetto di "segmento di mercato" come elemento capace di soddisfare le esigenze di rappresentazione del mercato. Vengono ad emergere allo stesso tempo archetipi diversi su cui si basano modi alternativi di mappatura della clientela, che corrispondono all'impiego di significanti/significati di tipo nuovo. In questo ambito ne prendiamo in considerazione alcuni che ci sembrano corrispondere a nuovi elementi su cui fondare la rappresentazione del mercato, che sono:

- (1) la comunità di consumatori;
- (2) il frammento di domanda;
- (3) l'autoselezione dell'offerta.

In situazioni differenti, questi archetipi vengono ad acquisire nuovo spazio tra i modelli di rappresentazione del mercato, e quindi si presentano come soluzioni in grado di fare fronte alla tensione sui è sottoposta l'idea tradizionale di "segmento di mercato".

Le "*comunità di consumatori*" sono uno degli aspetti emergenti sia dallo sviluppo di dinamiche sociologiche, che da altre di ordine tecnologico, dove il ruolo delle comunità on-line (o virtuali) rappresenta uno dei temi oggetto di maggiore attenzione. Per comunità on-line si intende un concetto molto generale che comprende realtà di tipologia anche nettamente differente [Ferraro 1999, 152 e seguenti]. La comunità online è al centro dell'attenzione anche da parte degli operatori, dove è diffusa la sua concezione come gruppo dai caratteri associabili a quelli di "... una vera e propria tribù che basa il motivo stesso di stare online nella convinzione di poter condividere esperienze interessanti e di poter stare così insieme ..." [Dainesi 2000]. Queste comunità possono avere caratteristiche diverse; ve ne sono alcune che presentano un connotato "generalista", accanto ad altre collegate a gruppi specifici in termini di interessi, professione, appartenenze geografiche o culturali¹³. Per cominciare a dare la sensazione di appartenenza ad una comunità on-line è

¹² Si parla di leadership emozionale, attraverso la quale conquistare i consumatori lasciandosi guidare da essi, ed ancora di sviluppo di marche "mito", in quanto legate ad ambiti mitologici o in quanto miti esse stesse [Gerken 1994]. I fautori del marketing postmoderno si richiamano al più generale filone culturale, che si caratterizza per "... essere più preoccupato del passato che del futuro, con 'essere stato' piuttosto che con il 'divenire', con la retrospettiva piuttosto che con la prospettiva ..." [Jameson 1991].

¹³ L'elemento "comunità" viene individuato da parte di alcuni studi consulenziali anche tra gli elementi fondamentali delle problematiche di e-tailing, vale a dire della attività di commercio al dettaglio su Internet, insieme all'elemento "contenuto" ed a quello "commercio" [Calkins et al. 2000]. La comunità viene in questo caso vista avere origine da forme di interattività sito-utilizzatore e utilizzatore-utilizzatore, per mezzo delle quali la rete può generare un nucleo di

sufficiente l'uso di posta elettronica e di altri strumenti, come le *newsgroup*, che possono offrire il senso di presenza, di partecipazione, di un momento di scambio di contenuti nell'ambito di un gruppo. Il concetto di comunità virtuale può essere collegato ad esempi molto noti, come è il caso di *Talkcity*, che offre una pluralità di modi di incontro ai suoi membri, prevedendo una varietà di spazi di conversazione su argomenti diversi, o come altre realtà riconducibili a motori di ricerca e portali famosi quali *Geocities* o *Lycos*.

Queste comunità virtuali in altri casi assumono i caratteri del club privato cui è ammesso l'accesso solo ai soci, escludendo ad esempio gli operatori commerciali. La natura di "club privato" caratterizza ad esempio *Well*, una famosa comunità virtuale che, fondata nel 1985 quale sistema di connessione regionale indipendente da Internet, si è poi inserita nella rete raccogliendo migliaia di soci da varie parti del mondo, offrendo la possibilità di seguire uno dei tanti gruppi di discussione attivati nel sistema, oppure di inviare messaggi e sviluppare relazioni personali, diventando così un qualche cosa di analogo nelle sue funzioni alla "piazza di paese" tradizionale [Ferraro 1999, 154]¹⁴. Accanto a queste comunità di vaste proporzioni, vi sono ambiti molto più ristretti, formati da gruppi di persone che danno vita a *club* con un numero limitato di aderenti [Watson et al. 2000, 51], che si presentano come modalità nuove per creare rapporti tra persone avvalendosi di ambienti relazionali che impiegano possibilità di comunicazione disponibili nella rete¹⁵. Queste forme di aggregazione diventano elementi rilevanti nella rappresentazione di mercato quando si passa alle "comunità di consumo" che da esse possono generarsi [Gerken 1994]. La comunità on-line rappresenta un ambiente potenzialmente adatto allo sviluppo di questo tipo ulteriore di comunità, quella di consumo appunto [Armstrong e Hagel 1996], dal momento che al loro interno la condivisione di interessi e punti di vista può favorire lo sviluppo di aspetti comuni nei modelli di preferenza e di passaparola circa gli esiti di esperienze relative a processi di consumo e di *search*. Questo insieme di elementi su cui si fonda il raccordo tra comunità on-line e comunità di consumo si sviluppa in un contesto ambientale caratterizzato da un clima fortemente cooperativo nell'ambito di un canale di comunicazione consumer-to-consumer. Queste comunità virtuali di consumatori possono costituire unità di riferimento nella definizione della rappresentazione del mercato da parte del vertice delle imprese¹⁶. L'uso della rete telematica modifica comunque anche in altri modi le possibilità di rappresentazione del mercato da parte del vertice organizzativo, ad esempio agevolando la visione aggregata di mercati geograficamente frammentati e consentendo di raccogliere elementi e dati circa le preferenze dei clienti, ovvero favorendo flussi informativi che possono agevolare la *customizzazione* del prodotto.

Il concetto di "*frammento di domanda*" assume caratteri distinti da quello di segmento di mercato. In letteratura si parla di una crescente frammentazione della società, anche per una maggiore complessità degli stili di vita che ha fatto avvertire i propri effetti sulle imprese

clienti dedicati che possono diventare, nel caso di siti che corrispondono ad una delle forme di e-tailing emergenti, acquirenti del sito.

¹⁴ Il concetto di "piazza" trova applicazione nella proposizione online di forum pubblici che si svolgono sulla rete o che in questa vengono comunque ad essere ripresentati, nell'ambito dei quali è possibile per interagire; in proposito si ricorda ancora il caso di *Tripod*, che offre servizi di assistenza per studenti di college, e che propone quotidianamente anche interviste con personalità di rilievo in vari campi, che sono poi archiviate per categorie rilevanti [Watson et al. 2000, 50].

¹⁵ Club di questo tipo sono proposti nell'ambito degli spazi di discussione offerti da un motore di ricerca "storico" come *Yahoo*, oggi presentato come portale generalista, così come del resto altri siti della sua generazione che offrono servizi di "community" offrendo spazi per chi vuole dare vita a nuovi club on-line.

¹⁶ Nei club on-line si riconoscono ruoli diversi, comprendenti quello di visitatore, membro e fondatore. Il *visitatore* che è un non membro che può accedere solo ad una parte delle risorse del club ed in una versione anche qualitativamente limitata. Il *membro* deve passare per una prova di ammissione ed ha accesso pieno alle risorse del club. Il *fondatore* definisce le regole di ammissione al club, segue la condotta dei membri e in generale può assumere i panni di coordinatore e gestore delle risorse.

particolarmente nel largo consumo. Tale frammentazione si è associata ad un maggiore potere per il cliente, nei confronti del quale i produttori hanno perso buona parte del loro controllo [Hapoienu 1990], e con il declino del marketing di massa [Tedlow e Jones 1993] si ha l'affermazione della diversità (a livello territoriale, per stili di vita ecc.) ed il venire meno di un marketing "top-down" tipico del mercato di massa, a favore di un marketing "bottom-up", nel quale il consumatore viene ad assumere un ruolo attivo di pianificatore delle proprie scelte, aspetto che assume rilievo diretto per l'impresa, impegnata ad andare incontro ai "frammenti" che si "staccano" dai grandi segmenti del mercato di massa [Gerken 1994]¹⁷. Si afferma il *micromarketing* inteso come processo diretto a soddisfare i bisogni ed il volere di ciascuna parte anche ristretta di consumatori attraverso l'adattare ed il variare di elementi di marketing [Hapoienu 1990, 39], che ha per presupposto strumenti, quali il database dei clienti sia consumatori che distributori/dettaglianti, in grado di consentire una segmentazione più spinta [Cozzi et al. 1988].

Per creare modi più efficienti di raggiungere i singoli consumatori per soddisfare i loro bisogni nel migliore dei modi si è parlato di "database marketing" [Hughes 1991] di "micro marketing" [Hapoianu 1990], di "micronizzazione" [Vicari 1989], di "marketing interattivo" [Blattberg e Deighton 1991], di "mass customization" [Davis 1987; Pine 1993], di "marketing one-to-one" [McEachern 1998]. Di recente alcuni autori [Kara e Kaynak 1997], dopo aver evidenziato come i cambiamenti ambientali stiano influenzando il modo in cui le imprese operano con i clienti e si occupano di loro, propongono di non trattare queste forme come elementi distinti, ma piuttosto quali parti integranti di uno stesso tema della teoria di marketing, quello di una spinta a portare avanti una segmentazione tendenzialmente sempre più fine (*finer segmentation*). Questa si presenta come un modo più raffinato di analizzare il mercato e di identificare le parti nelle quali si articola, consentendo di trattare in modo meno parziale l'eterogeneità del mercato [Alderson 1965, 23 e 185] e di focalizzarsi sui bisogni delle più piccole unità di mercato, con forti implicazioni sul modello di gestione della produzione, dal momento che si assume che la produzione non parta finché i clienti non definiscono gli ordini¹⁸.

Per i fattori della *finer segmentation* si devono conseguire cluster più piccoli di mercato ma, come per altro dagli stessi evidenziato, questo appare in contraddizione con l'idea di standardizzazione e comunque di semplificazione che appare sottostante al concetto di segmentazione, per cui un segmento dovrebbe essere sufficientemente ampio da rendere profittabile l'indirizzo dello sforzo di marketing verso di esso [Kara e Kaynak 1997, 891]. Questo argomento risulta a nostro avviso sufficientemente significativo da indurre a collocare la *finer segmentation*, almeno nella sua versione più estrema, tra le forme di rappresentazione del mercato non rientranti nel concetto tradizionale di segmentazione. Mettiamo in evidenza il fatto che gli stessi autori che propongono questo concetto presentano questa forma in termini di fenomeno tendenziale, nel senso di una segmentazione sempre più fine, piuttosto che necessariamente a livello dell'ultimo stadio che porta a considerare il mercato del singolo cliente.

In un'ottica postmoderna, il consumatore è chiamato a praticare la frammentazione piuttosto che a sopprimerla od a cercare temi unificanti per risolverla, dal momento che l'orientamento culturale postmoderno incoraggia gli individui a fare esperienza di molti modi diversi di essere senza conformarsi o affidarsi ad uno di essi, identificandosi con quello [Brown 1995; Thomas 1997]. Una tale sensibilità spinge ad una accentuazione della frammentazione dei mercati, che si

¹⁷ L'inserimento di nuovi prodotti sul mercato da parte dell'impresa appare favorito da una apertura dei modelli di preferenza diffusi presso i consumatori, che corrisponda ad un regresso della "tendenza media alla fedeltà alla marca", processo opposto a quello caratterizzante fasi precedenti del mercato [Marzili 1968, 18] e quindi come una propensione individuabile in consistenti frazioni della domanda attuale e potenziale verso modelli di preferenza sempre *più* aperti.

¹⁸ Tra le ipotesi avanzate vi è quella per cui la pressione competitiva si sposta da dopo a prima dell'acquisizione del cliente, per cui la *finer segmentation* dovrebbe favorire una migliore customer retention [Kara e Kaynak 1997, 890]; in conseguenza della sua adozione, i costi di produzione unitari dei prodotti dovrebbero aumentare, mentre si ridurrebbero quelli complessivi, per effetto del contenimento dei costi di acquisizione/mantenimento della clientela.

esprime oltre che in termini di eterogeneità tra i consumatori, ad un livello diverso ed in qualche modo più profondo, come è quello degli atti di acquisto del singolo consumatore. Questa frammentazione si manifesta nei momenti di esperienza e negli atti della vita di ogni giorno associandosi ad una perdita di impegno sul singolo modo di essere, che sul mercato si traduce in una realtà fatta di consumatori che non presentano un carattere unitario e centrato su un univoco modo di essere, e perciò non hanno un insieme unitario di preferenze, ma piuttosto mostrano una sorta di "collage" di rappresentazioni multiple del proprio sé, e quindi anche di preferenze differenziate perfino quando si avvicinano ad una stessa categoria di prodotto [Firat e Shultz 1997, 191]. Prendendo ad esempio il caso della moda, negli anni novanta il mercato si è caratterizzato anche per l'esprimersi di preferenze per più generi di abbigliamento (punk, grung, conservatore) da parte dello stesso singolo consumatore [Tully 1994], che contribuisce a definire una tendenza al "mescolamento" già peraltro rilevata [Burrelli 1989, 21]. Se la segmentazione tiene conto dell'eterogeneità della domanda riconducibile ai caratteri dei soggetti e dei loro comportamenti, il concetto postmoderno di frammentazione sottintende ad una eterogeneità nella condotta del singolo acquirente effettivo o potenziale, che è riconducibile a categorie diverse in momenti diversi. Ciò non solo determina una perdita di efficacia dei metodi più tradizionali di segmentazione, ma vede in termini concettuali anche la possibile inefficacia della stessa *finer segmentation* portata a livello di mercato del singolo individuo (one-to-one marketing), perché a quest'ultimo corrispondono in realtà posizioni diverse per singoli atti d'acquisto.

Le riflessioni che precedono portano ad una risposta in parte differente al problema della definizione di una immagine del mercato, che fa riferimento al concetto di "*autoselezione*". Se si accetta lo stato di disordine implicito nella frammentazione della domanda a livello di singoli acquirenti così come al livello dei singoli atti di acquisto, si può ritenere opportuno lasciare al cliente parte della funzione di adattamento dell'offerta permettendo ai consumatori di costruire stili, forme, versioni e tipi differenti dello stesso prodotto in rapporto a differenti immagini di loro stessi in differenti situazioni. In questa visione è il cliente che assume la funzione di costruttore di una rappresentazione dell'offerta in funzione delle proprie scelte. In questa prospettiva, le strategie di marketing postmoderno più mature sono indicate in quelle che danno al consumatore il potere per diventare partner dell'organizzazione di marketing come partecipante influente nella costruzione di esperienze e di rappresentazioni da parte dell'offerta [Firat e Shultz 1997, 197]¹⁹.

Si possono avere situazioni nelle quali in impresa, anziché cercare e trovare persone con date caratteristiche ovvero definire basi di segmentazione e individuare dei segmenti, si parte dall'idea di base della *autoselezione*, che è quella per cui i ruoli dell'azienda e dei consumatori si fondono, e si affida a questi ultimi il compito di definire delle proprie rappresentazioni dell'offerta, che comunque loro potevano costruire, ma che in questo caso diventano la base per la definizione della clientela-obiettivo e della strategia di marketing da parte dei decisori aziendali. Questo concetto può essere definito come *autoselezione* dell'offerta [Forsyth et al. 1999], e la rappresentazione del mercato si realizza in questo caso attraverso un meccanismo che ricorda un gioco di specchi, per cui l'impresa non effettua una segmentazione in base a criteri (definiti "a priori" o "a posteriori"), ma definisce la percezione degli attributi dell'offerta aziendale che si ritiene sia sviluppata dai clienti effettivi o potenziali e la colloca in categorie di una sua rappresentazione del mercato d'acquisto. Il posizionamento dell'offerta nella percezione dei clienti è chiamato in causa come elemento su cui basare la rappresentazione da parte dei decisori aziendali di un'immagine della domanda. Il significato dell'idea di una rappresentazione per *autoselezione* si ha

¹⁹ L'impresa dovrebbe anche per questo proporre al mercato sempre più dei processi con cui interagire, ad un cliente che assume i caratteri di co-produttore [Firat e Shultz 1997, Wikström 1996], e che i beni consumati e quindi proposti dall'offerta contribuiscono a modellare nei desideri e nelle aspettative definendone circolarmente il livello di soddisfazione [Varaldo e Guido 1997, 21].

così anche quando si usano espressioni del tipo "... il cliente Gucci ..." (nel mercato della moda), oppure "... il cliente Coop ..." (in quello dei prodotti/servizi commerciali), sintetizzando in questo modo non solo la componente della domanda che si rivolge all'offerta aziendale in un dato periodo di tempo, ma anche quella che si qualifica per l'identificazione negli attributi dell'offerta aziendale. Nell'autoselezione la rappresentazione della domanda da parte dei decisori aziendali vuole essere speculare rispetto a quella dell'offerta da parte della clientela. Le azioni dell'impresa più che su di una analisi che definisce segmenti di clientela si fonda in questo caso sulla analisi del bagaglio di elementi che caratterizzano l'immagine dell'offerta condivisa con il cliente/stratega, sull'estensione e sul grado di condivisione.

Elementi di questa forma di rappresentazione della clientela in base alla percezione del posizionamento dell'offerta presso la stessa sono emergenti da alcune analisi empiriche realizzate con riferimento ai mercati della moda. Di fronte all'insufficienza di un processo di segmentazione nell'offrire una base di gestione strategica del raccordo impresa-mercato, si propone il concetto di "isola stilistica", in relazione al quale "... è il consumatore finale ad attivarsi spontaneamente per selezionare codici legati a presentazioni o caratteri del prodotto e a "riconoscersi" in essi ..." [Comboni e Molteni 1994, 26]. In questa ottica, alle imprese spetta il compito di identificare tali "codici" per creare opportuni meccanismi di "condivisione" nel senso letterale del termine²⁰.

5. Considerazioni finali

Le considerazioni contenute in questo breve scritto hanno avuto per oggetto la relazione tra cambiamento dell'ambiente di marketing e categorie concettuali impiegate per l'analisi della domanda. Nel corso degli anni novanta, definizione della struttura del mercato e segmentazione hanno continuato ad essere indicate nella letteratura di marketing come una delle principali aree tematiche da cui attendersi rilevanti sviluppi di ricerca [Wensley 1995, S63]. Gli elementi da noi raccolti indicano che su questo fronte l'esigenza di ricerca è reale, trovando riscontro in aspetti emergenti dalla riflessione teorica e dalla prassi aziendale, interpretate come due aspetti di un unico meccanismo strutturalmente chiuso analogo a quelli descritti da Varela [1988, p. 262].

Le prospettive di ricerca si alimentano della tensione cui appare sottoposta l'idea stessa di segmentazione di fronte ai cambiamenti del contesto sociologico e tecnologico che influiscono sulle modalità di definizione dell'immagine della domanda da parte dei *decision maker* aziendali. Nel linguaggio emergono concetti distinti da quelli di segmento di mercato, spesso generati in ambiti settoriali o aziendali specifici, che fanno riferimento ad aggregati di acquirenti o di semplici atti di acquisto in genere più piccoli e che vedono partecipare il singolo cliente. Soprattutto, a fronte della persistente esigenza di un livello di rappresentazione della domanda sufficientemente semplificato avvertita dai decisori aziendali, i concetti emergenti definiscono risposte dai caratteri e dai significati diversi da quello riconducibile al risultato della segmentazione tradizionale. Tali aspetti possono essere visti come elementi che inducono ad un allargamento del concetto di segmentazione, per comprendere in esso le nuove forme (*comunità, frammenti ecc.*). Sulla base degli elementi presentati in questo scritto, riteniamo però sia più utile non vincolarsi alla precedente teoria della segmentazione, per coglierne maggiormente gli aspetti di novità che sono all'origine di categorie e di archetipi nuovi nella rappresentazione del mercato in chiave strategica. Questo apre la prospettiva ad un programma di ricerca che comprende:

²⁰ Una via per acquisire questa conoscenza viene individuato per le imprese attraverso la "ricostruzione storica dello stile creato" per il quale ogni impresa può arrivare a riconoscere i caratteri della sua "... 'isola stilistica' intesa come sforzo che combina stile e conoscenza, per un gruppo di consumatori che condividano uno o più codici stilistici del prodotto ..." [Comboni e Molteni 1994, 25].

- (a) il ricorso ad una prospettiva teorica più ampia rispetto a quella di segmentazione per mezzo dello sviluppo del concetto di rappresentazione del mercato;
- (b) una più estesa analisi empirica del rapporto tra tendenze presenti nell'ambiente di marketing e forme concettuali di cui le persone al vertice aziendale si avvalgono per formulare l'immagine della domanda e le scelte di mercato.

Riferimenti bibliografici

- Alderson W. (1965) *Dynamic Marketing Behaviour: A Functionalist Theory of Marketing*, R.D. Irwin, Homewood, IL.
- American Marketing Association (1948) Report of the Definitions Committee, Alexander R.S. Chairman, *Journal of Marketing*, 13, October, pp. 202-210.
- Armstrong A., Hagel J. (1996) The real value of on-line communities, *Harvard Business Review*, 74, n. 3, pp. 134-141.
- Assirm (1998) *La ricerca qualitativa. Principi, definizioni, modalità operative*, Associazione tra gli Istituti di Ricerche di Mercato Sondaggi di Opinione Ricerca Sociale, www.assirm.it.
- Barsoux J.L. (1993) When the jokes start to wear thin, *Financial Times*, 29 July, p. 12.
- Blatteberg R.C., Deighton J. (1991) Interactive marketing: exploiting the age of addressability, *Sloan Management Review*, vol. 33, n. 1, fall, pp. 5-14.
- Boulding K. (1956) *The image*, Ann Arbor, chapter VI.
- Brown S. (1995) *Postmodern Marketing*, Routledge, London.
- Brown S. (1997) Marketing science in a postmodern world: introduction to the special issue, *European Journal of Marketing*, vol. 31, nn. 3/4, pp. 167-182.
- Brownlie D. (1997) Beyond ethnography. Towards writerly accounts of organizing in marketing, *European Journal of Marketing*, 31, nn. 3/4, pp. 265-284.
- Burrelli A. (1989) *Fattori di cambiamento nella competizione internazionale ed orientamenti strategici per le aziende pratesi*, Capponi, Firenze.
- Calkins J.D., Farello M.J., Shi C. (2000) From retailing to e-tailing, *The McKinsey Quarterly*, n. 1, pp. 140-147.
- Casson M. (1993) An economic theory of marketing, in Tedlow R., Jones G. (eds.) (1993) *The rise and fall of mass marketing*, Routledge, London, pp. 183-204.
- Collese U., Casarin F., Vescovi T. (1999) *Disintermediazione e reintermediazione nel commercio elettronico*, Convegno Aidea, ottobre.
- Comboni G., Molteni F. (1994) Prodotto moda e "isola stilistica", *Economia & Management*, n. 2, pp. 20-30.
- Converse P.D. (1930) *Elements of Marketing*, Prentice-Hall, New York..
- Cozzi G. et al. (1988) Marketing e tecnologie dell'informazione: dall'economia di massa all'economia della varietà, in AA.VV. (a cura di), *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Milano, Edizioni Bocconi Comunicazione.
- Dainesi E. (2000) E tu di quale club sei? Storia di piccoli navigatori indipendenti, *Web Marketing Tools*, n. 25, gennaio, www.wmtools.com.
- Davis S.M. (1987) *Future Perfect*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Evans P., Wurster T.S. (2000) *Blown to Bits. How the new economics of information transforms strategy*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Fazzi R. (1958) *La produzione di massa*, Firenze.
- Fazzi R. (1966) Formazione storica e prospettive degli studi sui comportamenti imprenditoriali, in AA.VV., *Scritti in memoria del Prof. Gaetano Corsani*, C.Cursi Editore, vol I.

- Ferraro G. (1999) *La pubblicità nell'era di Internet*, Meltemi, Roma.
- Firat A.F., Shultz C.J. (1997) From segmentation to fragmentation. Markets and marketing strategy in the postmodern era, *European Journal of Marketing*, vol. 31, n. 3/4, pp. 183-207.
- Forsyth J., Gupta S., Haldar S., Kaul A., Kettle K. (1999) A segmentation you can act on, *The McKinsey Quarterly*, n. 3, pp. 6-15.
- Fournier S., Dobscha S., Mick D.G. (1998) Preventing the premature death of relationship marketing, *Harvard Business Review*, january-february, pp. 42-51.
- Gerken G. (1994) *Addio al marketing*, ISEDI, Torino, edizione orig. (1990) *Abschied vom Marketing*, ECON Executive Verlags GmbH, Düsseldorf.
- Grant R.M. (1994) *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, il Mulino, Bologna, edizione orig. (1991) *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Oxford, Blackwell.
- Guercini S. (2000) *La relazione tra branding e sviluppo d'impresa nel pronto moda. Il caso Tessilform/Patrizia Pepe Firenze*, dattiloscritto, Dipartimento Scienze Aziendali, Università di Firenze, maggio.
- Hagel J., Singer M. (1999) *Net Worth: Shaping Markets When Customers Make the Rules*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hapoienu S.L. (1990) The Rise of Micromarketing, *Journal fo Business Strategy*, november-december, pp. 35-42.
- Hoek J., Gendall P., Esslemont D. (1996) Marketing segmentation. A search for the Holy Grail?, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 2, n. 1, pp. 25-34.
- Hughes A.M. (1991) *The Complete Database Marketer*, Probus Publishing, Chicago, IL.
- Jameson F. (1991) *Postmodernism, or, The Cultural Logic of Late Capitalism*, Verso, London.
- Jenkins M., McDonald M. (1997) Market segmentation: organizational archetypes and research agendas, *European Journal of Marketing*, vol. 31, n. 1, pp. 17-32.
- Kara A., Kaynak E. (1997) Markets of a single customer: exploiting conceptual developments in market segmentation, *European Journal of Marketing*, vol. 31, n. 11/12, pp. 873-895.
- Keith R.J. (1960) The Marketing Revolution, *Journal of Marketing*, january, pp. 35-38.
- Kotler P. (1967) *Marketing Management*, Englewood Cliffs, Homewood.
- Lambin J.J. (1996) *Marketing strategico*, McGraw-Hill, Milano, edizione orig. (1994) *Le marketing strategique*, Ediscience International, Paris
- Levitt T. (1975) Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, settembre-ottobre.
- Manaresi A. (1999) *La relazione tra marche e clienti. Un'analisi settoriale*, Carocci, Roma.
- Margherio L. et al. (1998) *The Emerging Digital Economy*, US Department of Commerce, Washington, DC, pp. A3-27.
- Marzili P.G. (1968) *Condizioni di mercato e politiche d'impresa per l'affermazione della fedeltà alla marca*, ed. Tipografia Coppini, Firenze.
- Marzili P.G. (1979) *Nuovi orientamenti della funzione di marketing*, Tipografia Capponi, Firenze.
- Maturana H.R. (1970) *Biology of Cognition*, Biological Computer Laboratory, Urbana (Illinois).

- McEachern C.E. (1998) Convergent marketing: executing on the promise 1:1, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 15, no. 5, pp. 481-490.
- Penrose E.T. (1959) *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell & Mott Ltd, Oxford.
- Pine J.B. (1993) *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Shaw A.W. (1912) Some Problems in Market Distribution, *Quarterly Journal of Economics*, 26, agosto, pp. 731-733.
- Smith W.R. (1956) Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, *Journal of Marketing*, luglio, pp. 3-8.
- Strasser S. (1989) *Satisfaction Guaranteed. The Making of the American Mass Market*, Pantheon Books, New York.
- Stewart D.W., Kamins M.A. (1993) *Secondary research: information sources and methods*, Sage Publications, New York.
- Tedlow R.S., Jones G. (eds.) (1993) *The rise and fall of mass marketing*, Routledge, London.
- Thomas M.J. (1997) Consumer market research: does it have validity? Some postmodern thoughts, *Marketing Intelligence & Planning*, 15, 2, pp. 54-59.
- Tully S. (1994) Teens: the ost global market of all, *Fortune*, 16 May, pp 90-97.
- Valdani E. (1984) *Definizione e segmentazione del mercato per i beni industriali e di largo consumo*, Giuffrè, Milano.
- Varaldo R., Guido G. (1997) Il consumatore come prodotto: customer satisfaction come qualità del cliente, *Micro & Macro Marketing*, a. VI, n. 1, aprile, pp. 9-40.
- Varela F.J. (1975) A calculus for self-reference, *International Journal of General Systems*, 2.
- Varela F.J. (1988) Circolo creativo: un abbozzo di una storia naturale della circolarità, in Watzlawick P. (a cura di) *La realtà inventata*, Feltrinelli, Milano, ed. orig. (1981) *Die Erfundene Wirklichkeit*, R. Piper & Co. Verlag, München.
- Vicari S. (1989) *Nuove dimensioni della concorrenza*, Egea, Milano.
- Von Glasersfeld E. (1981), Einführung, in Watzlawick P. (a cura di) *Die Erfundene Wirklichkeit*, R. Piper & Co. Verlag, München, ed. it. (1988) *La realtà inventata*, Feltrinelli, Milano.
- Watson R.T., Berthon P., Pitt L.F., Zinkhan G.M. (2000) *E-commerce & impresa*, McGraw-Hill Italia, Milano, ed.orig. (2000) *Electronic Commerce*, The Dryden Press, New York.
- Watzlawick P. (a cura di) (1981) *Die Erfundene Wirklichkeit*, R. Piper & Co. Verlag, München, ed. it. (1988) *La realtà inventata*, Feltrinelli, Milano.
- Webster F.E. Jr. (1992) The Changing Role of Marketing Corporation, *Journal of Marketing*, 56, october.
- Wikstöm S. (1996) The customer as co-producer, *European Journal of Marketing*, vol. 30, no. 4, pp. 6-19.
- Wensley R. (1995) A Critical Review of Research in Marketing, *British Journal of Management*, vol. 6, december, special issue pp. S63-S82.
- Wind Y. (ed) (1978) Special Section: Market Segmentation Research, *Journal of Marketing Research*, vol. XV, august, pp. 315 e seguenti.

Yankelovich D. (1964) New Criteria for Market Segmentation, *Harvard Business Review*, march-april, pp. 83-90.