



Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Gestione del Prodotto e della Marca

**IL MARKETING ESPERIENZIALE:  
IL CASO NIKE - JORDAN**

Relatore:

Maria Giovanna Devetag

Candidato: Francesco Barletta

Correlatore:

Matteo De Angelis

Anno Accademico 2017/2018

*A Salvatore e a mio nonno*

# Sommario

INTRODUZIONE .....	4
BRANDED HOUSE.....	6
1. Introduzione sul concetto di marca.....	6
2. Branding e le differenze tra le varie strategie che possono essere adottate .....	17
3. Esempi di branded house, con particolare attenzione al caso Nike .....	28
CASE STUDY: NIKE-JORDAN.....	37
1. Il primo accordo.....	37
2. I primi successi .....	47
3. La nascita del Brand Jordan.....	55
ANALISI DEL MODELLO DI RICERCA .....	65
1. Introduzione.....	65
2. Analisi del modello di ricerca.....	66
2.1 Scopo della ricerca.....	66
2.2 Il marketing esperienziale.....	66
2.3 Studi empirici realizzati.....	68
2.4 Il modello utilizzato.....	69
2.5 Modello di analisi .....	77
2.6 Modello dei costrutti e questionario .....	78
2.7 Validazione degli items utilizzati .....	79
2.8 Data collection.....	80
2.9 Analisi del modello.....	81
2.10 Limitazioni del modello.....	92
2.11 Implicazioni manageriali .....	92
CONCLUSIONI.....	94
APPENDICE .....	96
BIBLIOGRAFIA .....	102
SITOGRAFIA .....	103

# INTRODUZIONE

Lo scopo del presente elaborato sarà quello di capire l'impatto che può avere il marketing esperienziale nella mente dei consumatori, prendendo come esempio concreto nella valutazione di questa analisi il brand Jordan. Inoltre si cercherà di mostrare il rapporto che possono avere brand e sub-brand all'interno del mercato e di come, a seguito di giuste strategie di marketing, un sub-brand può diventare talmente importante da essere considerato un brand a sé stante ed in grado di competere col Master Brand. In particolar modo l'elaborato sarà suddiviso in tre capitoli.

Nel primo capitolo ci sarà una introduzione sul concetto di brand, con tutte le varie dimensioni che compongono la forza di un brand, come brand awareness, brand knowledge o brand image, e di sub-brand. A ciò si aggiungerà un'analisi ed un trattato sull'architettura dei brand e sulla strategie di gestione dei brand in portafoglio che possono assumere i vari Master Brand, con una attenta analisi sulle Branded House.

Nel secondo capitolo invece verrà trattato il caso studio preso in esame: il rapporto tra brand Nike e brand Jordan. Si mostrerà la storia della Nike in un primo paragrafo, per poi passare alla storia della Jordan e di come, nel tempo, è passata da essere una semplice linea di scarpe sportivo ad un vero e proprio brand con una quota di mercato molto importante. Infine, sulla base dell'analisi della storia dei due brand, verranno introdotti i primi concetti di marketing esperienziale ed emozionale.

Nell'ultima parte della tesi verranno invece mostrati i grafici derivanti dai dati raccolti dal questionario a cui sono state sottoposte 194 persone. Qui, sulla base dei dati ottenuti, verrà effettuata un'analisi sull'obiettivo principale della tesi: l'impatto del marketing esperienziale nei confronti delle persone e, in special modo, la percezione del brand Jordan nella mente dei consumatori. La metodologia di lavoro utilizzata sarà proprio quella di un survey in cui poter capire le sensazioni delle persone quando si parla del brand in esame. Il modello sarà quello di una regressione lineare con dummy variables, in cui verranno mostrate le differenze anche sulla base delle variabili demografiche: sesso, età e provenienza.

Nelle conclusioni si effettuerà un riassunto di tutto ciò che è stato scritto nei primi tre capitoli, con le implicazioni manageriali sulla base dell'analisi effettuata.

La scelta del case study dipende da due delle mie passioni più importanti: il basket e il marketing esperienziale. La volontà è quella di vedere se c'è un collegamento tra i due e come poter applicare al meglio questo tipo di marketing all'ambito sportivo, soprattutto nell'ambito cestistico. La scelta invece del brand Jordan dipende da uno studio effettuato. Tra i vari brand sportivi analizzati, è un brand che ha avuto una storia particolare nel marketing. Infatti, come già detto, è passato nel giro di poco tempo dall'essere una linea di scarpe sportive ad un vero e proprio brand. Inoltre, non è mai successo che un brand collegato ad uno sportivo potesse continuare a vivere e a vendere anche dopo la fine della carriera agonistica dello stesso.

E' quindi un caso talmente particolare che mi ha portato a scegliere questo tipo di brand da poter analizzare. A ciò si è aggiunta anche la consapevolezza delle strategie di marketing utilizzate negli anni dal brand Jordan che l'hanno consacrato come uno dei migliori brand al mondo.

# BRANDED HOUSE

## 1. Introduzione sul concetto di marca

Che cos'è un brand? Perché è così importante all'interno di una azienda? Come fa il marketing a migliorare il valore di un brand?

Queste sono le domande principali da cui parte il mio trattato sul branding e, in particolare, sul caso specifico del rapporto tra i due brand Nike e Jordan.

L'American Marketing Association, l'associazione mondiale che riunisce esperti e professionisti nel campo del marketing creata ai primi del '900, definisce una marca o brand come “un nome, un termine, un segno, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o servizi di un venditore o un gruppo di venditori e li differenzia da quelli dei concorrenti”.<sup>1</sup>

Il brand quindi, in termini generali, è un elemento che distingue un'azienda dalle concorrenti agli occhi dei consumatori, un elemento astratto che rispecchia come i consumatori vedono una determinata azienda. E' caratterizzato da un insieme di valori e di molteplici elementi che aumentano l'importanza sul mercato dell'azienda stessa, catturando tutti i sensi del consumatore: gusto (Es.: il gusto della bevanda della Coca Cola); udito (Es: il rombo di una moto di una determinata marca); tatto,olfatto e vista.

Dal concetto di marca deriva quello di marchio, che non è altro che un nome, un disegno o un simbolo utilizzato da un'azienda per differenziare i propri prodotti da quello dei concorrenti e posizionarsi nella mente del consumatore.

Inoltre il marchio, oltre alla definizione economica, può avere anche una valenza giuridica. In questo caso, il marchio è il segno distintivo utilizzato dall'impresa allo scopo di distinguere i propri prodotti da quelli dei concorrenti. E' oggetto quindi di tutela legale ed attribuisce al titolare il diritto all'uso esclusivo potendone evitare che altri utilizzino il proprio marchio (fabbricazione, commercializzazione, importazione, esportazione, ecc.) per prodotti e/o servizi uguali o affini, quando ciò possa determinare un rischio di confusione o di associazione nei consumatori.<sup>2</sup>

In termini generali, la marca è importante perché determina la posizione e l'importanza che ha una azienda all'interno del mercato, in particolar modo come la vedono i consumatori. In tal senso, si distingue fra brand forte e brand debole. Un brand è forte quando i consumatori hanno una visione positiva dello stesso; al contrario un brand è debole quando la visione è negativa. In questo modo un brand forte può sfruttare l'idea che hanno i consumatori creando un vantaggio competitivo nei confronti dei competitors, tramite, per esempio un aumento dei prezzi dei propri prodotti. Come si crea la forza di un brand? Tramite una strategia di marketing di lungo periodo, basata sulla comunicazione, pubblicità ed interazione con l'ambiente esterno,

---

<sup>1</sup> Kotler, Keller, Ancarani, Costabile: Marketing Management, Pearson 14esima edizione.

<sup>2</sup> Guida alla tutela dei marchi e dei brevetti, Camera Commerciale di Cuneo.

[https://www.cn.camcom.gov.it/sites/default/files/uploads/documents/Marchi\\_brevetti/guida%20alla%20tutela.pdf](https://www.cn.camcom.gov.it/sites/default/files/uploads/documents/Marchi_brevetti/guida%20alla%20tutela.pdf)

per poter creare un posizionamento positivo nella mente dei consumatori ed accrescere la consapevolezza del marchio.

Il brand o marca assume, perciò, un ruolo fondamentale per l'azienda perché da un lato consente di differenziarsi dai propri competitors e dall'altro di creare valore per i clienti. E' nei confronti di quest'ultimo che il marchio esprime tutte le proprie potenzialità. A conferma di ciò una marca può assumere varie conformazioni in relazione alle funzioni che vengono svolte nella prospettiva del cliente, suscitando in questi varie emozioni racchiuse in tre concetti fondamentali nel marketing: *brand awareness*, *brand image* e *brand loyalty*.

Le conformazioni o ancora meglio, i contenuti che può assumere sono di tre tipi: segno, significato ed esperienza. A queste rispettivamente si accompagnano tre funzioni: cognitivo-identificativa, emotivo-attitudinale, fiduciario-previsionale. Il tutto, come già detto in precedenza, genera brand awareness, brand image e brand loyalty.

<b>CONTENUTI</b>	<b>FUNZIONI</b>	<b>CONSEGUENZE</b>
Segno	Cognitivo-identificativa	Brand awareness
Significato	Emotivo-attitudinale	Brand image
Esperienza	Fiduciario-previsionale	Brand loyalty

Il segno rappresenta l'elemento concreto di identificazione dei prodotti e dei servizi aziendali e che porta a due vantaggi principali:

1. L'azienda si costruisce quella conoscenza e quella consapevolezza che attribuisce valore alla marca (ES: "Swoosh" della Nike) e quindi la *brand awareness*;
2. I clienti fanno meno sforzo di analisi delle informazioni durante i processi di acquisto e di consumo.

I significati rappresentano, invece, il valore simbolico ed emozionale che, se apprezzati dal cliente, determinano gli atteggiamenti verso la marca, realizzando, in tal senso, gli obiettivi di posizionamento posti in essere dall'azienda. Si crea in questo modo la brand image, concetto che verrà ripreso nel terzo capitolo.

Infine, le esperienze sono il risultato delle interazione tra client ed azienda, con il vantaggio, nel caso di esperienze positive, di potersi fidare delle prestazioni dei prodotti o servizi aziendali e di prevederne le performance in caso di riacquisto o riutilizzo.<sup>3</sup> Si determina, in tal modo, la brand loyalty, la quale non rappresenta altro che la fiducia che i clienti ripongono nell'azienda creando, di conseguenza, la customer equity, ovvero il valore del cliente. Maggiore sarà il valore del cliente, più promozioni o sconti o servizi personali gli verranno offerti.

---

<sup>3</sup> Kotler, Keller, Ancarani, Costabile: Marketing Management, Pearson 14esima edizione.

Brand awareness, brand image e brand loyalty, insieme alla brand attitude, sono le variabili più importanti per poter valutare il valore di un brand. Queste variabili rientrano all'interno della brand equity, che rappresenta il valore che assume il brand all'interno del mercato.

Ma cosa rappresenta la brand equity e come si costituisce?

La brand equity è stata valutata secondo molte prospettive nel corso del tempo. In termini generali, la brand equity rappresenta il valore del marchio all'interno del mercato e viene definita in termini di effetti di marketing attribuibili unicamente al marchio, ad esempio i risultati derivanti dalla commercializzazione del prodotto o servizio del marchio stesso che non si verificherebbero se lo stesso prodotto o servizio non avesse quel nome.<sup>4</sup>

Ci sono due motivazioni alla base dello studio della brand equity di un marchio. Una prima motivazione è di tipo finanziaria. Simon e Sullivan, nel 1990, hanno definito la brand equity in termini generali come i flussi di cassa che ottiene l'impresa grazie alla presenza del marchio, che non otterrebbe in caso di vendita di prodotti o servizi non brandizzati.<sup>5</sup> Partendo da questa definizione, Simon e Sullivan calcolano la brand equity di un'impresa partendo da una valutazione generale dell'impresa nel mercato, effettuando una stima obiettiva di tutti i flussi di cassa futuri generabili da tutte le attività dell'impresa. In seguito si estrae il valore patrimoniale del marchio, considerato come un'attività al pari delle altre attività dell'impresa; calcolando infine i flussi di cassa futuri generati dall'utilizzo del marchio per i prodotti e i servizi venduti.

Questa metodologia si basa su tre presupposti:

1. La brand equity viene considerata come un patrimonio dell'impresa e il valore della marca viene separato dalle altre attività di impresa;
2. La brand equity è valutata secondo una prospettiva lungimirante, poiché il valore di mercato dei titoli negoziati dell'impresa riflette una stima imparziale dei flussi di cassa futuri;
3. La brand equity cambia dal momento che nuove informazioni sono disponibili nel mercato.<sup>6</sup>

In questa metodologia, sono state effettuate due tipi di analisi empiriche, una a livello macro ed una a livello micro. A livello macro, viene valutata la brand equity a livello della totalità dell'impresa. Grazie a questo approccio si possono valutare l'efficacia delle politiche di marketing di un'impresa a confronto con le altre imprese del settore. Lo svantaggio di questo approccio è che non dà stime della brand equity a livello di singolo marchio ma viene considerata la totalità dell'impresa.<sup>7</sup>

Il micro approccio isola il valore del marchio a livello di singolo marchio misurando la risposta del brand equity alle principali decisioni di marketing. Poiché il valore dei titoli di una società cambia con l'arrivo di nuove informazioni sul mercato, la stima della brand equity a livello aziendale si adatta alle decisioni di marketing, come le introduzioni di nuovi prodotti e le principali campagne pubblicitarie. L'approccio micro

---

<sup>4</sup> Levin Kane Keller: *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Equity*, 1993.

<sup>5</sup> Levin Kane Keller: *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Equity*, 1993.

<sup>6</sup> Simon, Sullivan: *The measurements and determinants of brand equity: a financial approach*, 1993.

<sup>7</sup> Simon, Sullivan: *The measurements and determinants of brand equity: a financial approach*, 1993.

ci consente di valutare l'impatto delle specifiche decisioni di marketing prese dall'azienda e dai suoi concorrenti. Uno svantaggio di questa procedura è che i dati del mercato azionario sono rumorosi, quindi solo i principali eventi avranno un impatto sufficientemente ampio sulla brand equity da rilevare.<sup>8</sup>

Sono state tuttavia sviluppate cinque tecniche alternative per valutare la brand equity di un'impresa, dal punto di vista finanziario.

Una prima alternativa valuta la brand equity sulla base del disinvestimento o dell'acquisizione. Questa si basa sulla premessa che la brand equity dipenda dalla capacità dell'impresa proprietaria di utilizzare gli assets del marchio.

Un secondo approccio valuta la brand equity sulla base del price premia comandati da un prodotto, anche se questo approccio non viene molto utilizzato perché considera la brand equity sulla base di una sola dimensione, ovvero quella del prezzo, e non su molteplici dimensioni.

Una terza valuta il valore del marchio sulla base dell'influenza che ha il marchio stesso sul comportamento dei consumatori, il tutto viene valutato tramite sondaggi di preferenza, intenzione o ripetizione all'acquisto. Anche in tal caso ci sono problemi perché questo approccio non calcola i profitti generabili dall'impresa tramite l'utilizzo di questo marchio.

Una quarta alternativa valuta la brand equity sulla base dei costi di sostituzione del marchio, ovvero i costi che si sosterebbero se si sostituissero i prodotti o i servizi con un nuovo brand.

L'ultimo approccio invece si basa sul peso che ha avuto il marchio sui profitti generati dall'impresa negli ultimi tre anni. Tuttavia questo approccio non consente di calcolare i profitti futuri dell'impresa, basandosi sullo studio di soli dati storici.

Mettendo da parte la parte finanziaria, un'altra motivazione per poter studiare la brand equity di un'impresa è basata sulla strategia per migliorare la produttività del marketing. In particolar modo, in un mercato con molta concorrenza e con costi sempre più elevati, è importante per un'azienda creare una strategia di marketing efficace per poter aumentare la propria posizione nel mercato. Per questo motivo, prima ancora della parte finanziaria, è importante creare una base forte per implementare la posizione dell'azienda nel mercato tramite un giusto posizionamento del brand ed una maggiore influenza sulla mente dei consumatori, il tutto a seguito di efficaci campagne pubblicitarie e di comunicazione. Le questioni di valutazione finanziaria hanno poca rilevanza se non è stato creato alcun valore sottostante per il marchio o se i gestori non sanno come sfruttare tale valore sviluppando strategie di marca proficue.<sup>9</sup>

Con quest'ultimo approccio, viene introdotta la *customer-based brand equity*. Questa riguarda la valutazione della brand equity sulla base delle risposte dei consumatori alle politiche di marketing mix volte alla commercializzazione del marchio, calcolate come effetto differenziale con le stesse politiche volte alla commercializzazione di prodotti o servizi senza il marchio. O ancora meglio, *la customer-based brand*

---

<sup>8</sup> Simon, Sullivan: The measurements and determinants of brand equity: a financial approach, 1993.

<sup>9</sup> Levin Kane Keller: Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Equity, 1993.

*equity è definita come l'effetto differenziale della brand knowledge sulla risposta dei consumatori alla commercializzazione del marchio.*<sup>10</sup>

I tre concetti più importanti di questa definizione sono: effetto differenziale, brand knowledge e la risposta dei consumatori.

Per effetto differenziale si intende la differenza tra le risposte del consumatore ad attività di marketing per prodotti o servizi brandizzati e le risposte degli stessi con prodotti o servizi non brandizzati.

Per brand knowledge, invece, si intende la conoscenza del marchio ed è composta da brand awareness e brand image, di cui parleremo in seguito.

Mentre per risposta del consumatore ci si riferisce all'atteggiamento che assume il consumatore nei confronti dei prodotti e servizi commercializzati.

Perciò, in termini generali, un brand ha una customer-based brand equity positiva (o negativa) quando il consumatore reagisce più (o meno) favorevolmente alle attività di marketing mix rispetto a quando tali attività sono svolte per prodotti non brandizzati.<sup>11</sup>

Una positiva e favorevole customer-based brand equity porta ad un aumento dei profitti ed un abbassamento dei costi. Assume, in tal senso, importanza la brand knowledge. Infatti più è forte, unica e positiva la conoscenza e l'associazione che hanno i consumatori col brand, migliori saranno le risposte e gli atteggiamenti degli stessi nei confronti dell'impresa proprietaria.

Per poter creare quindi valore per il marchio e influenzare i consumatori, bisogna affrontare delle scelte che riguardano l'identità del brand, come il nome, il logo, il simbolo da utilizzare ed integrare il tutto tramite le attività di marketing mix. Ovviamente si parte dalla scelta del nome del marchio, il quale deve essere semplice, facile da ricordare, comprendere e pronunciare ed originale. Si possono utilizzare sia nomi familiari, che possono essere più facili da ricordare ma che possono creare confusione nelle persone, sia nomi originali o inventati, che non consentono confusione con brand concorrenti ma che possono essere più difficile da ricordare.

Inoltre il nome del brand può essere scelto per raffigurare il nome della categoria del prodotto o servizio offerto; oppure per poter esprimere gli attributi o i benefici del prodotto o del servizio.

Una volta scelto il nome del brand, si passa alla scelta del logo o del simbolo. Sono qualità importanti per la brand equity perché danno la possibilità di poter rafforzare la brand knowledge e l'associazione che creano i consumatori con l'impresa.

Infine, nella costruzione di una solida customer-based brand equity, si integra il tutto tramite i programmi di marketing che riguardano prezzo, prodotto, promozione e distribuzione in modo da implementare la brand awareness.

Anche nel caso della customer-based brand equity si hanno due approcci per una sua misurazione:

---

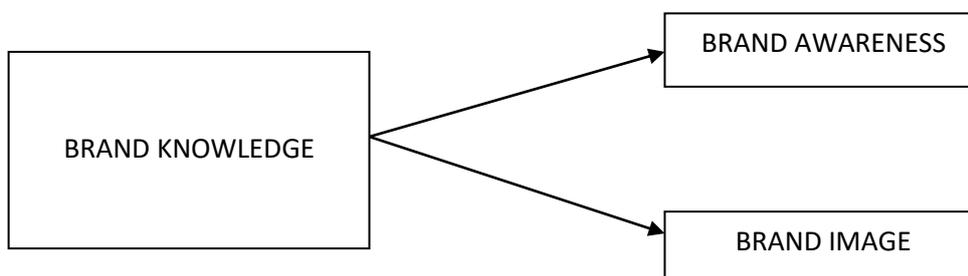
<sup>10</sup> Levin Kane Keller: *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Equity*, 1993.

<sup>11</sup> Levin Kane Keller: *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Equity*, 1993.

1. Approccio indiretto: questo approccio, richiede la misurazione della brand awareness e le caratteristiche e relazioni della brand associations. Poiché ogni misura in genere cattura solo un aspetto particolare della conoscenza del marchio, devono essere impiegate più misure per catturare la natura multidimensionale della conoscenza del marchio. La brand awareness può essere valutata tramite misurazioni della memoria assistita e non dei consumatori attraverso testi per la brand recall e brand recognition. Per quanto riguarda le caratteristiche della brand associations, si valuterà la forza e il tipo di associazione che si crea. Infine nel caso della relazione, può essere misurata chiedendo direttamente ai consumatori informazioni pertinenti alla congruenza, alla sovrapposizione della concorrenza ed al leverage per la brand association.<sup>12</sup> Per congruenza si intende il grado con cui la brand association è condivisa; per sovrapposizione della concorrenza il grado con cui la brand association è collegata alla categoria di prodotto (identificazione) ed è o non è condivisa con gli altri brand (unicità); infine per leverage il grado con cui altre brand associations collegate al brand stesso diventano associazioni secondarie rispetto ad una principale.<sup>13</sup>
2. Approccio diretto: misura direttamente gli effetti della brand knowledge sulle risposte dei consumatori al marketing del brand. Per calcolarlo, è richiesto un esperimento in cui un gruppo di consumatori risponde ad attività di marketing volte alla commercializzazione a prodotti o servizi brandizzati; mentre un altro risponde ad attività di marketing per prodotti o servizi non brandizzati.<sup>14</sup>

Abbiamo quindi visto che per creare una solida brand equity, è fondamentale partire dalle basi e creare una brand knowledge solida per il marchio. La brand knowledge consiste nella conoscenza del marchio e delle sue identità fondamentali, ovvero nome, logo o simbolo, e delle varie associazioni che si creano nella mente dei consumatori.

La brand knowledge si distingue principalmente in: brand awareness e brand image.



---

<sup>12</sup> Levin Kane Keller: Conceptualizing, Measuring and Managing Costumer-based Equity, 1993.

<sup>13</sup> Levin Kane Keller: Conceptualizing, Measuring and Managing Costumer-based Equity, 1993.

<sup>14</sup> Levin Kane Keller: Conceptualizing, Measuring and Managing Costumer-based Equity, 1993.

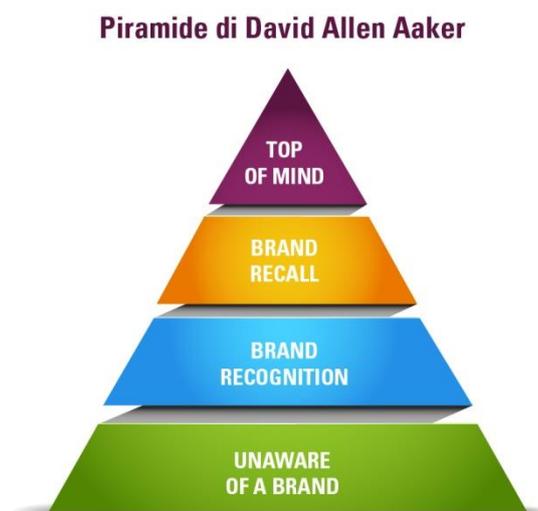
Ci occuperemo adesso della brand awareness, lasciando la trattazione sulla brand image al terzo capitolo.

Il primo attributo fondamentale per la brand knowledge è la brand awareness, ovvero la consapevolezza del marchio. Riguarda il recupero tramite la memoria del marchio e quindi la capacità dei consumatori di identificare il marchio in condizioni diverse.<sup>15</sup>

La brand awareness gioca un ruolo fondamentale nelle decisioni dei consumatori per tre motivi principali:

1. Quando il consumatore pensa alla categoria di prodotto, pensa subito al marchio stesso che rientra nei brand considerati;
2. Può influenzare le decisioni sui marchi da considerare;
3. Facilita le associazioni che si possono creare in corrispondenza del marchio.

Aaker nel 2001 ipotizzò la “piramide della brand awareness”, secondo cui la conoscenza della marca parte dalla base della piramide, in cui il consumatore non ha nessun ricordo o nessuna associazione con la marca presa in esame.



*Piramide di Aaker. Fonte: <https://www.signorelli-partners.it/brand-awareness-la-piramide-di-aaker/>*

Ai due estremi della piramide abbiamo, rispettivamente, l’ “Unaware of a Brand” ed il “Top Of Mind”.

L’ Unaware of a Brand è la fase in cui non abbiamo nessuna conoscenza della marca; mentre la fase della Top Of Mind è la fase conclusiva e quella più forte ed evoluta, perché conoscenza e consapevolezza si fondono così bene insieme che influenzano il comportamento del consumatore.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Levin Kane Keller: Conceptualizing, Measuring and Managing Costumer-based Equity, 1993.

<sup>16</sup> <https://www.signorelli-partners.it/brand-awareness-la-piramide-di-aaker/>

Tuttavia la distinzione principale è fra: brand recognition e brand recall. La brand recognition rappresenta il riconoscimento del marchio che avviene al momento dell'acquisto nella mente del consumatore. Il consumatore quando vede il marchio o il prodotto si chiede se vuole o ha bisogno del prodotto stesso. La sequenza nella mente del consumatore è: la brand recognition che ricorda la necessità della categoria quando vedo i vari prodotti o un determinato marchio.<sup>17</sup> Infatti, nella maggior parte dei casi, difficilmente un consumatore ricorda a priori l'esigenza di un determinato marchio. Poche persone girano con una lista di prodotti in mano; hanno un promemoria di marca ma si affidano principalmente a ricordi visivi, guardando il packaging dei vari prodotti.

La brand recall invece avviene, a differenza della brand recognition, prima del momento d'acquisto. Dopo che si ha la necessità d'acquisto all'interno di una certa categoria di prodotto, il consumatore richiama alla mente tutte le possibili marche presenti all'interno di questa categoria e effettua la scelta tra quelli richiamati.<sup>18</sup> Ad esempio una famiglia che vuole andare a mangiare fuori in un ristorante (categoria di prodotto), avrà in mente i vari posti in cui poter andare a mangiare ed effettuerà la scelta tra tutti i ristoranti valutati (brand recall). Ha un potere maggiore sul comportamento d'acquisto rispetto alla brand recognition perché avviene prima del momento d'acquisto e non sulla base di riconoscimenti visivi, ma anche solamente verbali.

Per questi motivi è fondamentale creare una strategia di successo per la brand awareness e monitorarne gli effetti. Molte aziende utilizzano, per questi motivi, vari strumenti come: Analytics, per misurare il numero di visite, il traffico e le conversioni; Facebook Insights, che offrono una panoramica per poter valutare la notorietà del brand e impostare le attività di SEO.

Come la brand awareness, anche la brand attitude può essere fondamentale come strumento comunicativo per l'acquisto di una marca. All'interno della brand attitude giocano varie componenti. Percy e Rossiter indicano questa come l'atteggiamento che assume il consumatore nei confronti di una marca, in presenza di una motivazione pre-esistente. In particolar modo, secondo il loro modello, la brand attitude è una valutazione complessiva che fa il consumatore rispetto alla percezione di abilità e di benefici di un marchio per soddisfare una motivazione attualmente rilevante.<sup>19</sup> Tale modello implica l'esistenza di convinzioni cognitive per la valutazione di un marchio, ma che richiede una motivazione di base da parte dei consumatori.

Ci sono quattro caratteristiche importanti da comprendere nei confronti di un marchio:

1. La brand attitude dipende dalla motivazione attuale del consumatore; per cui se cambia quest'ultima, cambierà anche l'atteggiamento nei confronti del brand;

---

<sup>17</sup> Percy, Rossiter: A model of Brand Awareness and Brand attitude advertising strategies.

<sup>18</sup> Percy, Rossiter: A model of Brand Awareness and Brand attitude advertising strategies.

<sup>19</sup> Percy, Rossiter: A model of Brand Awareness and Brand attitude advertising strategies.

2. La brand attitude è costituita da una componente cognitiva ed una affettiva. Quella cognitiva guida il comportamento, mentre quella affettiva lo eccita<sup>20</sup>;
3. La componente cognitiva può essere costituita da un insieme di credenze che si hanno nei confronti della marca;
4. La brand attitude è un costrutto relativo. Essa dipende dalla motivazione che sta alla base della decisione d'acquisto del consumatore. Quest'ultimo sceglierà la marca che soddisfa al meglio i suoi bisogni.<sup>21</sup>

Collegati alla brand attitude sono i concetti di involvement e motivation:

- Involvement: riguarda l'aspetto cognitivo del consumatore e si riferisce al momento d'acquisto di un prodotto ed al coinvolgimento che ha il consumatore in questa fase. In particolar modo si distingue fra basso coinvolgimento ed alto coinvolgimento. Il basso coinvolgimento si ha quando il consumatore non è tanto interessato alla marca da acquistare, per cui basa la sua valutazione solamente su una prova del prodotto e se, quindi, soddisfa i suoi bisogni o no. L'alto coinvolgimento invece presuppone uno studio preventivo di tutte le informazioni possibili che si possono ottenere su una determinata marca. Dopo aver preso informazioni su tutte le marche possibili, si farà una valutazione e verrà scelta la marca più soddisfacente;
- Motivation: la motivazione è, invece, ciò che sta alla base della brand attitude per Percy e Rossiter. E' infatti considerato un meccanismo energizzante che guida l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del brand e all'acquisto del brand stesso per la soddisfazione di propri bisogni.<sup>22</sup> Esistono otto tipi di motivazione alla base della brand attitude, cinque negative e tre positive. Le motivazioni negative sono:
  1. Rimozione del problema: cercare una soluzione ad un problema corrente;
  2. Elusione del problema: evitare un problema in maniera preventiva;
  3. Soddifazione incompleta: cercare un prodotto migliore;
  4. Prevenzione dell'approccio misto: cercare una risoluzione di un conflitto causato dalla presenza di aspetti positivi e negativi nello stesso prodotto;
  5. Esaurimento normale: cerco di mantenere una fornitura regolare del prodotto.

Le motivazioni positive sono invece:

1. Gratificazione sensoriale: cercare un piacere extra dal prodotto;
2. Stimolazione intellettuale: cercare una stimolazione extra dal prodotto;
3. Approvazione sociale: cercare un'opportunità di guadagno sociale dal prodotto.

---

<sup>20</sup> Percy, Rossiter: A model of Brand Awareness and Brand attitude advertising strategies.

<sup>21</sup> Percy, Rossiter: A model of Brand Awareness and Brand attitude advertising strategies.

<sup>22</sup> Percy, Rossiter: A model of Brand Awareness and Brand attitude advertising strategies.

Motivazione ed involvement creano quindi la brand attitude nei confronti del marchio. Più è motivato il consumatore, maggiore sarà il suo coinvolgimento nella ricerca delle informazioni. Per questo la brand attitude, insieme alla brand awareness, assumono un ruolo fondamentale nella comunicazione strategica verso i consumatori. Infatti più forti saranno la brand attitude e la brand awareness, più possibilità ci saranno che un consumatore possa acquistare un certo marchio. Non è infatti un caso che le aziende più grandi, spendono molti soldi nella rafforzamento di queste due variabili per due motivi principali: migliorare l'atteggiamento del consumatore, in modo da renderlo positivo nei confronti del brand; e posizionare al meglio nella mente del consumatore il marchio, in modo da facilitarne il riconoscimento o il richiamo dello stesso.

Ultima variabile da considerare nei confronti di una marca, mettendo da parte la brand image di cui parleremo nel terzo capitolo, è la brand loyalty. Questa è forse considerata la variabile più importante nei confronti di un consumatore perché riguarda la fiducia che ha quest'ultimo verso la marca e la possibilità che quindi egli possa riacquistare i prodotti o i servizi del brand stesso. Molte ricerche sono state effettuate per poter valutare la brand loyalty. Di seguito tratteremo gli studi effettuati da Bloemer e Kepler per poterla spiegare. Prima di tutto bisogna distinguere fra ripetizione di acquisto e brand loyalty. Sono due concetti che sembrano molti simili fra di loro ma che in realtà hanno delle diversità molto forti. La ripetizione di acquisto consiste nel concreto riacquisto nel tempo dei prodotti del brand; manca la connotazione psicologica ed ha solamente una connotazione materiale e concreta.<sup>23</sup> La brand loyalty invece è una conseguenza naturale della ripetizione di acquisto, dividendosi in: brand loyalty spuria e brand loyalty vera.

La differenza principale tra queste due tipi di loyalty risiede nella presenza o meno di processi psicologici, come decisione, valutazione e acquisto. Infatti mentre la brand loyalty spuria è una risposta comportamentale, conseguenza della ripetizione di acquisto di una certa marca, ma basata sull'inerzia; la brand loyalty vera è, invece, una risposta comportamentale basata su processi psicologici che derivano dall'attaccamento di un consumatore ad una specifica marca.<sup>24</sup> Si può dire che solo quest'ultima loyalty deriva dalla brand commitment, ossia da un attaccamento emotivo e psicologico del consumatore ad una marca.<sup>25</sup> C'è quindi una linea che collega la loyalty spuria con quella vera, collegati dalla brand commitment. Infatti il consumatore parte con la loyalty spuria, in cui continua a ripetere l'acquisto dei prodotti o servizi di un certo brand solo per inerzia; in seguito, tramite un attento e complesso processo di analisi e di valutazione dei prodotti e servizi (brand commitment), crea un insieme di associazioni psicologiche ed emotive con la marca, creandosi in questo modo la loyalty vera. Si può quindi definire la brand commitment come indicatore per valutare la fedeltà ad una marca da parte del consumatore.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Tassinari, Soddisfazione del cliente e fedeltà alla marca: un legame ambiguo, 2003

<sup>24</sup> Tassinari, Soddisfazione del cliente e fedeltà alla marca: un legame ambiguo, 2003

<sup>25</sup> Tassinari, Soddisfazione del cliente e fedeltà alla marca: un legame ambiguo, 2003

<sup>26</sup> Tassinari, Soddisfazione del cliente e fedeltà alla marca: un legame ambiguo, 2003

Collegato al concetto di brand loyalty è la customer satisfaction, ovvero la soddisfazione del consumatore. Questa rappresenta la soddisfazione del consumatore ad utilizzare un certo brand; in particolar modo è collegata al concetto di disconfirmation, il confronto tra le aspettative del consumatore riguardo i benefici della marca e le performance concrete della marca stessa. Anche in questo caso si può distinguere tra soddisfazione manifesta e soddisfazione latente. La soddisfazione manifesta scaturisce da un'attenta analisi e valutazione fatta dal consumatore per poter valutare la differenza generatasi, a seguito dell'utilizzo del prodotto di una marca, tra aspettative e performance. Quella latente invece si ha quando manca questa attenta analisi, vuoi perché il consumatore non è in grado di poter effettuare questa analisi o perché non ha tempo oppure perché manca la motivazione. Anche in questo caso si genera comunque una linea continua tra soddisfazione latente e manifesta.

Bloemer e Kepler hanno trovato un collegamento tra soddisfazione e loyalty. Infatti i due hanno teorizzato che, insieme a motivazione e capacità di valutazione di una marca, la soddisfazione è un indicatore per la brand loyalty. In particolar modo, la soddisfazione, come la motivazione, ha un rapporto diretto e positivo con la brand loyalty; mentre la capacità di valutazione ha un rapporto negativo. Questo comporta che se la soddisfazione o la motivazione aumentano, la loyalty aumenta in maniera direttamente proporzionale; al contrario, se la capacità diminuisce, la loyalty aumenta o viceversa.<sup>27</sup>

Anche i vari tipi di soddisfazione hanno un rapporto diverso con la loyalty. Tutti e due influiscono in maniera positiva, anche se con gradi diversi. Infatti è la soddisfazione manifesta ad avere un rapporto più forte con la loyalty vera. L'origine è abbastanza intuibile: se un consumatore utilizza un prodotto ed ha la capacità per effettuare un confronto tra aspettative e performance della marca e non ci sarà molta differenza, allora il consumatore sarà soddisfatto; di conseguenza si genererà un attaccamento emotivo e positivo nei confronti del brand, a seguito della brand commitment, generando la brand loyalty vera.<sup>28</sup>

Ricapitolando, in questo paragrafo ci siamo concentrati principalmente sul concetto di marca in termini generali, mostrando in seguito le variabili che guidano un'azienda a migliorare la propria marca in modo che possano aumentare le vendite dei prodotti della stessa (brand equity, brand awareness, brand attitude, brand loyalty). Un'azienda infatti cercherà sempre di poter controllare e aumentare queste variabili per avere un posizionamento migliore nella mente dei consumatori e, in termini più ampi, nel mercato.

---

<sup>27</sup> Tassinari, *Soddisfazione del cliente e fedeltà alla marca: un legame ambiguo*, 2003

<sup>28</sup> Tassinari, *Soddisfazione del cliente e fedeltà alla marca: un legame ambiguo*, 2003

## 2. Branding e le differenze tra le varie strategie che possono essere adottate

Abbiamo quindi visto i concetti fondamentali di una marca. Che cos'è una marca, quali sono i suoi valori e gli obiettivi di un'impresa. Abbiamo visto anche che cos'è il valore di una marca, come si può calcolare e che benefici può portare all'azienda.

Adesso ci concentreremo sul concetto di branding. Rappresenta la gestione di una marca, finalizzata all'utilizzo della stessa per poter potenziare i prodotti o i servizi offerti. Tramite il branding si cerca di spiegare qual è il nome della marca, cosa si vede, come si vende e che benefici si vogliono portare ai consumatori. La finalità principale è quella di trasmettere nella mente dei consumatori la differenza che può sussistere con i brand concorrenziali nella stessa categoria di prodotto. Il branding può essere applicato in qualsiasi caso in cui i consumatori si trovino di fronte ad una scelta. Si può quindi creare una marca per un prodotto fisico, un negozio, una persona (come attori o attrici) o una organizzazione.<sup>29</sup>

Sappiamo dalla prima parte del capitolo che il valore della marca è tutto ciò che apporta in termini aggiuntivi la marca ai prodotti e ai servizi offerti dall'impresa proprietaria. Il compito dei marketing manager è di trasmettere, tramite chiare ed efficienti strategie, questo valore ai consumatori. Sarà dato a loro disposizione un budget per il marketing che servirà per sviluppare una buona immagine della marca, attraverso vari obiettivi: posizionamento e coerenza rispetto al target prefissato, politiche di marketing relative al mix di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione.<sup>30</sup>

Come si costruisce questo valore?

Prima di tutto si parte dalla scelta e dallo sviluppo degli elementi identificativi della marca. Sappiamo che gli elementi identificativi sono costituiti principalmente da nome, logo e simbolo. Tuttavia per la scelta dei vari elementi identificativi si possono seguire sei criteri. I primi tre sono i criteri di costruzione della marca, secondo cui la marca deve essere facile da ricordare, significativa e gradevole; gli ultimi tre sono criteri di tipo difensivo per poter proteggere la marca dai concorrenti e sono trasferibilità, adattabilità e tutelabilità.<sup>31</sup> I vari elementi identificativi della marca possono avere diverse funzioni nella creazione della marca. Più la marca sarà facile da ricordare e descrittiva dei vari prodotti, minore sarà il tempo per la valutazione della marca durante il processo di acquisto. Inoltre la brand awareness aumenta più sarà gradevole e piacevole gli elementi identificativi.

Le imprese quindi utilizzano la maggior parte del budget per il marketing per una comunicazione pubblicitaria, con lo scopo di trasmettere al meglio gli elementi identificativi del marchio verso i

---

<sup>29</sup> Kotler, Keller, Arcani, Costabile; Marketing Management

<sup>30</sup> Kotler, Keller, Arcani, Costabile; Marketing Management

<sup>31</sup> Kotler, Keller, Arcani, Costabile; Marketing Management

consumatori. Tuttavia per creare un contatto con i clienti non esiste solo la comunicazione tramite la pubblicità, ma anche attraverso altri punti di contatto: osservazione ed utilizzo personale, social network, passaparola, interazione con il personale aziendale, esperienze online o telefoniche, direct marketing e molte altre.<sup>32</sup> Si parla in questo caso di branding integrato, ovvero la gestione di tutte le attività di marketing per poter comunicare efficacemente gli elementi del brand ai clienti.

Un altro modo per poter costruire il valore della marca è quello di creare delle associazioni secondarie, creare valore collegando la marca ad altre informazioni presenti nella memoria che assumano un significato per i consumatori.<sup>33</sup> Si possono creare queste associazioni in vari modi:

- Collegando la marca all'impresa stessa, attraverso adeguate architetture di brand;
- Collegando la marca a Paesi o altre aree geografiche (identificazione dell'origine del prodotto);
- Collegando la marca ai canali di distribuzione (mediante strategie di canale);
- Collegando la marca a personaggi (accordi di licenza) e personalità artistiche, culturali e politiche (testimonial);
- Collegando la marca ad eventi sportivi o culturali (sponsorizzazioni);
- Collegando la marca ad altre marche (ingredient branding o co-branding);
- Collegando la marca ad altre fonti esterne di significato (premi e recensioni).

Riassumendo si può dire che il branding serve per poter mantenere le promesse della marca. Ovviamente tale promessa non deve essere rivolta solo all'esterno ma anche verso l'interno dell'organizzazione. Si parla in tal caso di branding interno. Col branding interno si cerca di trasmettere i valori e le promesse della marca verso i dipendenti dell'impresa in modo che si possano informare, ispirare e motivare i dipendenti riguardo la marca e i suoi valori. E' importante nel lavoro di un'azienda che i dipendenti, in primis, capiscano le strategie e gli obiettivi di branding.<sup>34</sup> Quando infatti i dipendenti si sentono parte del progetto, sono più motivati. Tre sono i criteri da seguire nel branding interno:

1. Scegliere il momento giusto: e' importante capire il momento di svolta all'interno di un'impresa in modo che gli stessi dipendenti possano avere un atteggiamento più propositivo verso la marca;
2. Collegare il marketing interno con quello esterno: i messaggi interni non devono essere difforni da quelli esterni;
3. Rendere la marca viva per i dipendenti: Le comunicazioni devono essere informative ed energetiche.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Kotler, Keller, Arcani, Costabile; Marketing Management

<sup>33</sup> Kotler, Keller, Arcani, Costabile; Marketing Management

<sup>34</sup> Kotler, Keller, Arcani, Costabile; Marketing Management

<sup>35</sup> Kotler, Keller, Arcani, Costabile; Marketing Management

Un modo per poter creare un contatto più profondo con i clienti è quello delle comunità di marca. Si sviluppa tramite Internet, grazie al quale l'azienda può connettersi ai clienti, ed è una comunità di consumatori e dipendenti che si identificano con la marca e ne condividono i valori, operando di conseguenza in armonia con le politiche di marca, rafforzandole e influenzandole.<sup>36</sup> Grazie a queste comunità si ha un duplice vantaggio: da una parte l'azienda può controllare al meglio le opinioni e i bisogni dei clienti ed avere uno stretto contatto con loro; dall'altra i clienti si sentono più vicini all'impresa e diventano più fedeli e positivi verso la stessa. Le comunità sono costituite da tre elementi principali:

1. consapevolezza di specie: vicinanza alla marca, all'impresa o anche al semplice prodotto offerto;
2. rituali, storie e tradizioni condivise;
3. responsabilità e dovere morale verso gli altri membri della comunità.

Dopo aver cercato di comunicare al meglio i valori della marca, si cerca di creare e rafforzare il posizionamento della stessa nella mente dei consumatori. Avviene a seguito della segmentazione e targetizzazione dei consumatori verso cui è rivolto il prodotto ed è l'atto di progettare e tradurre sul piano operativo l'offerta di un'impresa in modo che la sua rappresentazione occupi un posto ben definito nelle menti dei consumatori del segmento-obiettivo.<sup>37</sup> Prima di tutto bisognerà cercare di definire l'ambiente di riferimento competitivo, cercando di effettuare un'analisi accurata della propria marca e dei concorrenti in modo da trovare il giusto posizionamento all'interno del mercato. Il primo punto di partenza è l'identificazione dei concorrenti, determinando la categoria di appartenenza: il prodotto o l'insieme di prodotti con cui una marca è in competizione e che sono pressoché intercambiabili.<sup>38</sup> La concorrenza può essere definita secondo due linee guida: il mercato industriale o settoriale e il mercato di consumo. Valutare i concorrenti secondo un mercato settoriale vuol dire definire i concorrenti che offrono prodotti che possono essere interscambiabili con la propria azienda. Nel secondo caso, nel mercato di consumo, invece l'identificazione viene effettuata sulla base degli stessi bisogni che vengono soddisfatti. Ad esempio una persona che vuole viaggiare potrà viaggiare in vari modi, come aerei, treni o macchina.

Il secondo punto è quello di effettuare un'analisi dei concorrenti attraverso l'analisi SWOT, studiando ed analizzando i punti di forza (strengths), di debolezza (weaknesses), le potenziali opportunità (opportunities) e le potenziali minacce (threats). Questa analisi può essere fatta su due o tre aziende se il mercato è statico, mentre su più concorrenti se il mercato è dinamico utilizzando gli schemi di riferimento multipli<sup>39</sup>.

In questa prima fase, alla fine, verranno valutati gli elementi di differenziazione e di parità con le concorrenti. Gli elementi di parità sono quegli elementi standard di tutti i prodotti appartenenti ad una

---

<sup>36</sup> Kotler, Keller, Arcani, Costabile; Marketing Management

<sup>37</sup> Kotler, Keller, Arcani, Costabile; Marketing Management

<sup>38</sup> Kotler, Keller, Arcani, Costabile; Marketing Management

<sup>39</sup> Kotler, Keller, Arcani, Costabile; Marketing Management

determinata categoria e possono distinguersi in elementi di categoria, che sono caratteristiche o vantaggi che il consumatore ritiene importanti perché l'offerta dell'impresa venga considerata credibile, e gli elementi competitivi, sono quegli elementi utilizzati per superare le debolezze della marca. Tuttavia gli elementi più importanti sono quelli di differenziazione perché creano il vero vantaggio competitivo rispetto alle altre marche. Infatti questi rappresentano gli elementi che i clienti vedono in una marca rispetto ad un'altra e che creano valore per la marca stessa. Questi tipi di elementi devono basarsi su tre criteri:

1. desiderabilità del consumatore: questi elementi devono essere considerati importanti per il consumatore e devono creargli un bisogno;
2. possibilità di offrire ciò che si propone: l'impresa deve avere le risorse necessarie per mantenere le promesse verso i consumatori;
3. differenziazione rispetto ai concorrenti: devono essere elementi e caratteristiche che le altre aziende competitive non offrono.<sup>40</sup>

Infine per realizzare un giusto posizionamento, è utile definire il mantra della marca. Il mantra non è altro che una frase breve che riassume lo spirito o l'essenza della marca, rappresentando il cuore e l'anima di quest'ultima.<sup>41</sup> I mantra delle marche sono strumenti potenti che possono fornire indicazioni di quali prodotti presentare con la loro marca, di quali campagne pubblicitarie fare e di dove e come commercializzare la marca.<sup>42</sup> Anche in questo caso abbiamo dei criteri per stabilire un buon mantra della marca:

1. Comunicare: un mantra deve comunicare le attività di cui fa parte la marca;
2. Semplificare: un mantra efficace deve essere facilmente ricordabile (ES: Nike – Just Do It);
3. Ispirare: un buon mantra deve saper ispirare e motivare il maggior numero di dipendenti e di clienti.

Dopo aver esposto i vari strumenti e modi utilizzati per poter comunicare il valore della marca ai clienti ed ai dipendenti, ci occuperemo di vedere come il tutto può essere gestito tramite il branding, soffermandoci in special modo sull'architettura dei brand. Il tutto è partito dagli anni '90 quando c'è stato un vero e proprio aumento esponenziale dei prodotti e dei marchi all'interno delle imprese. Mentre il brand manager classico si occupava della gestione di pochi brand o, al limite, di un unico brand all'interno di un'azienda perché si competeva all'interno di un mercato abbastanza semplice e poco competitivo, adesso la situazione si è completamente rovesciata. Infatti c'è stato un vero boom di prodotti e marchi all'interno delle imprese. Molte di queste hanno cercato di entrare in nuovi mercati creando nuovi marchi o brand oppure hanno cercato di fondersi ad altre per poter diversificare le proprie attività. E' aumentato di conseguenza il core

---

<sup>40</sup> Kotler, Keller, Arcani, Costabile; Marketing Management

<sup>41</sup> Kotler, Keller, Arcani, Costabile; Marketing Management

<sup>42</sup> Kotler, Keller, Arcani, Costabile; Marketing Management

business di un'impresa e i marchi all'interno della stessa. Oggi molte aziende pagano il prezzo di questo opportunismo con una collezione di prodotti, marchi e aziende che alla fine si sovrappongono a tal punto che si combattono l'un l'altro per i clienti e per le risorse aziendali.<sup>43</sup> Obiettivo principale diventa quindi la gestione di questi molteplici brand. All'interno di un'azienda ci possono essere vari tipi di brand che possono creare una gerarchia. Questi sono:

- Corporate Brand: identifica il nome dell'azienda (L'Oreal);
- Family brand: si riferisce a diverse categorie di prodotto e può avere un nome diverso da quello del corporate brand (Garnier);
- Brand di linea: si estende su più prodotti complementari (Garnier Fructis);
- Brand di prodotto: il nome riferito ad un singolo prodotto (Hidra Liss);
- Brand Modifier: Indica un determinato prodotto od una variante (Crema Nutriente lisciante)

A ciò si aggiungono due problemi fondamentali: da una parte il fatto che gli stessi clienti sono diventati più esperti e difficili da catturare, soprattutto perché hanno meno da spendere e quindi sono diventati più parsimoniosi controllando ogni minimo acquisto; dall'altra il problema dello sfruttamento delle risorse dei marchi di cui si è già proprietari a causa degli ingenti costi che si possono sostenere nel caso della creazione di un nuovo marchio. Per questi motivi diventano importanti le attività di branding, cercando di trovare un duplice vantaggio: creare valore per i clienti e per gli azionisti. Laddove gran parte degli sforzi di sviluppo del marchio di un'azienda si sono concentrati sull'acquisizione, il lancio o l'estensione aggressiva dei marchi per espandere il marchio e il portafoglio aziendale, l'obiettivo di oggi è cercare di ottenere il massimo dai marchi esistenti attraverso una migliore organizzazione e gestione di marchi e interazioni di marchi all'interno del portafoglio esistente.<sup>44</sup> Per i brand manager contemporanei, le attività di branding assumono una parte centrale nelle attività e nella creazione del valore di impresa. In particolar modo sono state ipotizzate, oltre all'architettura di brand di cui parleremo più tardi, delle tecniche innovative di branding:

1. Pooling e trading: permettono di aiutare e rafforzare la relazione tra due marchi all'interno di un portafoglio. L'attività di pooling gestisce all'interno del portafoglio marchi multipli e distinti per soddisfare tutte le esigenze del consumatore. Ovviamente ogni marchio trasmetterà dei propri valori ad un consumatore, ma è mettendoli insieme che si genereranno, in termini di fatturato e di guadagno, i veri vantaggi per l'impresa, ottenendo il controllo su una fetta molto ampia del mercato. Le attività di trading consentono uno scambio di valori tra due o più marchi tramite la gestione e l'utilizzo degli stessi marchi contemporaneamente, il tutto per una maggior diversificazione del portafoglio;
2. Partnership di marca: la possibilità di entrare all'interno di un nuovo mercato tramite partnership con marche già presenti all'interno del mercato. Questa consente vari vantaggi: prima di tutto si entra con

---

<sup>43</sup> <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570210442524>

<sup>44</sup> <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570210442524>

una posizione già forte all'interno del nuovo mercato; in secondo luogo, dal punto di vista finanziario, fornisce un mezzo altamente redditizio, senza capitale inteso e relativamente a basso rischio per portare i marchi esistenti in nuovi mercati o categorie e generare così nuovi profitti<sup>45</sup>; infine, in caso di insuccesso, ci si può allontanare dal mercato senza troppe esposizioni e costi;

3. Consolidamento strategico del marchio: Questa avviene dopo un'attenta valutazione della struttura del portafoglio, delle relazioni tra i marchi e delle aspettative ed esigenze dei clienti e riguarda una semplificazione dei marchi all'interno del portafoglio con una conseguente eliminazione dei marchi considerati più deboli e meno fruttuosi dal punto di vista finanziario;
4. Acquisizione del marchio: questa strategia può portare ad un aumento della quota di mercato per l'impresa tramite l'introduzione di nuovi marchi. Tuttavia se non fatta in maniera efficace, ci possono essere problemi in termini di confusione e di competizione tra i marchi, generando costi molto alti per l'impresa;
5. Creazione di un nuovo marchio: questa strategia dovrebbe essere considerata l'ultima opzione quando si cerca di colmare le lacune di portafoglio e massimizzare il valore dello stesso.<sup>46</sup> Ovviamente è una strategia molto rischiosa e costosa, anche se quella che consente un raggiungimento migliore degli obiettivi dell'azienda. I problemi da considerare nella creazione di un nuovo marchio è se questo può aumentare il valore del portafoglio ed inoltre se è complementare agli altri marchi e può creare sinergie con quest'ultimi.

Tra i vari strumenti utilizzati per la gestione dei vari marchi, il più importante è sicuramente l'architettura dei brand. Questa venne utilizzata a seguito del boom degli anni '90 in seno ai prodotti e ai marchi, con l'obiettivo di una gestione più efficiente del portafoglio all'interno dell'impresa.

Questo strumento innovativo viene chiamato così perché il brand manager assume un ruolo simile a quello di un architetto che deve costruire un palazzo. I benefici a cui porta l'architettura dei brand sono chiarezza, sinergia e leva finanziaria, anziché debolezza del ruolo dell'azienda all'interno del mercato, sprechi o opportunità mancate.

In termini generali un'architettura di brand viene definita come il modo in cui le aziende organizzano, gestiscono e vanno sul mercato con i loro marchi. L'architettura del marchio è spesso il "volto" esterno della strategia aziendale e deve essere in linea con gli obiettivi e gli obiettivi aziendali.<sup>47</sup> Tramite questo strumento si ha la possibilità di poter definire il ruolo dei marchi e le relazioni al suo interno, tramite lo spettro delle relazioni dei marchi. Con quest'ultimo vengono determinate non solo le quattro macro categorie in cui distinguere i vari portafogli; ma vengono teorizzate anche le micro categorie all'interno delle varie strategie adottate.

---

<sup>45</sup> <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570210442524>

<sup>46</sup> <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570210442524>

<sup>47</sup> <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570210442524>

Si hanno varie fasi per poter creare un'architettura di marca efficiente. Un primo passo è quello di valutare i marchi all'interno del portafoglio individualmente dal punto di vista del cliente. Infatti è quest'ultimo a determinare l'importanza o il valore di una marca, decidendo di comprarla o meno. Tuttavia bisogna tenere a mente che i clienti valutano i vari brand non in maniera indipendente ma in maniera interdipendente, effettuando confronti fra i vari marchi. Abbiamo già visto che è infatti grazie a questo confronto ed analisi fra i vari marchi che si valuta la brand loyalty verso una determinata marca. Infatti dopo aver comprato ed utilizzato un prodotto o un servizio di una certa marca, il cliente determinerà la sua soddisfazione sulla base dell'analisi fra le aspettative che aveva e le performance della marca. In seguito effettuerà un confronto fra le varie marche disponibili per scegliere quale comprare. Quindi le relazioni che sussistono fra i vari brand nel mercato o nel portafoglio di un'azienda sono fondamentali. La valutazione di un brand può avvenire in maniera diretta oppure indiretta, tramite proprio un confronto fra i vari marchi ed uno studio delle relazioni fra gli stessi.

E' quindi importante in una prima fase studiare le relazioni che intercorrono fra i vari brand, secondo una prospettiva del cliente. Bisogna trovare risposta, in questa prima fase, a tre domande:

1. Quali marchi percepiscono i clienti nel nostro portafoglio?
2. Quali relazioni vedono i clienti?
3. I clienti trasferiscono valore, positivo o negativo, ad un marchio rispetto ad altri nel portafoglio?

I brand manager possono trovare una risposta a queste domande tramite il mercato e sottoponendo i clienti ad un questionario. Queste risposte possono essere raccolte da una varietà di fonti. I dati sulle tendenze di mercato, le informazioni provenienti dalla forza vendite, gli studi di monitoraggio della pubblicità, l'analisi della concorrenza e gli studi sulla soddisfazione del cliente sono tutte fonti di dati generalmente compilate da un'azienda su base continuativa e che iniziano a rispondere a molte di queste domande.<sup>48</sup> Inoltre, i focus panel, le indagini sulla forza vendita, i sondaggi su Internet e la ricerca qualitativa mirata sotto forma di interviste ai clienti e focus group dovrebbero integrare le fonti di dati esistenti e aiutare a fornire risposte a queste domande critiche.<sup>49</sup>

Il passo successivo, dopo lo studio del cliente, è quello di effettuare una mappatura delle relazioni dei marchi all'interno del portafoglio. In particolar modo bisogna valutare attentamente i marchi singolarmente, prima, e le relazioni fra di essi, dopo, per poter capire quali sono i punti deboli e le lacune all'interno del portafoglio in modo da colmarle tramite l'introduzione di altri brand.

A ciò serve la mappatura delle relazioni dei marchi che, come suggerisce il nome, serve per valutare le relazioni fra i vari marchi in modo da capire che strategie adottare per aumentare il valore del portafoglio, in primis, e dell'organizzazione.

---

<sup>48</sup> <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570210442524>

<sup>49</sup> <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570210442524>

La mappatura delle relazioni è il tipo di quadro decisionale particolarmente prezioso per le imprese che affrontano la sfida di integrare nuovi marchi nel portafoglio a seguito di una fusione o acquisizione.<sup>50</sup> Anche in questo, ci sono tre domande a cui dover dare risposta:

1. Il marchio acquisito supporta la visione e la strategia del marchio dell'azienda?
2. Il marchio acquisito rafforza la posizione dell'azienda nel mercato o le consente di entrare in nuovi mercati?
3. Il marchio, in relazione agli altri nel portafoglio, aggiunge valore ai clienti?

Quindi all'interno di un'azienda, assumono un ruolo fondamentale i gestori del brand i quali si occupano di dover gestire e creare in maniera efficiente un portafoglio di brand, per poter creare valore per l'impresa. Bisogna, come abbiamo visto, tener conto dei marchi a livello individuale e delle relazioni esistenti tra questi. Si devono assumere, per questo, la gestione totale e completa del portafoglio e la responsabilità delle performance dello stesso. Per poter fare ciò i gestori di marchi devono ricevere incentivi finanziari per garantire che le loro prospettive e decisioni supportino l'ottimizzazione dell'intero portafoglio e, quindi, l'intera performance aziendale.<sup>51</sup>

Ovviamente, è difficile per un singolo gestore controllare un singolo marchio e poi le relazioni all'interno di un portafoglio. Di conseguenza, può essere considerata importante la creazione di un consiglio di marca, costituita come un forum per coordinare i gestori del marchio, i direttori di categoria e altri responsabili delle decisioni di alto livello, non di marketing, per supervisionare le prestazioni del portafoglio del marchio e assicurare che le linee guida siano rispettate.<sup>52</sup> Un'architettura di marchio dinamica e lungimirante potrebbe essere una fonte inutilizzata che consente alle organizzazioni di ottenere di più dai loro marchi esistenti e ricavare un valore reale da quelli che acquisiscono.<sup>53</sup> Si può quindi dire che l'architettura di marca può essere uno strumento fondamentale per il raggiungimento di obiettivi di lungo termine, come profittabilità e vantaggio competitivo.

Ricapitolando, gli obiettivi principale in una brand architecture sono:

- Copertura ottimale del mercato;
- Limitazione delle sovrapposizioni o cannibalizzazione;
- Sfruttamento delle relazioni e sinergie fra i vari mercati.

Uno strumento che può essere utilizzato per valutare l'impostazione del proprio brand portfolio è la matrice brand-categoria. In questa matrice abbiamo uno schema in cui su un asse verticale abbiamo i vari brand, mentre sull'asse orizzontale abbiamo le categorie di prodotto che copriamo con i vari marchi. Tramite questo

---

<sup>50</sup> <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570210442524>

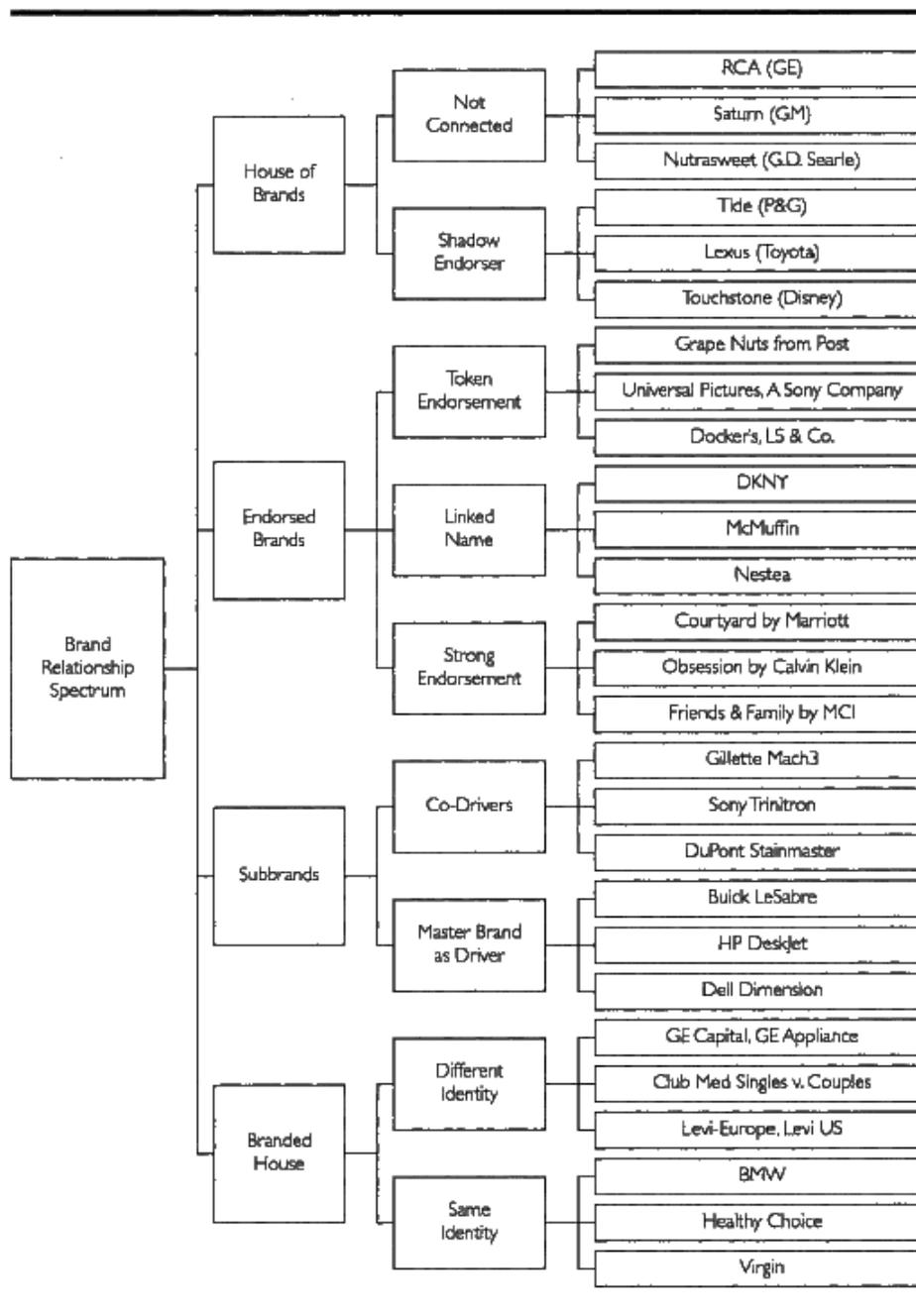
<sup>51</sup> <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570210442524>

<sup>52</sup> <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570210442524>

<sup>53</sup> <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570210442524>

strumento si possono fare varie valutazioni, come: quali categorie deve o può occupare un singolo brand per evitare sovrapposizione con gli altri; qual è il mix di brand; che relazioni sussistono fra i vari brand. Abbiamo due grandezze per lo studio di questa matrice: ampiezza e profondità. L'ampiezza si riferisce alle varie categorie presidiate da uno stesso brand, a seguito di strategie di Brand Extension; la profondità invece si riferisce ai vari brand che coprono una stessa categoria di prodotto.

Fondamentale nell'architettura dei brand è lo spectrum delle relazioni fra i vari marchi, in cui vengono definite le categorie in cui si possono distinguere i portafogli all'interno di un'azienda e, a loro volta, le sottocategorie all'interno di ogni categoria. Le categorie principali sono quattro: house of brands, branded house, di cui parleremo nel prossimo paragrafo, subbrands ed endorsed brands.



*The brand relationship spectrum, Erich Joachimsthaler and David A. Aaker, July 2000.*

Partendo dall'house of brands, questa è una delle due strategie, insieme alla branded house, più utilizzata. Nell'house of brands abbiamo un marchio principale e varie sottomarche che, però, sono considerate indipendenti dal marchio principale. Quindi si ha un coinvolgimento di vari marchi stand-alone, per massimizzare al meglio la posizione all'interno del mercato.<sup>54</sup> In questa strategia abbiamo vari vantaggi e svantaggi. Tra i vantaggi abbiamo:

- Targetizzazione di mercati di nicchia proponendo benefici particolari e specifici;
- Evito al marchio principale offerte non compatibili con gli altri marchi;
- Evito conflitti di canale;
- Maggior copertura di mercati maturi, coprendo nuovi bisogni dei consumatori;
- Supporto dei processi di M&A.

Tra gli svantaggi abbiamo invece:

- E' una strategia onerosa dal punto di vista finanziaria e di impegno manageriale;
- Ciascuna marca genera dei profitti indipendenti.

Un esempio di strategia della House of Brands è P&G, che si rivolge alla cura dei capelli di una persona. In particolar modo abbiamo tre brand principali che sono: Head and Shoulders, che controlla il mercato dello shampoo per il controllo della forfora; Pert And Plus, che invece vende prodotti in cui sono presenti shampoo e balsamo; e infine Pantene, per l'aumento della vitalità dei capelli.<sup>55</sup> Come possiamo vedere questi sono solo alcuni dei brand di P&G e già, con questi pochi marchi, possiamo notare che ogni marchio è indipendente dal Master Brand e che si rivolge ad una fetta del mercato.

Una sottocategoria dell'House of Brands è lo Shadow Endorser. In questa strategia non è visibile in alcun modo un collegamento fra marchio principale e marchio secondario, ma comunque in qualche modo alcuni consumatori conoscono il collegamento che esiste fra i due marchi. Questa conoscenza può avvenire ad esempio tramite passaparola e consente una credibilità maggiore verso il marchio secondario senza intaccare l'immagine del marchio principale.

Come possiamo vedere dalla figura dello spectrum delle relazioni dei marchi, dopo le house of brands abbiamo gli endorsed brands. Questi ultimi sono simili alle house of brands, anche se si differiscono per alcune caratteristiche. Principalmente, mentre nelle house of brands, i marchi sono indipendenti e non sono collegati al marchio principale; negli endorsed brands i marchi sono sì indipendenti, ma sono "sponsorizzati" da un marchio organizzativo e più importante. Un approvazione da parte di un marchio più importante

---

<sup>54</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

<sup>55</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

fornisce credibilità e sostanza all'offerta e di solito svolge un ruolo secondario.<sup>56</sup> Un altro motivo per cui si possa generare un endorsed brand, è la possibilità per il brand principale di poter migliorare la propria immagine all'interno del mercato, soprattutto quando vuole sponsorizzare un prodotto all'interno di un nuovo mercato. Tra i vantaggi di questa strategia abbiamo:

- Maggiore flessibilità di azione;
- Effetto più significativo nel processo d'acquisto;

Tuttavia si ha lo svantaggio che ci possa essere una confusione e distacco dagli obiettivi del brand principale, nel caso di un utilizzo eccessivo di questa strategia.

Principalmente si hanno due varianti dell'endorsed brand:

- Token endorser: si ha quando il marchio principale opera su più categorie di prodotto e riguarda una approvazione dei prodotti di tutti i marchi secondari. Il ruolo del token endorser è quello di fornire rassicurazione e credibilità ai marchi approvati, lasciando a quest'ultimi la libertà di agire. Un token endorser è forte quando si incastrano alcune variabili, come: l'endorser è un marchio forte e credibile all'interno del mercato; quando opera già nella categoria di prodotti del marchio che viene approvato; quando viene presentato in modo coerente.<sup>57</sup> Negli altri casi in cui, ad esempio, il token endorser è un marchio che non è forte o credibile oppure, il marchio approvato non ha bisogno di approvazione, questa strategia non avrà gli effetti sperati;
- Linked name: in questo caso un marchio principale crea una famiglia di prodotti in cui, l'approvazione di questi prodotti è implicita o esplicita, grazie alla presenza del nome del marchio principale sui prodotti secondari. Ad esempio il caso classico è quello di McDonald's che ha creato una famiglia di prodotti, come McNuggets, McPizza, Big Mac, in cui ritroviamo il nome del marchio principale che in questo modo sottintende un'approvazione. Un linked name offre il vantaggio che i prodotti nuovi possano essere collegati al marchio principale, senza la necessità di dover creare un nome o un marchio nuovo che sappiamo già può portare ad ingenti costi.

La terza strategia è quella invece dei subbrands. In questo caso il rapporto tra marchio principale e marchi secondari si avvicina sempre di più, perché il ruolo dei subbrands è quello di essere collegati, anche se non pienamente, al marchio principale e di arricchirlo di nuove associazioni. Quindi il punto di riferimento rimane il marchio principale, mentre le sottomarche aggiungono un qualcosa al primo attraverso la creazione di numerose associazioni come ad esempio: associazioni di attributi, associazioni di applicazioni (Microsoft Office), eventi rivoluzionari (Sony Walkman). Per questi motivi, le sottomarche hanno un ruolo maggiore rispetto al ruolo che assumono gli altri marchi secondari nelle prime due strategie. Infatti una sottomarca ha un considerevole potenziale di influenza sulle associazioni del marchio principale, che a loro volta possono

---

<sup>56</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

<sup>57</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

rappresentare sia un rischio che un'opportunità. Inoltre, il marchio principale, a differenza di un marchio di endorser, di solito ha un ruolo di guida importante.<sup>58</sup>

In questo tipo di strategia ci possono essere situazioni di co-driver, in cui marchio principale e subbrand hanno una certa credibilità ed una certa forza all'interno del mercato senza che ci sia competizione. Un esempio è dato dalla Gillette e da Mach3, il rasoio elettrico. In questo Gillette ha un ruolo importante all'interno del mercato e stessa cosa Mach3 ha assunto nel corso del tempo più credibilità.

Tra i vantaggi del subbrands abbiamo:

- Differenziazione del portafoglio e coerenza nelle attività aziendali;
- Maggior autonomia per i brand secondari;
- Presenza di un forte legame con il brand principale.

Nonostante house of brands e branded house siano considerate le strategie più importanti perché si trovano agli estremi dell'architettura dei brand, sono le strategie subbrands ed endorsed brands a creare un'architettura efficiente. Questo perché queste due strategie forniscono strumenti che:

- Consentono ai marchi di espandersi fra prodotti e mercati;
- Conservano e sfruttano le risorse del brand principale, senza necessità di crearne di nuovi;
- Segnalano un'offerta nuova e diversa.

Senza sottomarchi e marchi approvati la scelta di una nuova offerta sarebbe limitata principalmente alla costruzione di un nuovo marchio (una proposta costosa e difficile) o all'estensione di un marchio esistente.<sup>59</sup>

Bisogna ricordare infine che assume importanza il concetto di guida all'interno dell'architettura dei brand, in cui ritroviamo ogni volta un marchio principale che diventa una guida per tutti gli altri marchi. Il ruolo di guida riflette il grado in cui un marchio guida la decisione di acquisto e utilizza l'esperienza.

In ultima analisi, possiamo dire che lo spectrum evidenzia le strategie che si possono adottare all'interno di un'azienda per la gestione dei vari brand. Ogni strategia riflette il modo in cui sono separati i brand fra di loro nelle attività aziendali e nella mente dei clienti. Per progettare strategie di marchio efficaci, è necessario comprendere ciascuna di queste quattro strategie e nove sottostrategie.<sup>60</sup>

### **3. Esempi di branded house, con particolare attenzione al caso Nike**

Abbiamo analizzato, nel paragrafo precedente, tre delle quattro strategie che si possono assumere all'interno di un'azienda per la gestione dei marchi in portafoglio. L'ultima strategia è la branded house. In questa

---

<sup>58</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

<sup>59</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

<sup>60</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

strategia il marchio principale diventa più dominante su quelli secondari, rispetto a quello che succede nelle altre strategie. Infatti i marchi secondari hanno un ruolo di driver nei processi decisionali minimo o, a volte, nullo. In particolar modo, tutti i prodotti venduti ed offerti dai vari marchi di un'azienda, in una strategia di branded house, riportano il nome della corporate brand. Per questo motivo, si parla anche di Umbrella Brand che sta a significare il ruolo da “ombrello” che fa il marchio principale su quelli secondari. Quindi le caratteristiche principali di una strategia di questo tipo sono:

- E' impiegato un solo nome, quello del Master Brand;
- Il corporate brand è associato a tutti i prodotti in portafoglio;
- Per la differenziazione sono utilizzate delle descrizioni, che però non rappresentano un marchio.

Come in tutte le altre strategie, anche in questo caso, ritroviamo vantaggi e svantaggi. Prima di tutto, la strategia branded house migliora la chiarezza, la sinergia e la leva finanziaria e sono i motivi per cui viene considerata la strategia migliore.<sup>61</sup> Migliora la chiarezza perché i clienti sanno sempre cosa aspettarsi dai vari prodotti. Infatti se una azienda ha un determinato posto all'interno del mercato e i clienti associano un insieme di valori a questa azienda, faranno la stessa associazione per i prodotti di marchi secondari che riportano il nome del corporate brand. Inoltre, a ciò si aggiunge il fatto che è più facile ricordare un singolo marchio già presente all'interno del mercato, piuttosto che un insieme di marchi nuovi. In secondo luogo, migliora la sinergia poiché la partecipazione a un mercato di prodotti crea associazioni e visibilità che possono aiutare in un altro.<sup>62</sup> Infine, questa strategia migliora la leva perché il Master Brand deve lavorare più duramente in più contesti.

A questi vantaggi fondamentali, se ne aggiungono altri due:

1. Favorisce le politiche di estensione dell'ampiezza del portafoglio;
2. Utilizzare il Corporate Brand consente un annullamento o abbassamento dei costi per la creazione di un nuovo marchio.

Ovviamente, nonostante i vari vantaggi, seppur limitati, anche questa strategia ha degli svantaggi. Due sono i più importanti:

1. Limitata possibilità di differenziazione;
2. Rischio di un indebolimento dei caratteri distintivi della marca.

Nonostante nello spectrum delle relazioni di marca sono presenti quattro categorie principali, due sono le più importanti e le più utilizzate: branded house e house of brands. Si trovano agli antipodi di questo schema. Infatti, nelle branded house, abbiamo un collegamento forte tra marchio principale e marchi secondari al

---

<sup>61</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

<sup>62</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

punto che gli ultimi prendono il nome dei primi ed in cui non è presente nessuna autonomia di decisione da parte dei sottomarchi; invece nelle house of brands, il legame è implicito e non è raffigurato dall'utilizzo di nessun nome ed, inoltre, è presente una grande autonomia decisionale per i marchi secondari.

Tuttavia per poter utilizzare queste strategie, il brand manager deve porsi quattro domande: due per la strategia branded house e due per l'house of brands.

I problemi di architettura del marchio diventano più importanti quando una nuova offerta viene aggiunta al set esistente di marchi. Pertanto, la prospettiva di un nuovo marchio sarà il principale quadro di riferimento nella seguente discussione.<sup>63</sup>

<b>BRANDED HOUSE</b>	<b>HOUSE OF BRANDS</b>
<b>Il Master Brand aggiungerà valore all'offerta tramite:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Associazioni;</b></li> <li>- <b>Credibilità;</b></li> <li>- <b>Visibilità;</b></li> <li>- <b>Efficienza comunicativa?</b></li> </ul>	<b>C'è un bisogno impellente da soddisfare?</b>
<b>Il Master Brand sarà rafforzato dalla nuova offerta?</b>	<b>Il business aziendale supporterà il nuovo marchio?</b>

Nel caso della House of Brands le due domande sono:

1. Esiste un bisogno irresistibile per il marchio secondario?;
2. Il business aziendale supporterà il nuovo marchio?

Per quanto riguarda la prima domanda, sappiamo che la creazione di un nuovo marchio può portare un problema all'impresa, sia verso l'interno sia verso l'esterno (i clienti). In particolar modo, verso l'interno perché investire su un nuovo marchio porta ad un costo molto alto difficile da sostenere; verso l'esterno, invece, perché bisogna ottenere la fiducia nel tempo da parte dei clienti, che invece si otterrebbe subito nel caso di utilizzo di una strategia branded house. Per questo è fondamentale capire se è impellente la creazione di un nuovo marchio oppure no. E' importante, quindi, creare una organizzazione che possa prendere una giusta decisione, in seno alla creazione di un nuovo brand. I nuovi marchi in generale dovrebbero essere assolutamente necessari per creare e possedere un'associazione, mantenere una relazione con il cliente, rappresentare un concetto totalmente nuovo, evitare un'associazione o affrontare un grave conflitto di canali.<sup>64</sup> Si hanno in effetti varie motivazione alla base della scelta di creare un nuovo marchio. Ad esempio la creazione di una nuova associazione nei confronti del marchio da parte dei clienti; l'entrata in nuovo

<sup>63</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

<sup>64</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

mercato per poter differenziare l'offerta e coprirlo al meglio; segnalare la creazione di una nuova storia, diversa che può portare ad un vantaggio decisionale.

Nella seconda domanda, bisogna capire se la propria attività aziendale è in grado di sostenere la creazione del nuovo marchio. Se il business è in fin dei conti troppo piccolo o di breve durata per supportare la necessaria costruzione del marchio, un nuovo marchio semplicemente non sarà fattibile a prescindere dagli altri argomenti. È costoso e difficile stabilire e mantenere un marchio, quasi sempre molto più del previsto.<sup>65</sup> Molto spesso entrano in gioco fattori emozionali, come l'eccitamento per il nuovo brand, che può offuscare la parte razionale dei brand manager e definire ipotesi irrealistiche circa la capacità da parte dell'azienda di poterlo costituire o finanziarlo adeguatamente.

Nel caso della branded house, le due domande a cui devono pensare i brand manager sono:

1. Il Master Brand contribuisce all'offerta?
2. Il marchio principale sarà rafforzato?

Nel primo caso, bisogna chiedersi se il marchio principale aggiunge valore o rafforza l'offerta dei marchi secondari. Può aggiungere valore in vari modi:

- Creando delle associazioni: in particolar modo bisognerà chiedersi se il marchio principale rende più attraente il prodotto per il cliente. Se la risposta è positiva, allora si sfrutterà la brand equity del marchio principale.<sup>66</sup>;
- Fornendo credibilità all'offerta: in generale, un marchio, qualunque esso sia, ha due compiti fondamentali: rendere avvincente e credibile la proposta. La credibilità riguarda la capacità di fugare qualsiasi tipo di dubbio da parte dei consumatori. Allegando un marchio con forti associazioni organizzative, tuttavia, la sfida della credibilità può essere ridotta o addirittura eliminata.<sup>67</sup> Le associazioni più importanti sono:
  1. Qualità;
  2. Innovazione;
  3. Preoccupazione del cliente;
  4. Affidabilità e fedeltà;
  5. Globalità.
- Condividendo la visibilità;

---

<sup>65</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

<sup>66</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

<sup>67</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

- Generando efficienze di comunicazione: può portare ad un vantaggio in termini di costi. Infatti, generalmente, tutti gli aspetti per la costruzione di un marchio comportano un costo (packaging, comunicazione, pubblicità). Nel caso di utilizzo del marchio principale, questi costi si riducono perché vengono utilizzati gli stessi aspetti utilizzati precedentemente per il brand building del marchio principale.

Da tutte queste informazioni, abbiamo capito che il master brand e l'utilizzo di una strategia di branded house, può portare a dei vantaggi importanti per i marchi secondari e l'impresa in generale. Tuttavia bisogna capire se si hanno dei vantaggi anche per il master brand. Questa è la risposta che bisogna trovare alla seconda domanda: sarà rafforzato il master brand oppure no? Se non esiste una capacità organizzativa efficiente in grado di usare questa strategia, il master brand perderà efficacia e immagine all'interno del mercato. Inoltre sono fondamentali i prodotti nuovi venduti, che soddisfino le promesse effettuate e che non ci sia differenze nei consumatori tra aspettative e performance. Può essere difficile ma importante dire di no, riconoscere i confini di un marchio e resistere alla tentazione di allungarlo troppo.<sup>68</sup>

Dei vari esempi di branded house presenti nel mercato, tre possono essere considerati i più importanti. I primi due esempi di cui parleremo sono Virgin Group e General Electric; della terza esperienza ne parleremo invece nel secondo capitolo.

La prima azienda è Virgin Group. E' un marchio proprietario di diverse società operanti nel settore dei trasporti, dell'intrattenimento e dei media, creato nel 1970 da Richard Branson. Oggi ha un ruolo talmente forte all'interno del mercato che nessuno è in grado di poter stabilire di quanti marchi è proprietario. Tutti i brand, tuttavia, utilizzano il nome Virgin; per questo è uno dei massimi esempi dell'utilizzo di una strategia branded house. Nonostante la fortuna di oggi, il marchio non ha sempre avuto vita facile. E' nata nel 1970 come una società di vendita al dettaglio di dischi per posta, con un nome diverso. In seguito nacque la Virgin Group, che però rischiò il fallimento già nel 1971 a causa di uno sciopero delle poste. Il brand non rimase ancorato al mondo della musica, ma cercò dagli anni '80 in poi di allargarsi in nuovi mercati, principalmente nel settore dei media e dei trasporti. La prima esperienza si ebbe nel 1984, progettando il primo aeroplano Virgin Atlantic. Sempre in questo campo, si hanno altri due esempi importanti. Nel 1997 fu creato il primo treno targato Virgin, il Virgin Trains, che segnò il percorso per nuovi treni con questo nome e che ancora oggi sono presenti nel mercato dei trasporti. Nel 2004, invece, è stata creata la Virgin Galactic, una compagnia aerea progettata per volare tra le stelle, anche se ancora oggi non ha preso un ruolo importante nel mercato ma che simboleggia l'obiettivo di Richard Branson con questa attività.<sup>69</sup>

Oltre al settore dei trasporti, si allargò nel tempo anche al settore dei media. Due gli esempi più importanti: nel 1998 fu creata Virgin Mobile; nel 2005 e nel 2006, Branson ha iniziato a riunire il Virgin Media Group

---

<sup>68</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

<sup>69</sup> <http://fabrikbrands.com/quintessentially-british-brands-the-virgin-brand/>

che ora possiede una grande parte dell'industria dell'intrattenimento nel Regno Unito, al fianco di organizzazioni come Sky e BT. La formazione di Virgin Media ha dato nuova vita al marchio Virgin e ha contribuito a consolidare la sua posizione di azienda all'avanguardia per l'esperienza del cliente.<sup>70</sup>

L'obiettivo migliore, però, raggiunto da Richard Branson è stato il tipo di marchio, in termini di personalità, creato. Non solo è un marchio coerente, ma è un marchio che rinvigorisce, motiva e stimola i clienti. E' il concetto di brand equity visto all'inizio del capitolo, grazie al quale si definisce il valore che assume un marchio nel mercato, il suo posizionamento all'interno dello stesso e come viene visto dai clienti. L'identità del marchio Virgin è giocosa, moderna ed energica. Tutto di questa azienda, dalla sua pubblicità, al suo sito web, parla del DNA di un marchio veramente universale.<sup>71</sup>

Uno dei punti di forza del marchio Virgin è proprio il legame che ha con i clienti, infatti è riuscito nel tempo a catturare le menti e i cuori di quest'ultimi. Questo grazie anche ad una grande strategia di marketing online. Secondo il gestore dei social media per la squadra di branding della Virgin, Jill Fletcher, la società ha uno dei più alti tassi di crescita di tutti i tempi su Facebook e Twitter solo per la propria compagnia aerea.<sup>72</sup>

Per poter avere questa forza online, il marchio Virgin segue tre linee importanti:

- Essere attiva: tutti i dipendenti, dal primo all'ultimo, devono essere attivi sui social. Un esempio è lo stesso presidente e proprietario, Richard Branson, che è presente sui social con una costanza giornaliera;
- Comunicazione: non è fondamentale per una strategia di marketing online di successo saper vendere costantemente ai propri consumatori; ma è importante interagire con loro, prendere parte alle conversazioni, far parte di una community e creare valore in tutto ciò che si vuole comunicare;
- Rispondere ai consumatori: E' stata creata una dashboard tramite cui vengono riuniti tutti i clienti e si cerca di rispondere alle loro esigenze.

Oltre alla posizione che ha assunto nei social, il marchio Virgin è diventato importante perché ha creato un vero e proprio lifestyle nel mercato. Infatti, come sempre, non è fondamentale creare un qualcosa di nuovo ma, piuttosto, come ha fatto Virgin, rivoluzionare un determinato settore con idee innovative. Anche in questo caso, ritroviamo tre caratteristiche che Virgin ha seguito per creare un lifestyle forte nel mercato:

1. Ricerca sempre il tuo mercato: bisogna capire in quali settori andare ad investire e se sono in linea con l'immagine che si è costruita l'azienda. La stessa Virgin ha provato ad entrare in altri mercati sbagliando, proprio per questo motivo. Forse perché non erano in linea con l'immagine che si era già costruita;

---

<sup>70</sup> <http://fabrikbrands.com/quintessentially-british-brands-the-virgin-brand/>

<sup>71</sup> <http://fabrikbrands.com/quintessentially-british-brands-the-virgin-brand/>

<sup>72</sup> <http://fabrikbrands.com/quintessentially-british-brands-the-virgin-brand/>

2. Saper differenziare: bisogna sempre cercare di offrire un qualcosa di diverso ai clienti per portarli ad avvicinarsi al tuo brand. Ad esempio Virgin ha sempre promesso esperienze impeccabili, diverse da tutte le altre aziende competitive nel settore di riferimento;
3. Adattarsi ai tempi: mai mantenere la stessa strategia nel tempo ma bisogna adattarsi ai cambiamenti del mondo. Sempre la Virgin, mentre si diletta ancora in pubblicità televisive e direct mail, il marchio ha anche abbracciato i social media in proporzioni gigantesche, e ha anche iniziato a giocare con alcune campagne esperienziali.<sup>73</sup>

Grazie a questi approcci, il marchio Virgin è cresciuto molto negli ultimi anni, facendo del suo meglio per poter offrire una esperienza del tutto nuova ai propri clienti. E' proprio questa strategia che ha portato il marchio a rafforzarsi nel suo settore principale, la musica, e poi estendersi in altri settori, utilizzando una strategia di branded house. Utilizzando questa strategia è riuscita a mantenere la posizione nel mercato e ad ottenere credibilità nei vari nuovi mercati. Infatti quando entrava in nuovo mercato con un nuovo brand che però riportava il nome Virgin, i clienti avevano più fiducia verso il nuovo brand, erano più propensi all'acquisto ed inoltre collegavano al nuovo brand tutte le qualità che avevano sempre visto nel marchio Virgin.

Il team di Virgin Branding ha creato un'azienda globale cercando modi per coinvolgere e ispirare i clienti in quasi tutti i settori, perfezionando il suo approccio lungo la strada.<sup>74</sup>

Il secondo esempio di branded house è quello della General Electric. Essa è una multinazionale creata nel 1892, a seguito di una fusione tra due società. E' operante in numerosi settori, tra cui elettricità, finanza, intrattenimento, tecnologie nucleari, tecnologie sanitarie e molti altri. Come ogni branded house, tutti i marchi riportano il nome della General Electric. Il primo settore in cui si specializzò fu, ovviamente, l'elettricità. In seguito si diversificò, nel corso del tempo, in molti altri settori. I primi furono quello della tecnologia nucleare, durante la seconda guerra mondiale, e della finanza, a seguito della Grande Depressione del '29 per poter aiutare le persone più colpite dalla crisi. Particolare nel caso della General Electric è la struttura organizzativa di tipo multi divisionale. Questa serve per poter gestire al meglio le filiali e i settori in cui opera l'impresa. In questa struttura, l'enfasi della gestione dell'azienda è sul supporto di operazioni separate ma interconnesse in vari settori; ad esempio, ciascuna delle divisioni di GE ha una serie di funzionari per implementare strategie adatte alle industrie e ai mercati corrispondenti, come il mercato dell'illuminazione elettrica e il mercato aerospaziale.<sup>75</sup>

Le caratteristiche di questa struttura sono:

---

<sup>73</sup> <http://fabrikbrands.com/quintessentially-british-brands-the-virgin-brand/>

<sup>74</sup> <http://fabrikbrands.com/quintessentially-british-brands-the-virgin-brand/>

<sup>75</sup> <http://panmore.com/general-electric-ge-organizational-structure-diversification-analysis>

- Divisioni aziendali: le controllate della GE sono divisioni che si riferiscono alle varie attività aziendali, questo per poter gestire in maniera più efficiente le varie attività. Le varie attività sono: energia, energia rinnovabile, olio e gas, aviazione, assistenza sanitaria, trasporti, collegamenti energetici ed illuminazione, capitale<sup>76</sup>;
- Organi aziendali a livello di organizzazione: sono strutture secondarie che servono a mantenere la coerenza ed il legame in tutta la multinazionale;
- Divisioni geografiche: sono anch'esse strutture secondarie che servono principalmente per la raccolta dei dati, nella gestione manageriale, per valutare il lavoro e l'efficienza delle varie attività aziendali. I settori sono: Stati Uniti, Europa, Asia, America del Sud, Medio Oriente e Africa.

Un vantaggio di questa struttura è quello di poter gestire in maniera efficiente i vari segmenti di mercato, cercando in tal modo di rispondere alle varie esigenze dei consumatori. Tuttavia lo svantaggio è quello di un difficile sviluppo simultaneo di più segmenti operativi, perché questa struttura consente la possibilità di sforzarsi e concentrarsi soltanto sullo sviluppo di pochi, se non uno, segmenti operativi.

Anche questo tipo di azienda, si affida molto alla comunicazione e al marketing per rafforzare la sua posizione nel mercato, la sua immagine e trasmettere questa immagine a tutti i brand di cui è proprietaria.

Seguono nove linee guida per una efficiente comunicazione:

1. Trovare e fare leva sui partner: sfruttare le collaborazioni per raggiungere una fetta di mercato maggiore: ad esempio la collaborazione con National Geographic;
2. Prendere tutto sul personale: avere a cuore le esigenze e i bisogni dei clienti;
3. Essere tangibile e connettersi: sfruttare i vari eventi per raccogliere sempre più consenso fra i consumatori;
4. Adattarsi ai media;
5. Essere creativo;
6. Adattarsi al pubblico: sono stati utilizzati degli influencers su Instagram per poter comunicare le esperienze vissute dagli stessi all'interno dell'impresa;
7. Usare contenuti generati dall'utente;
8. Impiegare tecnologie vivide: può essere effettuato tramite la realtà aumentata per far vivere una vera e propria esperienza ai consumatori di ciò che viene svolto all'interno dell'impresa;
9. Entrare in empatia con il pubblico di riferimento ed usare l'umorismo.

In termini generali si può dire che, come la Virgin, anche la General Electric nel tempo ha creato una propria immagine ed un proprio lifestyle che ha permesso alla stessa di poter allargare queste qualità ai nuovi brand nati sotto il suo nome.

---

<sup>76</sup> <http://panmore.com/general-electric-ge-organizational-structure-diversification-analysis>

Si può per questo dire che la branded house è forse la strategia più importante perché dà la possibilità di avere già una buona posizione all'interno dei nuovi mercati sfruttando l'immagine del Master Brand. Questa particolare caratteristica la possiamo riscontrare in tutti i brand che utilizzano questa strategia, come Kodak, Coca Cola oppure brand che abbiamo analizzato come Virgin e General Electric.

Tra questi c'è però un brand che ha avuto uno sviluppo diverso sfruttando questa strategia e che può essere considerato particolare rispetto a tutti gli altri: la Nike.

# CASE STUDY: NIKE-JORDAN

## 1. Il primo accordo

Il branding è quindi uno degli aspetti più importanti per poter costruire l'identità di un'azienda. Tramite la gestione del marchio, l'azienda sta dando valore e visibilità ai prodotti e servizi venduti ma anche al marchio, in senso lato. Detto ciò, un'azienda deve essere capace di trasmettere ai consumatori il bisogno di avere il prodotto ma deve anche essere in grado di spingere i consumatori a identificarsi con il brand stesso, dando significato ed uso ai prodotti consumati. Tuttavia, una delle questioni più importanti nello studio del branding di un'azienda è: come fa un brand a diventare in poco tempo uno dei brand più importanti al mondo, che controlla un terzo del mercato globale di riferimento e verso il quale i consumatori si rivolgono se vogliono comprare un particolare prodotto? E' indubbio che le variabili da considerare sono importanti: la qualità del prodotto venduto, il rapporto qualità/prezzo, l'idea, la differenza con i prodotti dei concorrenti, la strategia di marketing utilizzato, l'innovazione ma anche, forse soprattutto, la gestione e la visione del proprietario del brand. Avere anche solo uno di questi fattori, può portare un brand ad avere una buona posizione nel mercato; ma se li hai tutti, allora si creerà un premium brand, leader del mercato di riferimento. Questo è l'esempio della Nike, in generale, a mio avviso, uno dei brand più importanti al mondo per strategie adottate e per prodotti venduti. Oggigiorno tutti conoscono il brand; almeno un terzo della popolazione mondiale compra prodotti Nike e quasi tutti quando pensano ai brand da cui poter comprare abbigliamento o attrezzature sportive, pensano a questo brand. La grandezza della Nike è stata quella di essere riuscita, nonostante fosse partita dopo rispetto alle altre aziende concorrenti, a distruggere la concorrenza tramite delle strategie efficienti e perfette per il momento; inoltre è stata in grado di sapersi adattare ed adeguare ai cambiamenti rispetto ai competitors. In aggiunta, non solo è riuscita a conquistare quote di mercato rispetto ai concorrenti, tra tutti Adidas, ma alcuni di questi col tempo se li è comprati, come il brand Converse. Oggi Nike, con un fatturato di 19 miliardi di dollari nel 2009, domina il mercato globale con un quota del 31% e il mercato statunitense con una quota del 50%; il suo logo, lo Swoosh, che oggi vale 14 miliardi di dollari (stima del 2010), lo ritroviamo su qualsiasi prodotto sportivo acquistato dai vari consumatori (dall'orologio per le corse, alle scarpe sportive, all'attrezzatura sportiva)<sup>77</sup>. Nonostante il logo venga considerato un fenomeno emblematico nello studio della brand identity, si può dire, tuttavia, che il successo dell'azienda non è dovuto solamente al marchio in sé, ma anche alla comunicazione fatta nel corso del tempo<sup>78</sup>. Questa comunicazione, innovativa rispetto ai concorrenti, ha consentito la possibilità di creazione di uno stile di vita prima di tutto, in cui lo sport non veniva visto solo come un qualcosa da fare nel tempo libero; ma un qualcosa in cui i consumatori si potevano identificare. A questo si aggiunge l'utilizzo di atleti di fama mondiale che rappresentavano un modello da seguire per tutti i clienti della Nike.

---

<sup>77</sup> Kotler, Keller, Arcani, Costabile; Marketing Management.

<sup>78</sup> <http://www.brand-identikit.it/it/articoli/nike.html>

E' stato l'insieme di fattori che abbiamo elencato prima ad aver trasformato il brand in un premium brand, leader nel mercato. Tra questi, il fondamento del successo del brand è stata la visione, l'idea e la forza del suo proprietario e fondatore: Phil Knight. Creatore e fondatore di uno dei marchi più importanti al mondo, è un uomo che ha studiato alla Stanford University ma che ha sempre cercato di creare un lavoro, una carriera in cui potersi sentire libero di poter esplorare e innovare. Come raccontato nella sua biografia, non si preoccupa molto e non ha interesse nel raccontare oggi come viene visto il brand e quanto guadagna, soprattutto perché è sotto gli occhi di tutti. E' più interessato a raccontare come è stato creato il brand, la nascita del logo e del nome, i primi problemi, gli sbagli da cui ha imparato e le strategie che ha adottato, in termini anche di comunicazione, per poter far crescere il brand e farlo diventare quello che conosciamo tutti oggi. Si è concentrato sulla creazione di una cultura e di un ambiente in cui ogni dipendente di sentisse parte di un processo e di una cultura innovativa. Oggi il brand, che ha sede a Beaverton, in Oregon, vicino Portland, conta più di 6.000 dipendenti, i quali affermano che l'ambiente che si ritrova in Nike è diverso da tutti gli altri ambienti lavorativi. Ovviamente non è sempre stato tutto rose e fiori, ma sono stati proprio questi problemi e la gestione degli stessi ad aver migliorato il brand. La cosa più importante che si può capire studiando la storia del brand, è che tutti i dipendenti, dal primo all'ultimo, hanno sempre pensato a delle strategie in controtendenza a quelle degli altri concorrenti, come vedremo nel corso del capitolo. E' stata questa strategia che, molto probabilmente, ha creato quella brand awareness, all'inizio, e la brand equity verso la Nike. A tutto ciò si aggiungono tutti i fattori sensoriali ed emotivi che il brand trasmette tramite le proprie strategie comunicative. Ma come è nato questo brand?

Il tutto è partito nel 1962. Phil Knight era uno studente della Stanford University che, come detto prima, stava cercando il suo posto nel mondo. All'epoca dell'università, oltre ad essere uno studente, era un atleta corridore e qui iniziò a capire i problemi che potevano affliggere gli atleti in quel periodo e come poter migliorare e creare una nuova linea di scarpe. Tuttavia, dopo l'Università, non intraprese subito questa strada ma iniziò a viaggiare, prima nelle Hawaii, dove vendeva enciclopedie porta a porta, e poi in Giappone. Qui ci fu la svolta della sua vita perché entrò in contatto con un'azienda, Onitsuka Tiger, che vendeva scarpe e calzature sportive in Giappone. Resosi conto della qualità delle scarpe, creò con la società un accordo di distribuzione in America. Tornato in patria, iniziò la distribuzione delle scarpe, insieme al suo allenatore ai tempi dell'Università, Bill Bowerman, con cui creò la prima società nel 1962: Blue Ribbon Sports. I primi profitti furono di 250\$, niente rispetto ai 19 miliardi di dollari che oggi il brand guadagna. In seguito, con i primi guadagni ottenuti, i due iniziarono a mettersi in proprio ed a creare la loro prima linea di scarpe. Volevano creare un qualcosa di innovativo e, per farlo, avevano una idea strana. Utilizzarono la macchina per fare i waffle e crearono i primi gommini da mettere sotto le scarpe, usati come ammortizzatori per poter attutire la corsa degli atleti. Inoltre con i guadagni ottenuti dai primi contratti ottenuti tramite la società giapponese, investirono sempre di più nel loro progetto e fondarono, nel 1971, il marchio che tutti oggi noi conosciamo: la Nike. Fu creata l'azienda, che oggi conta 6.000 dipendenti con molteplici strutture, con pochi

dipendenti. Nessuno aveva esperienza e, all'inizio, non avevano nemmeno un nome ed un logo. C'era caos ma tutti avevano la voglia di cambiare ed innovare il mercato delle calzature sportive. Nessuno si tirava indietro ed erano tutti diretti verso l'unico obiettivo: creare grandi scarpe per grandi atleti. Tuttavia non si aveva ancora un nome ed un logo, quindi la prima cosa da fare era trovarli. Per quanto riguarda il nome, ci sono due storie che spiegano la creazione del nome: la prima, più una leggenda che una storia vera, racconta che al proprietario gli fosse venuto in mente in sogno; la seconda, più plausibile, racconta che Phil Knight, preso visione di oltre 45 nomi, scelse proprio Nike perché gli piaceva di più rispetto agli altri, anche se non ne era molto convinto all'inizio. Per quanto riguarda invece il logo, Phil Knight si è affidato ad una studentessa di Stanford, Carolyn Davidson, una graphic designer. La progettazione del logo avvenne nel giro di quasi una giornata di lavoro e il costo per la realizzazione del logo fu di soli 35\$. Oggi, come già detto, vale invece 16 miliardi di dollari. Il valore che oggi assume il logo ha fatto, dello stesso, uno dei simboli più importanti che siano mai esistiti nel mercato. I valori che esprime sono quelli di movimento, velocità e dinamicità, che rappresentano al meglio lo sport, il mercato di riferimento del brand. A questi si aggiunge un altro valore che può essere visto dal punto di vista grafico: la libertà. Infatti, il fatto che il logo sia una linea non chiusa, rappresenta apertura mentale che può avere un individuo, determinandone l'agilità fisica e psichica, ma anche l'anticonformismo e il senso di libertà<sup>79</sup>. Nel tempo l'importanza di tale logo è cresciuta in maniera esponenziale, al punto che da simbolo astratto è diventato l'immagine dell'azienda. Non solo infatti è applicato su tutti i prodotti del brand e sui vari cartelloni pubblicitari, ma ormai l'azienda ha la possibilità di mettere solo lo Swoosh senza il nome, fatto che rappresenta l'importanza e la conoscenza che hanno i consumatori del logo. Lo swoosh da solo, infatti, contiene tutti i significati necessari per presidiare la mente del consumatore coerentemente al posizionamento prefissato<sup>80</sup>.



*Logo Nike, Fonte: Sito Nike.*

Dopo la creazione del logo e del nome, l'azienda poteva essere avviata e nacquero le prime calzature sportive che avevano avuto un buon riscontro nel mercato sportivo. Tuttavia, alcuni dipendenti consigliarono

---

<sup>79</sup> <http://www.brand-identikit.it/it/articoli/nike.html>

<sup>80</sup> <http://www.brand-identikit.it/it/articoli/nike.html>

a Phil Knight di affidarsi ad una agenzia di comunicazione per poter aumentare la copertura del mercato. Il proprietario non era d'accordo con i propri dipendenti perché non considerava molto importante la comunicazione per la crescita dell'azienda, ma, nonostante questo, si fidò dei consigli ricevuti. Fu la miglior decisione della sua carriera, infatti è proprio nel settore comunicativo che il brand Nike viene considerato il migliore al mondo, essendo non solo capace di trasmettere in vari modi, controversi, divertenti, sociali, i valori dell'azienda e i prodotti che verranno venduti, ma anche a suscitare delle emozioni nei consumatori. Il primo approccio con un'azienda di comunicazione si ebbe con la Wieden+Kennedy Advertising Agency, un'azienda di pubblicità indipendente che oggi viene ricordata soprattutto per il suo lavoro nel far crescere il marchio Nike. Grazie a questa agenzia che furono creati i primi spot, a volte adrenalici, a volte controversi, a volte divertenti ed altre volte travolgenti. Tuttavia, proprio per uno spot, nel 1987 si ebbero i primi problemi con Apple Records. Infatti quest'ultima citò in giudizio la Nike per l'utilizzo della canzone "Revolution" dei Beatles all'interno di uno spot commerciale senza averne i diritti. Il caso legale fu risolto, ma portò stranamente ad una pubblicità gratuita del brand; un caso che ritroveremo spesso nella storia della Nike. Da qui i dubbi riguardanti l'uso dell'advertising nella crescita dell'azienda furono spazzati via e si comprese la forza sulla conoscenza del brand di strategie di comunicazione controverse. Da quel momento le vendite e la conoscenza del brand iniziarono a salire vertiginosamente. Nel 1988, per continuare questa scalata, il brand creò una nuova scarpa utilizzabile per tutti gli sport: calcio, basket, tennis, baseball e molti altri. Lo spot creato è uno dei più importanti della storia. Non solo grazie alla linea umoristica e spensierata seguita, ma anche perché fu la prima volta che venne mostrato una frase a fine spot che, col tempo, divenne lo slogan del brand: Just Do It. Questa frase ebbe un impatto talmente forte sulle persone che molti di essi, anche non sportivi ma gente comune, mandarono delle lettere alla Nike in cui si dichiaravano molti colpiti dalla frase e che aveva generato in loro un'energia positiva, simboleggiando l'importanza che ha suscitato questa frase sulle persone. La nascita di questa frase, di cui all'inizio non si conoscevano le conseguenze che avrebbe potuto avere, è stata spiegata dallo stesso creatore: Dan Wieden, dell'agenzia pubblicitaria Wieden+Kennedy. Quest'ultimo raccontò di averla sentita per la prima volta da un condannato a morte nello Utah, che, prima di una condanna, disse come ultime parole: Let's do it. Nessuno pensava che questa frase potesse entrare nel cuore delle persone, tanto da diventare lo slogan della Nike tutt'oggi. Rappresenta perfettamente non solo la community di consumatori di Nike, ma anche la stessa società, in modo semplice ed immediato<sup>81</sup>. Era ufficialmente scoppiato il boom Nike dalla fine anni '80/inizio anni '90. L'abilità dei lavoratori in Nike è stata quella di cavalcare l'onda delle vendite e dei profitti ottenuti e di, soprattutto, fidelizzare i mercati su cui era già operante. Dagli anni 2000, infatti, una volta presa una posizione forte all'interno di questi mercati, la Nike cercò di allargare il suo raggio d'azione verso nuovi mercati sportivi. Un esempio fra tutti è il calcio, con l'accordo di sponsorizzazione con la Nazionale di Calcio del Brasile nel 1994, durante il Mondiale di Calcio in U.S.A., che fu il primo accordo in questo sport siglato dalla Nike. La fortuna della Nike fu anche quella che la nazionale brasiliana in quell'anno vinse il mondiale e questo

---

<sup>81</sup> <https://www.roberto-serra.com/la-strategia-marketing-lancio-nike/>

risultato cambiò l'immagine della Nike in Europa, diventando simbolo di lealtà, emozione, impegno ed identificazione<sup>82</sup>. Da qui la Nike entrò nel vecchio continente per aumentare le sue quote di mercato a dispetto del maggior concorrente dell'epoca: l'Adidas. L'ascesa fu talmente rapida che già nel 2003, tramite varie sponsorizzazioni e la scelta dei giusti testimonial, le entrate europee e, più in generale, mondiali superarono per la prima volta quelle americane.<sup>83</sup> Dopo essere riuscita a prendere l'Europa, la Nike si sentiva pronta per poter aumentare il proprio mercato nel territorio asiatico. Tuttavia c'era sempre la presenza dell'Adidas, ormai diventato unico concorrente della Nike, la quale si comprò alcuni brand concorrenti come Umbro e Converse. La situazione perfetta per poter aumentare i propri profitti in ambito asiatico fu quello delle Olimpiadi del 2008 a Pechino. L'inconveniente fu che l'Adidas era lo sponsor ufficiale dei Giochi Olimpici. Tuttavia la Nike intraprese una strategia diversa e vincente. In particolar modo, il brand si rese conto che la maggior parte degli atleti presenti ai Giochi Olimpici erano testimonial della Nike; tra questi i testimonial più importanti provenivano dalla Nazionale Americana di Basket, considerata una delle migliori squadre di tutti i tempi degli U.S.A. e che aveva per questo un risalto mediatico enorme, i cui componenti erano tutti testimonial Nike. Preso consapevolezza di ciò, la Nike ottenne dal Comitato Olimpico Internazionale l'autorizzazione a poter trasmettere pubblicità in cui comparivano atleti delle Olimpiadi. Secondo molti, questo fu il motivo per cui la Nike riuscì a vincere la concorrenza dell'Adidas nel territorio asiatico. Lo dimostrano anche i dati, secondo cui, nel 2008 le vendite aumentarono in territorio asiatico del 15% e le attività internazionali coprono il 53% degli introiti aziendali<sup>84</sup>.

Altra tappa fondamentale nello sviluppo del brand Nike, fu anche l'avvicinamento alla tecnologia. Nel 2006, grazie ad un accordo con la Apple, fu lanciato sul mercato il Nike+iPod Sports Kit, il primo gadget high tech per la corsa. Questo gadget comprende un sensore che gli atleti inseriscono nelle loro scarpe da corsa e un ricevitore, posizionato in un iPod, iTouch o iPhone; con esso quando un atleta percorre un itinerario o si allena, il ricevitore cattura le informazioni relative al chilometraggio, alle calorie consumate e al passo e le memorizza, finché non vengono poi scaricate<sup>85</sup>. La cosa più assurda di questa faccenda è che tutti gli strumenti a disposizione di questo strumento sono della Apple; per cui la Nike non ha dovuto nemmeno avere costi per la realizzazione del gadget, ha solamente messo l'idea aggiungendo il suo nome ed ottenendo in questo modo pubblicità gratis. Oggi Nike è uno dei marchi più importanti del mondo, che permea a tutto tondo non solo le discipline sportive ma anche la moda, la musica e la tecnologia<sup>86</sup>.

Uno dei settori della Nike che ha permesso il suo sviluppo è stata la comunicazione e, più in generali, il marketing utilizzato per convincere i consumatori, catturarli e fidelizzarli. In particolare, tutto il sistema

---

<sup>82</sup> Kotler, Keller, Costabile, Ancarani; Marketing Management.

<sup>83</sup> Kotler, Keller, Costabile, Ancarani; Marketing Management.

<sup>84</sup> Kotler, Keller, Costabile, Ancarani; Marketing Management.

<sup>85</sup> Kotler, Keller, Costabile, Ancarani; Marketing Management.

<sup>86</sup> <https://www.gqitalia.it/moda/trend/2018/01/25/come-nasce-un-brand-di-successo-la-storia-di-nike/>

comunicativo del brand si basa su una semplice storia, che però è la storia più classica e più antica del mondo: la storia di un eroe. Ogni pubblicità, ogni spot della Nike sono tutti incentrati su questa storia. Ovviamente molti brand utilizzano spesso questa storia per poter attirare i clienti e fidelizzarli. Tuttavia c'è una differenza sostanziale tra la parabola dell'eroe utilizzata dagli altri brand e quella che fa parte della strategia della Nike. Generalmente, l'eroe viene sempre contrapposto ad un nemico, il più delle volte esterno. Qui sta la novità nella strategia della Nike: la storia dell'eroe viene capovolta. Il nemico non è più una persona esterna, ma è interno all'eroe stesso ed in ognuno di noi: la nostra pigrizia.<sup>87</sup> E' in questo modo che la Nike ha voluto fidelizzare i clienti, facendoci affrontare, seppur indirettamente, il nostro nemico più importante: noi stessi. Da qui l'utilizzo del marketing emozionale per poter attirare nuovi clienti. Questa strategia è eccellente in questo senso: in un modo o nell'altro, siamo tutti gli eroi della nostra storia e il marketing Nike ha da tempo identificato quel sentimento e lo ha usato per ispirare i clienti.<sup>88</sup> Il marketing assume quindi, una azienda come la Nike, un ruolo importante per lo sviluppo della stessa. Ci sono alcuni principi guida che ha seguito la Nike per poter crescere grazie alla comunicazione:

- Creare uno slogan convincente: abbiamo già visto l'importanza dello slogan Just do It nel cuore delle persone. In generale, questo slogan, seppur inconsapevolmente, ha creato una relazione tra azienda e fans, diffondendosi in tutto il mondo sportivo, quasi a diventare un mantra per tutte le persone del mondo.<sup>89</sup>;
- Creare delle storie significative: la Nike non è diventato uno dei brand più importanti al mondo per le scarpe che ha venduto o per la qualità dei suoi prodotti. O, almeno, non solo per questo. Infatti in quasi tutti gli spot della Nike, quasi mai sono presentati i suoi prodotti oppure non hanno un ruolo principale. La grandezza della Nike sta nell'aver creato in ogni spot, una storia significativa con cui poter ispirare le persone. Non solamente tramite l'utilizzo di testimonial, che possono essere considerati dei modelli, ma anche tramite persone normali, come un ragazzo sovrappeso oppure un anziano che riprende a correre, con cui i consumatori si possono identificare. E' la storia dell'eroe di cui abbiamo parlato in precedenza, tramite l'uso del marketing emozionale allo scopo di portare un impatto emotivo sulla vita dei consumatori;
- Ampliare e migliorare il proprio pubblico: in questo senso la Nike ha cercato di raggiungere qualsiasi tipo di consumatore. In particolar modo, vari sono gli esempi e le strategie usate dalla Nike per catturare sempre più clienti. In questo senso, in termini generali, l'obiettivo della Nike è sempre stato quello di mettere il cliente al centro e il prodotto in un secondo piano. Un esempio classico è stata la creazione di FuelBand, un braccialetto che calcola l'energia spesa e le calorie bruciate da una persona durante la giornata. Da qui, Nike ha creato una community in cui i vari consumatori possono confrontare i propri risultati con gli altri e mettersi in contatto fra di loro.

---

<sup>87</sup> <http://602communications.com/nike-brand-strategy-emotional-branding-using-the-story-of-heroism/>

<sup>88</sup> <http://602communications.com/nike-brand-strategy-emotional-branding-using-the-story-of-heroism/>

<sup>89</sup> <https://www.rivaliq.com/blog/nike-branding-strategy/>

Tuttavia, una delle sfide più importanti che ha dovuto affrontare la Nike è stato quello di connettersi al mondo femminile. La maggioranza dei brand, nei confronti delle donne, comunica in una maniera tradizionale. Secondo alcuni esperti, molti brand utilizzano gli spot per ricordare alle donne che sono delle donne. La Nike invece, anche in questo caso, si comporta in una maniera opposta. Infatti nei vari spot, come in tutti gli altri, la Nike cerca di motivare le donne a fare attività ed a non essere pigre, utilizzando la stessa storia dell'eroe che viene usata in tutti gli altri spot;

- Creare spot divertenti: è una delle strategie migliori della Nike. Ha sempre cercato di creare spot divertenti in cui utilizzava degli atleti che venivano messi al pari di ragazzi normali. E' il modo migliore per far sì che il proprio contenuto venga condiviso da tutto il mondo;
- Sfruttare il potere dei social media: Nike negli ultimi anni ha investito molto sul potere dei social media. Ha un vantaggio enorme rispetto agli altri concorrenti, avendo il maggior numero di iscritti per quasi tutti i social media più importanti. Inoltre una mossa fondamentale della Nike è stato quello di aver creato una pagina per tutte le aziende sussidiarie, in modo da potersi concentrare di più sui problemi dei clienti. Ogni costola della Nike ha una pagine su ogni social in cui risponde ad ogni consumatore; tutto questo serve sempre all'obiettivo della fidelizzazione del cliente<sup>90</sup>;
- Utilizzare i giusti testimonial: Questa è una delle strategie più importanti per la Nike. Utilizzare i giusti testimonial nei vari sport, porta ad un aumento della conoscenza del brand all'interno dei singoli mercati. L'obiettivo è sempre stato quello di ingaggiare atleti di alto profilo. Nel basket: con Michael Jordan che ha segnato la strada per tutti gli atleti del futuro in qualsiasi sport, passando per Kobe Bryant e LeBron James. La creazione del marchio Golf, rappresentato da Tiger Woods, che ha cambiato il modo in cui si vestono i giocatori di golf professionisti; a cui si aggiunge la creazione di nikegolf.com, nel 2009, un sito in cui i fans potevano fare domande e ricevere risposta da Tiger Woods.<sup>91</sup> Roger Federer e Rafa Nadal nel tennis; tramite i quali, durante la finale di Wimbledon del 2008 in cui si sfidavano loro due (target Nike), il marchio ha ottenuto una valorizzazione di dieci milioni di dollari.<sup>92</sup> Arrivando infine al ciclismo con Lance Armstrong, il quale trasmetteva messaggi di lotta, forza, volontà e beneficenza. Tra questi però, particolare e problematico fu il caso dell'entrata nel mercato dello skateboarding. Infatti negli anni '90, tale fenomeno crebbe moltissimo tra i giovani anche se nessuna azienda volle entrare in questo mercato. Tuttavia verso fine anni '90, la Nike capì le potenzialità di questo mercato e cercò di entrarci ma trovò grandi ostacoli e barriere da parte di quasi tutti gli skateboarder tradizionalisti che non vedevano di buon occhio la presenza di una azienda internazionale nel loro

---

<sup>90</sup> <https://www.referralcandy.com/blog/nike-marketing-strategy/>

<sup>91</sup> Kotler, Keller, Costabile, Ancarani; Marketing Management.

<sup>92</sup> Kotler, Keller, Costabile, Ancarani; Marketing Management.

sport. Quello che fece Nike fu di studiare il mercato per quattro anni tramite degli infiltrati che carpissero i bisogni di questi sportivi, in modo da poterli soddisfare; creando, grazie a questi studi, dei negozi per la vendita di articoli specifici per lo skateboarding. A ciò si aggiunse anche l'accordo creato con uno degli skateboarder più giovani e più promettenti del mondo: Paul Rodriguez JR. Conseguenze di queste strategie fu l'aumento della conoscenza e delle vendite del brand in questo mercato;

- Utilizzare hashtag e creare una community: la vicinanza con i clienti rimane sempre il punto fondamentale per il brand dell'Oregon. E' stata lanciata infatti una strategia di mercato, Customer Direct Offense, che permettesse una maggior vicinanza ai clienti e l'utilizzo della tecnologia e dell'innovazione per la creazione dei prodotti. In particolare, come abbiamo già visto, con la creazione della Nike+. Tramite questo strumento, in collaborazione con la Apple, nel 2009 è stata presentata la Human Race 1 OK, la più grande gara virtuale al mondo, in cui i partecipanti si sfidavano virtualmente, in qualsiasi momento della giornata, in un percorso di circa dieci chilometri tramite l'utilizzo dello strumento Nike+iPod. Per aderire a questa sfida, bisognava registrarsi ed attrezzarsi con questi gadget; una volta completato il percorso, i dati venivano scaricati e confrontati con gli altri corridori<sup>93</sup>;
- Comprendere l'importanza sociale: i vari consumatori nel mondo, oggi, sono sempre molto attenti all'impatto ambientale e sociale che hanno i vari prodotti dei vari brand. Per questo Nike ha creato programmi di sensibilizzazione della comunità, sia a livello nazionale, sia a livello internazionale. Un esempio è stata l'apertura di un negozio Nike a Detroit, una delle città più povere e più rischiose degli Stati Uniti, in cui incorrono anni di bancarotte e difficoltà economiche; in cui il marchio ha cercato di servire la città tramite eventi di volontariato e l'attenzione sulla forma fisica per i vari cittadini.

Tutte queste linee guida ci fanno comprendere come per la Nike è stato importante in primo luogo capire quali sono i bisogni del consumatore. Infatti, nonostante il business sia la creazione di attrezzature e abbigliamento sportivo, ha capito che ciò che era importante per i clienti era trovare motivazioni per mantenersi in forma. E' ciò che ha fatto il brand dal 1971 fino ad oggi, creando storie, community, contenuti interattivi con i clienti, stabilendo una relazione ed un contatto diretto con essi, al fine di fidelizzarli e motivarli. Oltre a questo, le strategie marketing di Nike insegnano che ogni atto comunicativo di un'azienda verso il consumatore deve creare del valore, soprattutto attraverso il web: se non si stanno risolvendo problemi, se non si stanno dando vere risposte, se non si sta aiutando il proprio audience a migliorare il proprio quotidiano, allora si sta inevitabilmente sbagliando approccio<sup>94</sup>.

---

<sup>93</sup> Kotler, Keller, Costabile, Ancarani; Marketing Management.

<sup>94</sup> [https://www.roberto-serra.com/la-strategia-marketing-lancio-nike/#Il\\_target\\_di\\_Nike](https://www.roberto-serra.com/la-strategia-marketing-lancio-nike/#Il_target_di_Nike)

Con tutte queste strategie, la Nike è diventata il leader nel mercato dell'abbigliamento sportivo, che riprende non solo calzature ma anche accessori. Tutto per poter avvicinare i consumatori a questo mercato. Tuttavia, il brand non è sempre stato dall'inizio in una buona posizione all'interno del mercato. Questo principalmente per vari motivi. Uno è dovuto alla grande concorrenza che si ebbe nei primi anni di vita dall'azienda da parte di molti brand, specialmente Adidas e Converse. Anche se col tempo è riuscita a battere questa concorrenza, nel caso di Adidas tramite una strategia efficace mentre, nel caso della Converse, non solo tramite una strategia di comunicazione efficace ma anche acquistandola negli anni duemila, all'inizio era una competizione molto aggressiva e feroce. Tutti i brand facevano a gara a mettere sotto contratto i migliori atleti come testimonial e, la maggior parte, firmavano per questi due brand perché erano più conosciuti in quel periodo, negli anni '70 e '80. L'altro motivo era dovuto alla popolarità raggiunta dal jogging negli USA, che aveva portato i vari brand a cercare nuovi mercati per poter migliorare le quote di mercato. La Nike fece la stessa cosa, volendosi concentrare su un mercato di nicchia che aveva grandi opportunità di crescita. Si concentrò sul mondo del basket. Tuttavia anche in questo caso c'erano alcuni problemi. Fra tutti il fatto che i brand concorrenti erano già riusciti a mettere sotto contratto i migliori giocatori della lega professionistica di basket più importante negli Stati Uniti: la National Basketball Association, l'NBA. L'idea della Nike fu allora quella di concentrarsi sui giovani talenti. In particolar modo, incominciarono ad osservare i vari talenti universitari che, finito il college, sarebbero entrati di lì a poco nella Lega. Osservare tutti e trovarne uno da rendere il volto dell'azienda: questo era la strategia della Nike. La situazione sarebbe cambiata, l'obiettivo in poco tempo sarebbe stato centrato e il brand divenne quello che oggi noi tutti conosciamo. Tutto grazie alla messa sotto contratto del giocatore di basket considerato il più forte di tutti i tempi e che è il primo esempio di uomo azienda, talmente forte da essere considerato un vero e proprio brand e che ancora oggi continua a vendere milioni di scarpe: Michael Jordan. Nato il 17 Febbraio del 1963 a Brooklyn e spostatosi in seguito a Wilmington, North Carolina, a seguito della famiglia, Michael Jordan ha cambiato per sempre l'immagine del basket nel mondo. Studente dell'Università della North Carolina, grazie ad una borsa di studio ottenuta per poter giocare a basket, nel 1984 fu scelto dai Chicago Bulls come terza scelta assoluta al Draft NBA, in cui vengono ogni anno scelti i migliori talenti uscenti dal college universitario. L'impatto con l'NBA fu fenomenale, mai nessuno era riuscito ad avere un impatto del genere al primo anno in questa Lega. Divenne ben presto un modello ed un idolo per tutti i fans del basket, a livello nazionale e mondiale. A livello sportivo, ottenne sei titoli, dominando tutti gli anni '90, ed ottenne la proclamazione a miglior giocatore di tutti i tempi su un campo da basket. La parte commerciale andò di pari passo. Infatti, se a livello sportivo riuscì a vincere tutto quello che si poteva vincere, riuscì fin dal primo anno a vendere qualsiasi prodotto riportante il proprio nome. Già nei primi anni guadagnavo, considerando gli endorsements, più di quanto guadagnavano i migliori giocatori della NBA di quell'epoca. La fortuna della Nike fu quella di aver creduto in quel giocatore ed aver avuto intuito e sfruttato, a livello commerciale, tutto quello che succedeva nella carriera di Jordan.

Ma come si raggiunse al primo accordo? Era l'anno 1984 e, come già detto, la Nike cercò in nuovo mercato da poter conquistare e che avesse grandi opportunità di crescita. L'attenzione cadde sul basket e su come i giocatori di basket potessero influenzare i vari fans sparsi nel mondo. Per questo iniziarono a cercare qualcuno a cui affidare il futuro del proprio brand. Tra tutti i giovani giocatori, scelsero il ragazzo proveniente dalla North Carolina. Il successo dell'accordo fu dovuto, principalmente, a Sonny Vaccaro, uno dei dirigenti della Nike, che guardando alcuni video e partite al college di Michael Jordan intuì il futuro che potesse avere il ragazzo e convinse la Nike ad offrirgli un contratto faraonico per poterlo strappare a tutte le concorrenti. Sonny Vaccaro aveva una fiducia talmente forte in questo giocatore ed era talmente interessato più al giocatore che al brand che, quando venne licenziato dalla Nike nel 1991, cercò di portare il giocatore in Adidas perché pensava che gli potessero offrire un contratto migliore, anche se Jordan rifiutò preferendo rimanere in Nike. Tuttavia ci furono dei problemi inizialmente. Uscito dal college e scelto dai Chicago Bulls, Jordan doveva scegliere il suo sponsor tra Adidas, Converse e Nike. Paradossalmente quest'ultima era in svantaggio rispetto alle altre due. Da una parte il brand Converse aveva il vantaggio di fornire le scarpe che Jordan usava al college ed inoltre il suo allenatore al college spingeva molto Jordan a firmare per questo brand, soprattutto perché le Converse pagavano il suo allenatore per far utilizzare ai suoi studenti i loro prodotti. Dall'altra l'Adidas aveva il vantaggio di essere il brand per eccellenza dell'epoca, avendo sotto contratto i migliori giocatori professionisti, e di essere il preferito dal giocatore stesso. La Nike si poneva quindi come terzo incomodo nelle negoziazioni. Tuttavia la strategia della Nike fu quella di mettere il giocatore al centro della loro azienda e di farlo sentire importante.

Il brand Converse fu il primo ad essere scartato da Jordan perché gli offrivano un contratto di 100.000 dollari, pari a quello che percepivano i loro giocatori migliori. Ma Jordan, in accordo col padre, rifiutarono il contratto pensando di poterne ottenere uno più vantaggioso da altri brand. Rimasero quindi solo in due: Adidas e Nike. Ovviamente, a priori, la lotta era impari perché lo stesso giocatore era affascinato dalla possibilità di indossare le scarpe Adidas in NBA. Quest'ultimo brand offrì, forti di questa posizione, un contratto pari a 500.000 dollari a Michael. Era in procinto di accettare l'offerta prima ancora dell'incontro con la Nike, ma decise di incontrarla lo stesso, a seguito di un consiglio della famiglia e del suo agente.

Si realizzò, quindi, l'incontro più importante nella storia del mercato sportivo. Una volta arrivato all'incontro, Jordan ebbe subito la sensazione di essere molto conosciuto dai vari dirigenti della Nike e si sentiva molto contento e lusingato da questo. Il brand gli presentò una offerta che, a quell'epoca, era impossibile da poter rifiutare e di cui non si era mai sentito parlare. Gli offrirono 7.000.000 di dollari all'anno; un'offerta impensabile all'epoca, considerando che i giocatori più forti di quel periodo, Magic Johnson e Larry Bird, prendevano 100.000 dollari dagli sponsor. Nonostante, però, la forza di Michael Jordan in quel periodo, era comunque un giocatore che non aveva mai giocato neppure un minuto in NBA; per cui era rischioso puntare su di lui a quelle cifre. Per questo motivo, la Nike decise di porre alcune

clausole. Queste clausole riguardavano il raggiungimento di alcuni obiettivi per il giocatore nel corso dei primi anni nella NBA:

- Essere il Rookie of the Year;
- Essere chiamato in uno dei primi tre quintetti All Star;
- Mantenere una media di 20 punti a partita nei primi tre anni di attività.

Se non fosse stato raggiunto neanche uno di questi obiettivi, il contratto non sarebbe stato vincolante e la Nike avrebbe avuto il diritto di potersi sottrarre all'accordo due anni prima della fine del contratto. Michael Jordan rimase comunque contento ed entusiasta del contratto offertogli dalla Nike, soprattutto perché il brand gli diede molta importanza nella creazione delle scarpe da gioco cercando di crearle sulla base dei bisogni e delle richieste del giocatore. Tuttavia l'accordo non fu firmato subito. Infatti Jordan fece un ultimo tentativo con Adidas presentandogli il contratto offerto dalla Nike e dicendogli che se anche solo si fossero avvicinati a quella cifra, avrebbe firmato per loro. Ovviamente Adidas rifiutò perché lo considerava un contratto troppo rischioso per un giocatore che non aveva giocato nemmeno un minuto in NBA.

Jordan firmò quindi con la Nike e questo accordo cambiò completamente la storia del brand e l'immagine e l'importanza che potesse avere uno sportivo nel mondo commerciale.

## **2. I primi successi**

Era una scelta facile per Jordan poter firmare per la Nike. Infatti, come visto, dopo aver ricevuto un'offerta dalla stessa, Jordan rimase fedele all'Adidas e chiese loro un'offerta simile per poter firmare. Tuttavia Adidas si rifiutò per vari motivi: in primo luogo perché, essendo un brand europeo, non sentiva la necessità di spingersi nel mercato americano; in secondo luogo considerava un rischio troppo grande affidare un contratto del genere ad un giovane cestista che non aveva ancora giocato neppure un minuto tra i professionisti. Eliminata in questo modo tutta la concorrenza, Jordan firmò quindi per la Nike. Il rapporto tra brand e giocatore è sempre stato un rapporto forte e molto intenso. Il giocatore rimase col tempo sempre fedele alla Nike, anche quando, all'apice della carriera, ci fu la possibilità di poter firmare con l'Adidas un nuovo contratto e lasciare la Nike. Tuttavia questo non accadde mai. La forza della sponsorship fra Jordan e Nike deriva anche dal tipo di comunicazione utilizzata. Si passava da una comunicazione divertente, ad una controversa, ad una di tendenza con la partecipazione di alcuni personaggi famosi, tra cui Spike Lee. Tutto in completo stile Nike. La bravura di quest'ultima è stata anche quella di saper sfruttare i momenti sportivi, sia negativi che positivi, del giocatore, immortalandoli in spot memorabili che ancora oggi hanno milioni di visualizzazioni su YouTube. Le Jordan hanno creato un vero e proprio stile di vita ed ancora oggi vengono considerate le scarpe più importanti tra le Sneakers. Sin dai primi anni, le scarpe non venivano più indossate per poterci giocare, ma venivano indossate anche nella vita comune, per uscirci, per andare a scuola e in molte altre occasioni. La particolarità di questo rapporto deriva dal fatto che la popolarità di queste scarpe, venne subito dalla prima linea di scarpe creata, prima ancora che il giocatore giocasse una partita in NBA.

Dopo la firma del contratto, la prima preoccupazione da dover affrontare fu quella di creare la prima linea di scarpe targate Jordan. Quest'ultimo ebbe un ruolo fondamentale nella creazione di queste scarpe perché, come con tutti gli atleti che furono in seguito ingaggiati dalla Nike, il giocatore veniva messo al centro del progetto e si sentiva importante per la creazione delle scarpe. In fondo, l'idea della Nike è sempre stata quella di creare delle linee di abbigliamento di uno sportivo insieme allo sportivo stesso, in modo che quest'ultimo sia sempre a suo agio e che abbia piacere ad indossare ciò che viene creato per lui; tutto questo genera di conseguenza un traino per tutti i consumatori che vogliono imitarlo.

Il primo successo arrivò nel 1985, dopo che al primo anno NBA, Jordan indossò un altro paio di scarpe: le Air Ships. Ottennero un buon successo ma poco paragonabile al successo ottenuto grazie alle Air Jordan 1<sup>95</sup>. Verso l'inizio del 1985, la Nike progettò la prima linea di scarpe targata Jordan.



*AIR JORDAN 1, Fonte: Sito Jordan.*

Sono scarpe che hanno fatto la storia del brand Nike e Jordan e, ancora oggi, sono molto richieste dal grande pubblico. Presentano sia lo swoosh del brand Nike che il primo logo della linea Jordan: il pallone alato, che rappresenta appieno le caratteristiche tecniche e fisiche del loro testimonial.

Disegnate da Peter Moore, nel 1985, erano delle scarpe innovative e molto attraenti. Le scarpe di presentano con un taglio alto, una tomaia in pelle in cui ritroviamo i due loghi, quello della Nike e quello iniziale delle Jordan, e, tecnologicamente, prevedono una borsa d'aria sotto al tallone per ammortizzare gli impatti<sup>96</sup>.

---

<sup>95</sup> <http://www.gabrielisport.it/nike-air-jordan.html>

<sup>96</sup> <https://www.nbareligion.com/2015/11/07/history-of-a-shoe-nike-air-jordan/>



*Il pallone alato, primo logo della linea Jordan. Fonte: Sito Jordan*

Tuttavia c'erano dei problemi dal punto di vista del design. Il problema era dovuto ai colori delle scarpe. In particolar modo, le scarpe era di colore rosso e nere con alcune parti bianche. Le prime preoccupazione si ebbero da Jordan stesso che si rifiutò di indossare quelle scarpe all'inizio. Il giocatore infatti pensava di poter sembrare un clown nell'indossare quelle scarpe. Fino a quel momento, anche per un regola imposta dalla NBA che vietava l'utilizzo di scarpe con un colore diverso dal bianco, nessuno giocatore aveva giocato con scarpe diverse. Nonostante questi ostacoli, la Nike convinse Jordan ad indossare quelle scarpe; in più creò uno spot di assoluto impatto che ancora oggi viene chiamato: *"The Banned Commercial"*. Lo spot riprende un po' lo stile del brand nella comunicazione; in particolar modo, il focus dello spot sono incentrate sul giocatore, non tanto sul prodotto, e su una lotta tra due contendenti, in questo caso la Nike e Jordan da una parte e la NBA dall'altra. E' uno spot molto semplice, della durata di trenta secondi, in cui vediamo Jordan, in completo da gara, palleggiare e con la telecamera che lentamente scende ed inquadra le scarpe. A questi vengono poi applicate delle X, proprio a simboleggiare il fatto che fossero state bannate dalla Lega, ed una voce in sottofonda che recita: "Il 15 di Ottobre la Nike ha fatto uscire delle scarpe innovative, le Air Jordan 1. Il 18 di Ottobre la NBA ha vietato l'utilizzo di queste scarpe. Ma l'NBA non può fermare te nell'indossarle."

Era uno spot semplice, ma che portò ad una conoscenza del brand Nike senza pari. Infatti, come successe anche in futuro con la questione Nike-Apple, questo contrasto portò ad un pubblicità gratuita alla Nike, che vendette 450.000 scarpe solo nel primo mese di uscita. Al giocatore fu proibito di indossarle, pena una sanzione di 5.000 dollari ad allacciata di scarpa: sanzione pagata dai vertici Nike senza battere ciglio, visto che le entrate derivanti dalla vendita del 'frutto proibito' stavano riportando l'azienda agli antichi splendori<sup>97</sup>.

Divennero anche un simbolo per quelle persone che erano contro le regole e che volevano rifarsi delle ingiustizie subite dalla vita. Inoltre Michael divenne in pochissimo tempo uno degli uomini alfa dell'NBA. Bisognava solo creare un nuovo modello ogni anno. Ma non fu così semplice. Infatti il modello successivo,

---

<sup>97</sup> <https://www.vavel.com/it/basket/2015/11/02/nba/561194-nba-mj-e-la-storia-del-logo-che-ha-cambiato-la-lega.html>

le Air Jordan II, sono ancora oggi le scarpe meno vendute nella storia. Anche se oggi vengono considerate delle scarpe di culto, all'uscita di queste scarpe non fu così. Progettate nel 1986-1987, sempre da Peter Moore, vennero prodotte in Italia, in modo da dare un tocco di classe alle scarpe e farle diventare delle scarpe di lusso che non tutti possono avere. Tuttavia a questo si accompagnava un prezzo poco accessibile alle persone che in genere comprano le Jordan. Da un prezzo di 65\$ per le prime Air Jordan, si è passati ad un prezzo di 100\$; troppo per gente che difficilmente non riusciva ad arrivare a fine mese. Per questi motivi, la seconda linea di scarpe fu un vero e proprio flop<sup>98</sup>.

Serviva quindi un qualcosa di nuovo per compensare il contratto faraonico stipulato con Jordan. Arrivò nel 1987-1988. Anche in questo caso, la fortuna della Nike fu quella di essersi rivolti al giusto sportivo che, nei campi da basket, stava distruggendo qualsiasi record e stava diventando l'idolo di milioni di persone. In particolar modo, il tutto venne fuori durante la gara di schiacciata, nel corso dell'All Star Game, in cui si ritrovavano a sfidarsi i due schiacciatori più grandi in quel momento: Dominique Wilkins da una parte e, ovviamente, Michael Jordan dall'altra. Michael Jordan vinse quella gara e divise il premio con i suoi compagni di squadra a Chicago. Ma importante fu la schiacciata con cui vince il titolo di miglior schiacciatore: la schiacciata partendo dalla linea del tiro libero e considerata ancora oggi la più bella di tutti i tempi. Qui intervenne la Nike e il suo designer Tinker Hatfield. Fu progettata la terza linea di scarpa targata Jordan: la Air Jordan III. E' ancora oggi la sneaker più venduta di tutti i tempi. Base bianca con inserti stampa elephant e per finire l'inconfondibile rosso "infrared" che dona un tocco di colore in più sugli occhielli inferiori e superiori della tomaia e nella air bubble visibile in questo modello<sup>99</sup>. E' una delle scarpe riuscite meglio, se non la migliore, e nonostante il prezzo ancora elevato delle scarpe, la Nike ottenne tantissimi ricavi dalla loro vendita. Il tutto partì da un'idea di Michael che voleva una scarpa eccezionale e del tutto nuova rispetto alle precedenti, il risultato fu strepitoso grazie a quella particolare stampa a pelle d'elefante, aggiungete il fatto che con quelle scarpe MJ riscrisse le leggi della fisica alla gara di schiacciate del 1988 e che vinse il titolo di MVP della stagione ed avrete tutti gli ingredienti per uno dei più grandi successi a livello di brand<sup>100</sup>.

La particolarità di queste scarpe tuttavia non riguarda semplicemente il design, ma anche e soprattutto il nuovo logo posto sulla scarpa. Si passa dal pallone alato al Jumpman, uno dei loghi più riconoscibili nella storia dello sport e del marketing in generale.

---

<sup>98</sup> <https://www.vavel.com/it/basket/2015/11/02/nba/561194-nba-mj-e-la-storia-del-logo-che-ha-cambiato-la-lega.html>

<sup>99</sup> <https://www.aw-lab.com/blog/sneakers-week-nike-air-jordan-3-retro/>

<sup>100</sup> <http://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/one-man-brand-micheal-air-jordan/>



*Jumpman, Fonte: Sito Jordan.*

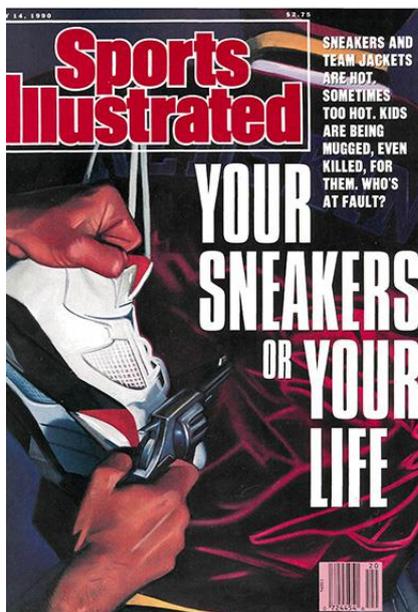
Solamente dalla terza generazione di Air Jordan sarà introdotto Jumpman, molto più di un logo, icona, status symbol, in grado di far passare in secondo piano la Nike per i valori e lo stile che questo brand ha acquisito negli anni<sup>101</sup>. Questa stessa schiacciata fu provata qualche anno prima in uno spot commerciale della Nike in cui il giocatore non stava effettivamente schiacciando ma stava solo saltando come fosse un passo di danza. In quel momento la Nike non utilizzò quell'immagine per creare il logo della Jordan; in seguito cambiò idea quando lo stesso giocatore realizzò quella schiacciata durante la gara di schiacciate, notando subito il clamore del pubblico ad un gesto del genere.

A questo punto, il seguito alla linea di scarpe Jordan era enorme. Tutti volevano vestire queste sneakers e ormai il lavoro dei designer della Nike divenne solo quello di dover creare degli spot al passo con i tempi e che potessero catturare sempre più giovani. Ovviamente in quegli anni, alla fine degli anni '80, non era tutto rose e fiori per la Nike e per Jordan stesso. Infatti questo seguito e questa importanza che venivano date alle sneakers, ormai diventate un'icona di stile, uno status ed uno stile di vita, furono talmente grandi da diventare delle vere e proprie ossessioni per i giovani. Ossessione che si tradusse in uccisioni fra giovani per la conquista di queste scarpe, soprattutto per il prezzo ritenuto troppo alto e che non poteva essere pagato da coloro che a tutti i costi volevano vestire le Jordan. Tra queste, l'uccisione che fece più clamore fu quella di Michael Eugene Thomas, uno studente di 15 anni ucciso nella sua scuola da un amico che voleva indossare le Air Jordan. Thomas si portava queste scarpe ovunque per poter imitare il suo idolo, Michael Jordan. Tuttavia la stessa madre cercò di convincerlo di non portarle a scuola, in modo che non ci fossero problemi con gli altri studenti. Tuttavia, Thomas era talmente innamorato ed ossessionato da quelle scarpe che disse alla madre che avrebbero dovuto ucciderlo per poter prendere quelle scarpe.

---

<sup>101</sup> <http://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/one-man-brand-micheal-air-jordan/>

Ovviamente il clamore mediatico arrivò fino a Michael Jordan, il quale rimase basito da questa tragedia anche perché ha sempre cercato di poter trasmettere un esempio positivo per i giovani e non un qualcosa di negativo<sup>102</sup>. Queste seguito di uccisioni era considerato talmente importante che il giornale più importante per lo sport negli Stati Uniti, Sports Illustrated, dedicò l'intera copertina a questi episodi con la scritta: *Your Sneakers or your life*.



*Copertina dedicata alle uccisioni per le Jordan, Fonte: Sports Illustrated.*

In quegli anni, questo portò a numerose critiche nei confronti del mercato delle calzature sportive, che improvvisamente venne visto come un mercato utilizzato per sfruttare i consumatori. Numerosi brand oltre alla Nike, tra cui Adidas, Reebok, Puma, New Balance, Converse e molti altri, sono stati accusati di creare un mercato pieno di fantasia per oggetti di lusso nelle città devastate da problemi economici, attingendo volontariamente al denaro derivante da vari illeciti<sup>103</sup>. A questo si aggiunge anche la voglia dei giovani americani di imitare i propri idoli, vestendosi come loro e, non potendone avere le possibilità economiche, rapinano persone per poter avere ciò di cui hanno voglia. Le rapine per abbigliamento sportive, ancora oggi, sono molto numerose e molto frequenti negli Stati Uniti, soprattutto nei posti in cui si hanno maggiori problemi economici. Ciò che viene rapinato non sono necessariamente gli abiti sportivi ma è soprattutto uno status a cui si rifacevano le persone che volevano acquistare quei prodotti ma che non potevano. Verso la fine degli anni '80, l'America era piena di persone di colore che sentivano le differenze sociali e di classe con la popolazione bianca. Cercavano di capire come vestivano e li emulavano per poter ottenere il loro

<sup>102</sup> <https://www.si.com/vault/1990/05/14/121992/senseless-in-americas-cities-kids-are-killing-kids-over-sneakers-and-other-sports-apparel-favored-by-drug-dealers-whos-to-blame>

<sup>103</sup> <https://www.si.com/vault/1990/05/14/121992/senseless-in-americas-cities-kids-are-killing-kids-over-sneakers-and-other-sports-apparel-favored-by-drug-dealers-whos-to-blame>

stesso status all'interno della società. L'abbigliamento sportivo andava necessariamente di pari passo. Da qui le prime sparatorie per l'utilizzo di quell'abbigliamento. A tutto ciò si aggiungeva il fatto che nei giri di droga molte persone si riconoscevano dagli abiti sportivi utilizzati. Un esempio era la presenza di un gruppo di ragazzi che spacciavano droga che venivano riconosciuti per l'uso di abbigliamento dell'Adidas; per di più si salutavano simboleggiando il logo dell'Adidas, allungando le tre dita<sup>104</sup>. Molti negozianti sportivi si rifiutarono di vendere prodotti a queste persone per non avere soldi "sporchi" derivanti dalla droga, anche se tutto ciò ha portato ad una diminuzione dei profitti e dei ricavi. Questa situazione portò a delle grandi critiche nei confronti dei brand sportivi, in particolar modo verso Adidas, Reebok e Nike, insieme alla linea Jordan ed ai suoi spot pubblicitari. Per quanto riguarda Adidas, il problema riguardava la vendita di prodotti a persone poco affidabili, per di più molti ragazzi che spacciavano droga in America venivano riconosciuti perché vestivano questo brand. Un problema generale era dovuto anche al prezzo di questi prodotti: la maggior parte di essi avevano un prezzo di 100\$, con Reebok che portava i prezzi anche oltre, quasi a 200\$. In più il target di riferimento erano i giovani neri, che venivano catturati tramite spot comunicativi in cui venivano utilizzate sportivi neri a cui potevano ispirarsi in un periodo di differenziazione di classe e di status tra giovani neri e giovani bianchi.

Le critiche ovviamente erano rivolte anche alla Nike ed in particolar modo alle scarpe Jordan ed ai loro spot pubblicitari. Nel 1991, uscì uno spot commerciale di assoluto impatto: *It's gotta be the shoes (Devono essere le scarpe)*. Lo spot è stato girato da Michael Jordan e Spike Lee, uno dei registi americani più apprezzati dai giovani neri in quel periodo, che recita la parte di uno studente che incontra il suo mito cestistico ed a cui chiede quali siano i suoi segreti. "Il contrasto tra il campione che non parla quasi mai e Mars (Spike Lee) che invece lo tempesta di frasi, con le Nike in primo piano, è diventato subito un cult. Lo sfondo nero di una palestra qualsiasi, con il solo canestro illuminato insieme ai due protagonisti, ha acceso le fantasie dei ragazzini, che si sono riversati nei negozi alla ricerca di quel modello di scarpe. I meriti del brand dell'Oregon stanno anche nell'aver colto al volo l'aria hip-hop che si respirava in quel periodo attorno alla NBA e ad aver messo sotto contratto il campione più vendibile nella storia dello sport mondiale"<sup>105</sup>. E' uno spot ovviamente controverso della Nike perché si affacciava in un contesto americano in cui molte giovani e ragazzi si uccidevano per la possibilità di indossare quelle scarpe tanto acclamate nello spot. Naturalmente, come sempre, ha portato molta pubblicità gratis. Tuttavia, per la prima volta, a questa pubblicità si sono accompagnate delle critiche molto forti soprattutto nei confronti dei due attori principali dello spot: Spike Lee e Michael Jordan. Le critiche più dure sono dovute al fatto che, mentre succedeva tutto questo in America, i due non hanno fatto niente nel loro spot commerciale per limitare i danni ma si sono interessati semplicemente alla vendita delle scarpe. La dirigente della Nike del periodo ha dichiarato che non avrebbero

---

<sup>104</sup> <https://www.si.com/vault/1990/05/14/121992/senseless-in-americas-cities-kids-are-killing-kids-over-sneakers-and-other-sports-apparel-favored-by-drug-dealers-whos-to-blame>

<sup>105</sup> <http://www.basketinside.com/nba/rubriche-nba/la-nba-e-il-piccolo-schermo-l%C2%92evoluzione-degli-spot-pubblicitari-%C2%96-parte-i-gli-anni-%C2%9190/>

di certo cambiato la situazione tramite uno spot commerciale, perché tutti i loro spot sono fatti solo per motivare la gente a fare sport. Dal canto suo, i due attori hanno dichiarato di voler utilizzare Nike per cambiare la condizione di molti neri in territorio americano, senza dimenticarsi che il problema non sono le scarpe<sup>106</sup>.

Nonostante queste critiche, le vendite continuavano a crescere soprattutto perché Michael Jordan, in ambito sportivo, iniziò a vincere tutto e ad essere considerato il miglior giocatore del mondo in quel momento. La popolarità cresceva sempre di più, non solo in ambito americano ma anche mondiale con la vittoria delle Olimpiadi di Barcellona nel 1992. L'anno dopo vinse il terzo campionato consecutivo, record difficilmente raggiunto da una squadra nella storia della Lega e che lo ha fatto entrare nella storia del gioco. Tuttavia alla vittoria dell'ultimo campionato, Michael Jordan decide di ritirarsi vuoi per motivi personali, come la morte del padre, vuoi per motivi sportivi perché non aveva più obiettivi e motivazioni per poter andare avanti. Inizia quindi a giocare a baseball, sport che praticava quando era piccolo durante la High School. Tuttavia la Nike continuò il suo rapporto con Jordan, perché la popolarità del giocatore era rimasta intatta. Anzi fu proprio in quell'occasione che Hatfield ebbe l'intuizione di fare del brand Jordan una vera e propria linea di abbigliamento sportivo: non solo scarpe, quindi, ma anche magliette, pantaloncini, accessori. Per tutti gli sport<sup>107</sup>.

Nasce la linea di abbigliamento Jordan. Nel corso di soli dieci anni una linea di scarpe era cresciuta talmente tanto di pari passo con uno sportivo e suo testimonial, che si decise di ampliare gli orizzonti e di iniziare a vendere una nuova linea di abbigliamento. Si può pensare che meglio di così non si possa fare, anche perché ormai la linea Jordan aveva raggiunto il suo apice. Tuttavia, Jordan tornò a giocare dopo due anni di inattività a pallacanestro, nel marzo del 1995. Era ancora un grande giocatore che voleva segnare il territorio dopo due anni fuori dal palcoscenico sportivo della NBA. Nonostante questo, era comunque un tempo indietro al suo normale dominio e molti giocatori se ne erano accorti. Tra tutti, celebre fu la frase: "Il 23 era Superman, il 45 è solo forte". L'uscita di scena dai playoffs Nba e la sconfitta del campionato anticipatamente, ha creato una ossessione in Michael Jordan che voleva tornare ad essere il migliore di questo sport. Agli obiettivi posti da Michael Jordan, la Nike andava di pari passo. Un feeling mai instaurato tra un brand ed un testimonial. Nell'estate del ritorno, dopo la sconfitta del campionato, la Nike creò uno spot perfetto per Michael Jordan: "*Tell Me*". Per la prima volta nel marketing uno spot pubblicitario sintetizza al meglio lo stato d'animo di uno sportivo. Trenta secondi in cui lui corre verso il canestro e si esibisce nella schiacciata più celebre della sua carriera, e che è diventata poi simbolo delle Air Jordan<sup>108</sup>. In sottofondo, la sua voce: "*Challenge Me. Doubt Me. Disrespect Me. Tell me I'm Older. Tell Me I'm Slower. Tell Me I Can No Longer Fly. I want you to.*" La stagione successiva, Michael Jordan tornò a vincere il

---

<sup>106</sup> <https://www.si.com/vault/1990/05/14/121992/senseless-in-americas-cities-kids-are-killing-kids-over-sneakers-and-other-sports-apparel-favored-by-drug-dealers-whos-to-blame>

<sup>107</sup> <https://www.vavel.com/it/basket/2015/11/02/nba/561194-nba-mj-e-la-storia-del-logo-che-ha-cambiato-la-lega.html>

<sup>108</sup> <https://digitalhistoriansunisa.wordpress.com/2017/05/20/challenge-me-michael-jordan-e-la-vittoria-della-nike/>

campionato e vinse anche i successivi due. Alle vittorie sportive, però, si accompagnarono anche quelle commerciali che gli hanno garantito un posto nella storia del marketing, dei brand sportivi e la proclamazione a miglior testimonial sportivo di tutti i tempi.

### 3. La nascita del Brand Jordan

La forza della Nike è stata quella di aver avuto intuito, puntando sul giusto atleta, ed inoltre di aver creato una storia intorno a Michael Jordan. In particolar modo ha continuato le sue tecniche commerciali nel tempo. Un esempio ulteriore è lo spot di 55 secondi a seguito dell'ultimo ritiro di Michael Jordan che racchiude l'intera carriera del cestista più forte di tutti i tempi. Un modo per poter avvicinare alle Jordan sempre più nuove generazioni. La storia del brand Jordan ha avuto talmente tanto successo che basta anche vedere i numeri che ha generato sui social, questi ultimi costituiti principalmente da persone e ragazzi che non hanno mai visto, o che almeno non si ricordano, nemmeno una partita di basket di Michael Jordan. Ma è Jordan e, per un appassionato di basket, è facile riconoscere la sua grandezza. Ogni contenuto sui social che una grandissima engagement tra fan e follower, a cui si aggiunge la creazione dell'hashtag *#WeAreJordan*, considerato un vero e proprio stile di vita. A questo si aggiunge la bravura della Nike nel trasformare il marchio Jordan in un qualcosa di più: un marchio lifestyle, rinnovando la linea retrò Jordan che ora rappresenta il 50% delle vendite del brand<sup>109</sup>. Le possibilità che una linea di abbigliamento diventi un vero e proprio brand sono molto basse. Soprattutto quando il testimonial collegato ad un brand è uno sportivo. Infatti in tutti i casi in cui una linea di abbigliamento è legata ad un atleta, la linea termina con la carriera dello sportivo stesso. Questo caso non è tuttavia successo con Michael Jordan. All'indomani del terzo ritiro, la linea di abbigliamento Jordan non è sparita dal mercato, anzi ha continuato a vendere i propri prodotti ai consumatori. Ancora oggi è uno dei brand sportivi che vende di più. Michael Jordan, da parte sua, ha fatturato più di 100 milioni di dollari nel 2014 secondo Forbes, superando qualsiasi atleta, in pensione o in attività, e superando in un anno solo persino la somma dei cachet incassati nei suoi quindici anni di attività sportiva<sup>110</sup>. Si poteva pensare che alla fine della carriera sportiva del giocatore la linea Air Jordan potesse sparire, ma ciò non è accaduto. Questo può dipendere da numerosi fattori. Tra questi, in particolar modo, la volontà di voler continuare a vendere prodotti da entrambi le parti. Le prime avvisaglie si sono avute a metà degli anni '90 quando, dopo il primo ritiro di Michael Jordan ed il passaggio al baseball, si ipotizzò di creare una linea Air Jordan non solo per le scarpe, ma anche ad altri abbigliamento sportivi come magliette e calzature. Questo aveva dato l'idea alla Nike e Jordan di creare un vero e proprio brand sportivo. A seguito della fine della carriera agonistica del giocatore, la sfida principale fu quella di trovare nuovi testimonial da poter mettere sotto contratto in modo che si potessero continuare le vendite della linea Jordan puntando sul carisma sportivo del giocatore per la ricerca di nuovi atleti. Principalmente furono stipulati accordi con giocatori di basket, tra cui Blake Griffin, Dwayne Wade, Russell Westbrook, Carmelo Anthony, Ray Allen e

---

<sup>109</sup> <http://promovertime.com/after-30-years-jordan-is-still-in-the-air/>

<sup>110</sup> <https://www.brandjam.it/nike-e-jordan-brand-nasce-il-primo-store-dedicato/>

Chris Paul; mentre per gli atleti alfa del momento della Lega, LeBron James, Kobe Bryant e Kevin Durant, la Nike firmò dei contratti propri per nuove linee di scarpe<sup>111</sup>.

Tuttavia gli accordi commerciali non si fermarono qui. L'idea di Michael Jordan fu quella di allargare le sponsorizzazioni ad altri sport molto seguiti in America, come baseball e football americano. E' agli inizi degli anni 2000, con le prime sponsorizzazioni, che la linea Jordan diventa un vero e proprio brand. Con l'allargamento ad altre discipline sportive il brand Jordan è ora in grado di poter fare anche concorrenza alla casa madre. Sarebbe stato limitante concentrarsi solo sul basket. Esempi di altri sportivi che hanno stretto accordi di sponsorizzazione con Jordan sono molti. Il pugile Andre Ward ha portato il brand all'interno del grande schermo insieme all'attore Michael Bakari Jordan nel film spin-off di Rocky Balboa: *Creed – Nato per combattere*. Passando poi per il football, con atleti come Earl Thomas e Terrell Owens, arrivando al baseball con Derek Jeter, capitano dei New York Yankees fino al 1994. Ulteriori esempi sono nel tennis con Roger Federer, uno dei più grandi tennisti di tutti i tempi, che, simbolo di eleganza in questo sport, ha creato una propria linea di abbigliamento *RF*, alla stregua di quello che è successo con Michael Jordan. Ultimo è anche l'accordo di sponsorizzazione creato nel calcio con Neymar, i quali hanno presentato un modello di scarpa da calcio, Hypervenom in questo caso, con una livrea inconfondibile, quella delle Air Jordan V, oltre ad una rivisitazione di questo modello ed una linea di abbigliamento ibrida<sup>112</sup>. Quest'ultimo potrebbe essere forse l'atleta che si avvicina di più alla storia che ha avuto nella Nike Michael Jordan. Infatti egli è una vera e propria star giovane, molto seguito sui social ma soprattutto cool, a cui molti ragazzi fanno riferimento e si ispirano prendendolo come modello.

A seguito della fine della carriera, il brand Jordan non è morto, anzi ha continuato a crescere. Oggi fattura otto volte più di quello che fattura il giocatore più forte del momento, LeBron James, con le sue sponsorizzazioni. La grandezza del brand è talmente forte che anni fa la Nike ha iniziato ad aprire dei retail store interamente dedicati al brand Jordan. Il primo di una lunga serie ha aperto a Boston. Lo store è un palazzo di tre piani che possiamo definire un tempio non solo per i fan dei Chicago Bulls, ma per qualsiasi appassionato di basket. Un piano dedicato alla vendita, con animazione e personalizzazione con artisti pop art locali, un secondo attrezzato con campo da basket, che può venire utilizzato per allenamenti dagli studenti locali, ed un ultimo piano interamente dedicato alla customizzazione dei prodotti<sup>113</sup>. Ma che cos'è un retail e perché è stato così importante la costruzione di un retail store dedicato al brand Jordan, nonostante la presenza di un e-commerce? A livello teorico, un retail è un negozio fisico che acquista e vende direttamente ai consumatori beni e servizi. In altre parole, il retailing è un insieme di attività volte alla vendita di prodotti direttamente ai consumatori per un uso personale e non di business. Quindi la

---

<sup>111</sup> <https://www.vavel.com/it/basket/2015/11/02/nba/561194-nba-mj-e-la-storia-del-logo-che-ha-cambiato-la-lega.html>

<sup>112</sup> <http://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/one-man-brand-micheal-air-jordan/>

<sup>113</sup> <https://www.brandjam.it/nike-e-jordan-brand-nasce-il-primo-store-dedicato/>

particolarità di questi negozi è la vendita diretta al consumatore, senza dare importanza ai mezzi utilizzati o dove avvenga questa vendita. Generalmente si hanno tre tipi di retail:

Store retailers: è caratterizzato dalla presenza di un negozio fisico, in cui i consumatori possono entrare per poter acquistare i beni e servizi verso cui mostrano un certo interesse. Lo store è l'elemento fisico di un retail e le caratteristiche che lo denotano sono: location, format, display e merchandising. L'obiettivo ovviamente è quello di stimolare i consumatori nell'acquisto di un prodotto e di creare un vantaggio competitivo verso i concorrenti. Inoltre i retailer avranno la possibilità di potersi scontrare con le differenze preferenze dei vari consumatori ed offrire a loro vari livelli di servizio. Si hanno 4 livelli di servizi da poter offrire:

Self service: quando è il consumatore a prendere informazioni sui vari prodotti, in modo da poter risparmiare;

Self selection: il consumatore decide i prodotti, ma chiede assistenza;

Limited service: i retailers offrono più prodotti e servizi, come restituzione della merce o possibilità di sconti. In questo caso i consumatori hanno bisogno di maggiore assistenza;

Full service: è il servizio che porta a dei costi molti alti ma in cui si hanno un legame ed una assistenza maggiore con i clienti perché i retailers si preoccupano di tutte le fasi di raccolta di informazioni e di selezione del prodotto.

Non store retailers: sono i retailer in cui non c'è la presenza di un negozio fisico e comprende:

- Direct selling: la vendita porta a porta;
- Direct marketing: le vendite online, tramite ad esempio l'uso di email (telemarketing);
- Automatic vending: le vendite automatiche tramite le macchine;
- Buying services: i retailers per dipendenti di grandi organizzazioni;
- Corporate retail organizations.

Nel marketing e nella vendita di alcuni prodotti, assume molta importanza la presenza di uno store proprio per avere un contatto più diretto con i clienti, in modo da poterli aiutare nella scelta del prodotto migliore, soddisfarli e creare quei legami di fiducia che porta i clienti a ritornare nel negozio aumentando le vendite. Questo è il motivo della scelta della Nike di creare un retail store per il brand Jordan: la possibilità di creare un sistema di fiducia con i consumatori. A questo si aggiunge anche il fatto di aver creato un luogo di culto per tutti gli appassionati di basket, in generale, e di Michael e della sua carriera, in particolare.

Tuttavia, nonostante la forza del brand nel mercato dell'abbigliamento sportivo, ultimamente si hanno avuto dei problemi in relazione alla sua forza. Sia chiaro, è sempre il brand per eccellenza nell'abbigliamento sportivo. Tuttavia la sua quota di mercato è diminuita a vantaggio dei competitori. Nel 2015, infatti, il brand Jordan aveva una quota di mercato del 96%; il secondo brand più importante, l'Adidas, aveva una quota di mercato pari appena all'1%. Ultimamente c'è stata una inversione di rotta, con Adidas che ha visto crescere

la sua quota fino al 45%. Molte persone hanno cercato di comprenderne il motivo. John Luber, CEO della piattaforma di vendita di sneaker *StockX*, ha ipotizzato due motivi principali:

1. lo spostamento nell'immaginario collettivo della visione dell'atleta, molto più vicino all'idea posta dell'Adidas;
2. l'eccessiva offerta di scarpe della Jordan: in particolar modo, secondo Luber, questo è il motivo principale. Infatti prima le scarpe Jordan erano limitate, per cui la domanda superava sempre l'offerta, perché erano sostanzialmente introvabile. Avendo aumentato la presenza negli store delle scarpe Jordan e, avendo aumentato il prezzo, questo ha portato ad un abbassamento della domanda a vantaggio dei concorrenti e quindi uno spostamento verso altri brand più accessibili in termini di prezzo<sup>114</sup>. Per questo, un modo per poter riaumentare la quota di mercato del brand, potrebbe essere quella di tornare a ridurre l'offerta dei prodotti targati Jordan per aumentarne la domanda.

Nonostante questo piccolo problema, il brand Jordan rimane uno dei brand più importanti nell'abbigliamento sportivo. La particolarità del brand riguarda la storia che lo ha contraddistinto. Nessuno pensava sin dall'inizio che una sponsorizzazione o accordo del genere potesse portare ad una awareness, engagement e profitto tale da potersi staccare dalla Nike, diventare un vero brand e, addirittura, competere con la casa madre. Che sia stato uno degli atleti sportivi più famosi della storia, è indubbio. A livello sportivo è l'atleta che ha messo sulla mappa l'NBA ed ha dato popolarità al basket. Esempio è che tutt'oggi molti giovani ragazzi che sognano di entrare nell'NBA, hanno Jordan come modello a cui ispirarsi e la maggior parte di essi non l'ha visto giocare nemmeno un minuto. Ma il seguito di Jordan continua ancora oggi. Tuttavia, nonostante sia considerato il migliore della storia nel basket ed uno dei migliori sportivi di tutti i tempi, non si capisce perché tutto questo non ha avuto lo stesso risultato con altri sportivi importanti come Carl Lewis, Michael Phelps, Pelè, Ayrton Senna o tanti altri. Infatti un'altra particolarità è dovuta a ciò che è successo a seguito del suo ultimo ritiro dal basket giocato. E' normale che un brand collegato ad uno sportivo cessi di esistere nel momento in cui la carriera di quest'ultimo finisca. Questo con Jordan non è successo. Anzi i profitti sono anche aumentati dal suo ritiro. Per esempio alcuni dati mostrano che il giocatore ha guadagnato soltanto dai diritti collegati al suo nome 90 milioni di dollari all'anno; molto più di quello che guadagnavo quando era ancora in attività<sup>115</sup>. A ciò si aggiungono anche i dati relativi alle vendite dei prodotti targati Jordan che superano di ben otto volte i guadagni di LeBron James con la sua linea di abbigliamento Nike. Ancora oggi è uno degli sportivi più pagati al mondo. Ma la stranezza è che gli sportivi che si trovano nella sua stessa classifica sono ancora in attività; mentre lui ha finito da ben quindici anni.

Quindi ciò che ha creato la Nike con la creazione del brand Jordan è quello di uno stile di vita a cui tutte le persone, in special modo gli appassionati di basket, possono ispirarsi. Ci sono diversi motivi che hanno

---

<sup>114</sup> <https://www.businessinsider.com/jordan-brand-market-share-loss-bad-for-nike-2017-6?IR=T>

<sup>115</sup> <https://www.mattlumine.com/michael-jordan/?lang=it>

consentito una crescita così esponenziale del brand Jordan. Inoltre è considerato uno dei brand più completi sotto tutti gli aspetti e che ha per questo un valore aggiuntivo rispetto ai concorrenti. Come abbiamo visto prima, il brand controlla quasi tutto il mercato dell'abbigliamento sportivo.

I motivi di questa grandezza o forza sono molteplici:

Prima di tutto, a livello personale, Michael Jordan non era solo uno sportivo ma un personaggio pubblico. Per la vita che ha vissuto, la morte del padre, il ritiro e il ritorno, hanno dato un'immagine umana del giocatore. A questo si accompagnavano le gesta in ambito sportivo che lo hanno consacrato come il miglior giocatore di tutti i tempi. Insomma era considerato un atleta mai visto, venerato come se fosse un Dio, ma allo stesso tempo ha mostrato le sue fragilità. Tutto questo ha portato ad un'attenzione particolare intorno alla figura di Michael Jordan;

1. Il periodo in cui si è sviluppata la storia di Michael Jordan. Erano gli anni '80 e '90 e la popolarità del basket stava crescendo a dismisura tra i giovani ragazzi. La bravura della Nike è stata quella di comprendere ed intuire questa crescita e di mettere sotto contratto un atleta giovane che potesse avere anche la faccia giusta per poter vendere;
2. Nessuno, nell'ambito del marketing, aveva mai pensato di creare un logo che riprendesse il movimento di un atleta. Nel caso del brand Jordan questa è stata la sua schiacciata che ha sostituito il logo del pallone alato utilizzato nei primissimi anni e di passare al Jumpman, un logo che oggi è uno dei più riconoscibili sul mercato sportivo. Considerando anche il momento in cui è arrivato questo movimento, il mettere la schiacciata all'interno di un logo ha dato un successo enorme;
3. Le scarpe utilizzate sono tra i motivi principali del successo del brand. Sono scarpe che ormai sono diventate un oggetto di culto. Ha un prezzo elevato ma nonostante questo molte persone sono disposte a comprarli, per tutto quello che c'è dietro la figura del Jumpman. Inoltre la Nike ha avuto due geniali intuizioni. In primo luogo, ha creato i primi modelli delle scarpe con materiale autoriflettente, di modo che una volta che Jordan le avesse utilizzato su un campo di basket ed un fotografo avesse immortalato un movimento o una schiacciata di Jordan, allora le scarpe sarebbero diventate di conseguenza le protagoniste perché esprimevano un fascio di luce<sup>116</sup>. Seconda intuizione è stata quella di creare una linea Jordan di scarpe che riprendesse i vecchi modelli riadattandoli, chiamata Retrò. Questo ha portato ad un aumento dell'engagement dei consumatori verso il brand, soprattutto da parte dei collezionisti;
4. Un altro motivo è legato al concetto di branding ed è stato quello di far indossare le scarpe ad altri giocatori dopo il ritiro di Michael Jordan. Abbiamo visto che sono stati messi sotto contratto negli ultimi anni numerosi atleti. Non solo cestisti, ma anche sportivi provenienti da altri sport. Quello che ha fatto la Nike è di aver fatto capire che non solo Michael Jordan poteva utilizzare queste scarpe, ma anche altre persone;

---

<sup>116</sup> <https://www.mattlumine.com/michael-jordan/?lang=it>

5. In ultimo luogo l'utilizzo di una storyline negli spot commerciali ha determinato il suo successo. In parte riprendendo la filosofia della Nike, il brand Jordan ha sempre creato spot che potessero attirare nuovi consumatori. Si è passato, come già visto, dal spot controversi, come il banned commercial, a spot umoristici, come quello sviluppato insieme a Spike Lee, fino ad arrivare a spot celebrativi, in cui venisse celebrata la carriera di Michael Jordan. Tuttavia in seguito questo non si fermò solo a Jordan stesso, ma venne utilizzato per gli altri sportivi diventati testimonial; proprio a simboleggiare la non necessaria appartenenza del brand ad un singolo giocatore o atleta.

In altre parole il successo deriva dal fatto di aver ripreso i valori di Jordan come giocatore e uomo (il non arrendersi mai e il superare i propri limiti) e di averli trasmessi ai consumatori tramite l'utilizzo del brand, diventato non un semplice marchio ma uno stile di vita.

Lo studio del rapporto tra Nike e Jordan è molto interessante perché danno una esperienza del tutto nuova del tipo di relazione che può sussistere tra un brand ed un subbrand. Più specificamente, è difficile trovare un caso di un brand collegato ad un atleta sportivo che da semplice linea di abbigliamento diventa, anche dopo la fine della carriera agonistica del testimonial, un marchio a tutti gli effetti e che è in grado di avere un quota di mercato sull'abbigliamento sportivo vicino a quella della Nike. Infatti molto spesso succede che queste linee terminano con la carriera del testimonial di riferimento. Non è il caso della Jordan che col tempo ha continuato a vendere e fare guadagni tramite accordi di sponsorizzazione con alcuni dei migliori atleti dello sport e attraverso anche un efficace e potente sistema di comunicazione. Di conseguenza si possono introdurre due concetti fondamentali nel marketing, molto legati l'uno all'altro: il marketing esperienziale ed il marketing emozionale, due concetti presenti nelle comunicazioni della Nike e della Jordan.

Partendo dal concetto di marketing esperienziale, esso è nato negli ultimi anni a seguito del cambiamento del mercato in cui vengono venduti prodotti e servizi. In particolar modo, il mercato negli ultimi anni è diventato sempre più difficile da gestire ed è sempre più difficile poter creare valore tramite prodotti e servizi. Questo principalmente per due motivi: i prodotti sono sempre più simili fra di loro ed il consumatore è sempre più esperto e più informato sulle varia marche e sui rispettivi vantaggi e svantaggi e, di conseguenza, è meno fedele. Per questo il compito, oggi, delle aziende è quello di creare valore in modo alternativo. Nasce in questo senso il marketing esperienziale e si passa da un'economia di prodotto ad un'economia di esperienza<sup>117</sup>. In questo tipo di marketing le aziende cercano di vendere all'interno dei loro negozi e non solo, delle emozioni ed una particolare esperienza ai consumatori, in modo da dare quel valore aggiunto che non possono trovare in altre aziende. Infatti il consumatore è sempre più predisposto a cercare emozioni che gli possono suscitare un prodotto o un'azienda, piuttosto che il prodotto stesso. Quindi il focus si sposta dal prodotto alle sensazioni che si possono trasmettere al consumatore. Per cui un'azienda che si occupa di sport, non cercherà di vendere le scarpe sportive ma di trasmettere la passione per lo sport e convincere i

---

<sup>117</sup> <http://www.riccardoperini.com/marketing-esperienziale.php>

consumatori ad essere più sportivi ed attivi. L'esempio perfetto può essere dato in questo caso dalla Nike e dalla Jordan. La Nike abbiamo sempre visto che con le storie che ha creato nei vari spot commerciali, non ha mai messo il prodotto in primo piano ma ha voluto mostrare il contrasto fra un eroe ed un cattivo: l'uomo e la sua pigrizia. Molti sono gli spot in cui la Nike cerca di convincere le persone a fare sport combattendo e sconfiggendo la loro pigrizia, quasi mai concentrandosi sui vari prodotti da vendere. Di pari passo va il brand Jordan, il quale, focalizzando i propri spot sul suo testimonial, ha sempre voluto trasmettere i valori del giocatore: la voglia di non arrendersi mai e la volontà di andare oltre i propri limiti. Celebre sono le frasi utilizzate dalla Jordan e dette dal giocatore stesso per motivare le persone durante la vita reale. Una fra tutte: *"I limiti, come le paure, sono spesso solo un'illusione."* Questo tipo di esperienza che si vuole creare per fidelizzare sempre più i consumatori, la si può riscontrare anche all'interno degli store creati appositamente per il marchio Jordan. Uno fra tutti il primo store europeo costruito a Parigi, in cui è stato introdotto un mini campetto in cui poter provare le scarpe che si vogliono comprare. Il negozio offre tutti i prodotti premium, i servizi e le esperienze di Jordan sotto un unico tetto, diventando il luogo ideale per tutti gli atleti in cerca del perfetto equilibrio tra performance e stile; inoltre viene data la possibilità ai consumatori di personalizzare alcuni modelli di sneaker e capi abbigliamento, grazie ad un servizio davvero esclusivo<sup>118</sup>. Infine c'è la presenza di un muro vetrato in cui sono esposte tutte le scarpe utilizzate da Michael Jordan durante la carriera, dal primo modello all'ultimo creato, per poter suscitare sempre più emozioni nei consumatori e farli sentire partecipe di questa relazione creatasi e stabilizzatasi nel tempo.

Ci sono quindi delle differenze tra il marketing tradizionale e quello emozionale. Infatti, mentre il secondo come abbiamo visto si occupa di gestire la comunicazione dei prodotti e servizi per suscitare emozioni nei clienti, il primo si occupa della gestione della comunicazione per i prodotti e servizi utilizzando gli stessi e presentando i vari benefici. In parole povere: il marketing tradizionale è rivolto all'homo oeconomicus per soddisfare un bisogno di quest'ultimo mostrando la qualità dei prodotti e servizi venduti che vengono valutati dal consumatore tramite un comportamento razionale; il secondo invece è rivolto all'homo ludens per soddisfare un loro desiderio o piacere giocando sull'esperienza che può provare il consumatore e quindi agendo sulla loro componente emotiva, amplificando il desiderio del cliente. Il cliente quindi è guidato da driver che non sono solo più razionali ma anche emotivi. Non è più interessato solamente alla massimizzazione dell'utilità d'acquisto, ma per soddisfare bisogni e desideri cerca esperienze d'acquisto che lo coinvolgano e lo rendano protagonista della scelta fatta<sup>119</sup>. I maggiori studi fatti sul marketing esperienziale sono stati effettuati da Pine e Gilmore. Secondo questi, l'esperienza è come uno spettacolo teatrale in cui l'azienda è il direttore, il consumatore è lo spettatore o anche alcune volte l'attore secondario, mentre lo store è il palco in cui si esibiscono i vari attori, dove i più importanti sono i dipendenti che si occupano di coinvolgere i consumatori nello spettacolo teatrale. Creare un'esperienza, inoltre, viene

---

<sup>118</sup> <http://www.thesportswear.it/inside-jordan-bastille-jordan-apre-primostore-europeo-parigi/>

<sup>119</sup> <http://www.riccardoperini.com/marketing-esperienziale.php>

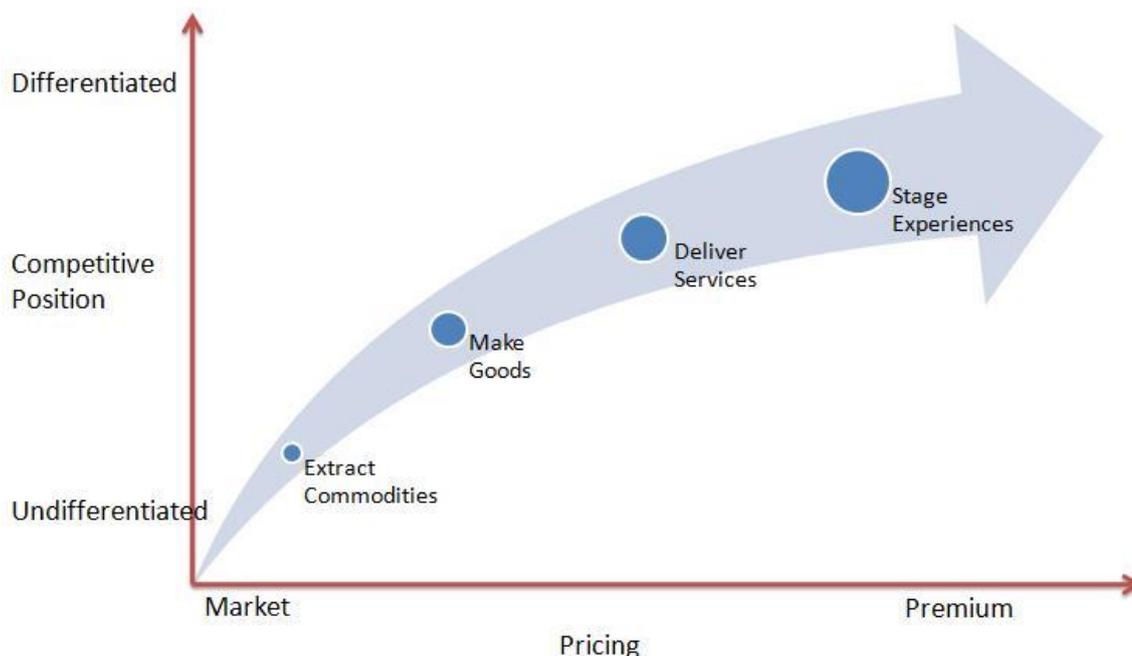
considerato non solo intrattenere questi ultimi ma anche coinvolgerli su un livello emotivo, fisico, intellettuale e spirituale. Il coinvolgimento deriva dalla natura personale del soggetto, soprattutto perché il modo in cui può essere vissuta un'esperienza cambia da soggetto a soggetto. Le aziende per questo dovrebbero offrire una esperienza in cui il consumatore assume un ruolo attivo e l'efficacia dell'esperienza verrà decisa dal consumatore che valuterà il grado del suo divertimento.

Sempre gli studiosi distinguono fra:

- Commodities: sono le materie prime all'interno di un'azienda;
- Beni: che si ottengono tramite una trasformazione delle materie prime;
- Servizi: nati come un aggiunta ai beni venduti, col tempo hanno assunto sempre più autonomia fino a diventare un valore aggiunto delle imprese in termini di prezzo e qualità;
- Esperienza: un valore aggiunto emozionale per catturare sempre più consumatori.

Pine e Gilmore hanno ipotizzato e determinato un collegamento fra queste quattro componenti che compongono un'azienda, basato sul valore che possono apportare a quest'ultima. Infatti secondo questi studi, si ha un passaggio lineare da commodities all'esperienza, passando prima per i prodotti e poi per i servizi, che hanno determinato una crescita dell'economia, passando da un'economia agricola, basata sulle materie prima, ad una economia esperienziale, in cui la competizione è basata sull'esperienza.

### The Progression of Economic Value

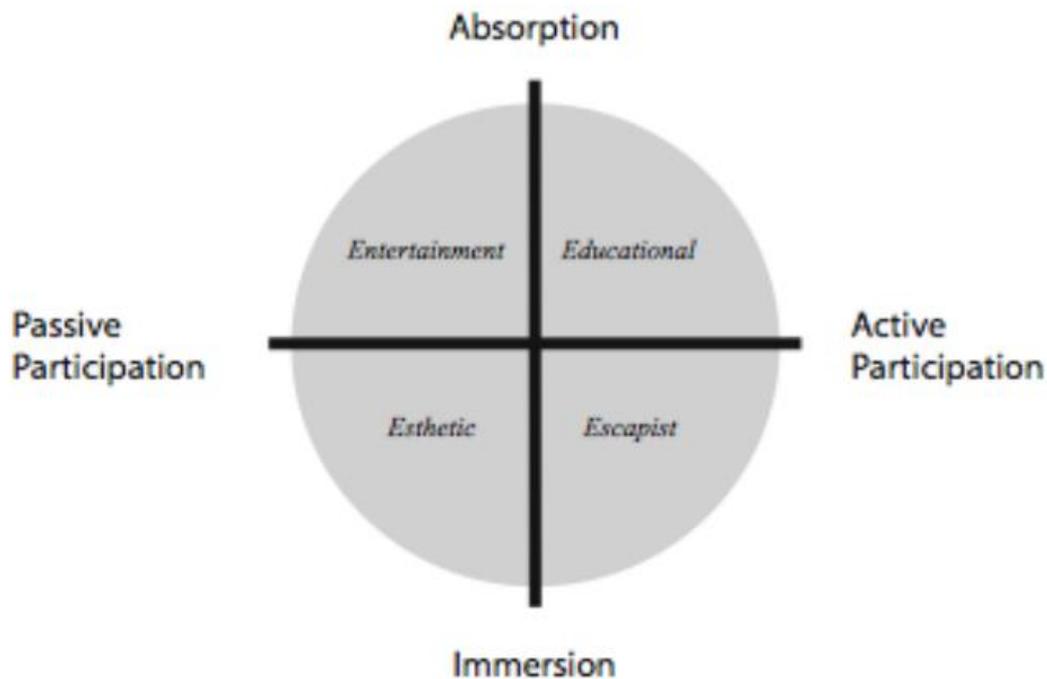


*Progressione del valore economico realizzato da Pine e Gilmore.*

Questo passaggio ad una economia esperienziale ha portato a numerosi vantaggi competitivi, tra cui:

- Soddisfare a pieno i consumatori;
- Creare la brand loyalty;
- Incrementare la volontà dei consumatori di pagare un prezzo più alto;
- Incoraggiare un word-of-mouth positivo;
- Acquistare nuovi consumatori;
- Accrescere la brand image;
- Differenziare dai competitors.

In aggiunta, Pine e Gilmore hanno ipotizzato quattro tipi di esperienza che dipendono da due variabili: il livello di partecipazione (attiva o passiva) ed il livello di coinvolgimento (assorbimento o immersione).



*The Experience Compass, Pine e Gilmore.*

Si distingue fra:

1. Intrattenimento: quando gli individui assorbono quello che accade attraverso i sensi;
2. Educazione: l'individuo assorbe l'evento partecipandovi attivamente con il corpo o con la mente;
3. Estetica: l'individuo si immerge fisicamente in un evento ma rimane passivo (ad esempio il visitare una galleria d'arte);
4. Evasione: l'individuo è totalmente immerso nell'esperienza e vi partecipa in maniera attiva.

Oltre Pine e Gilmore, anche Bernd Schmitt si è occupato degli studi sul marketing esperienziale. Secondo lui, questo tipo di marketing è un processo composto da cinque elementi principale, chiamati moduli strategici esperienziali (SEM, Strategic Experiential Module): senso, sentimento, pensiero, azione e relazione. Il marketing esperienziale, sulla base di questi cinque elementi, è quindi un processo lineare in cui l'azienda attrae i consumatori tramite esperienze sensoriali, stimolare determinati stati d'animo tramite queste esperienze, creare stimoli a livello intellettuale, motivarli all'azione ed a relazionarsi con l'individuo stesso e le altre persone.

In generale, il marketing esperienziale si distingue in tre tipi principali. Il primo è il marketing sensoriale che agisce sui sensi del consumatore tramite tutti i punti vendita, ad esempio con l'utilizzo del tatto, dell'udito o dell'olfatto. Il secondo è il nostalgia marketing che si occupa di rievocare dal passato emozioni ed immagine in modo da trasmettere un atteggiamento positivo.

L'ultimo è il marketing emozionale. Questo è il più importante perché agisce sulla componente emotiva del consumatore in modo da crearne un dialogo. Le emozioni dipendono dal soggetto ed ogni persona vive le emozioni in maniera diversa e possono dare degli stimoli comportamentali. Sulla base dell'emozione suscitata, il consumatore si comporta in maniera diversa. Dipendono dalle nostre passate esperienze e per poter convincere i consumatori ad acquistare il prodotto è importante suscitare delle emozioni tramite lo stimolo dei cinque sensi: udito, vista, olfatto, tatto e gusto. All'interno degli store possono essere suscitate le emozioni, tramite ad esempio una giusta atmosfera che può dipendere dalla musica messa oppure dai profumi emessi. Il marketing emozionale può essere incluso anche negli spot commerciali di un'azienda. Un esempio è quello della Nike, i cui dirigenti di marketing cercano sempre di poter suscitare delle emozioni all'interno dei propri spot come invogliare e motivare le persone a fare sport.

In conclusione, marketing esperienziale e marketing emozionale sono le componenti fondamentali per un strategia di marketing di successo. Ed è grazie a queste due componenti che Nike prima e Jordan poi sono riuscite ad aumentare le proprie quote di mercato e ad essere i brand premium nel mercato di riferimento.

# ANALISI DEL MODELLO DI RICERCA

## 1. Introduzione

Abbiamo visto quindi come la creazione di un'esperienza di marketing nuova e diversa rispetto ai concorrenti possa portare ad una crescita esponenziale del brand in pochi anni. I brand Nike e Jordan sono gli esempi per eccellenza del marketing esperienziale. In particolare col tempo hanno creato una storia dietro i brand, facendo sentir parte attiva nella comunicazione il consumatore. Questa è stata la forza di questi due brand. Nike dalla parte sua ha creato la storia dell'eroe in contrasto col nemico, la pigrizia di ognuno di noi. Una storia diversa rispetto agli altri brand. Molti marchi sportivi infatti creano spot pubblicitari puntando sulla lotta fra due persone diverse. Nike ha invece interpretato questo contrasto in maniera alternativa. L'eroe è sempre la persona che fa sport, mentre il nemico non è più una persona esterna ma è interna alla persona: la sua pigrizia. E' con questo che il brand ha ottenuto numerosi fan e seguaci che continuano a comprare i suoi prodotti ed a seguire i suoi spot. A ciò si aggiunge anche la presenza a livello sociale della Nike e l'attenzione che porta ai problemi della società o anche agli oggetti di discussione, prendendo una forte posizione nelle varie diatribe. Un esempio è dato dallo spot ultimamente uscito riguardo a Colin Kaepernick, un giocatore della NFL che, per comunicare il suo disappunto riguardo i problemi verso gli afroamericani che si hanno in America, si è rifiutato di alzarsi all'inno americano prima di una partita di football americano.



*Pubblicità Nike con Colin Kaepernick, Fonte: Spot Nike, 2018.*

La Nike ha preso una propria posizione in questa diatriba, lanciando uno spot in cui dichiara di essere dalla parte del giocatore. Questo ha portato alcuni fan ad andare contro la Nike, ma allo stesso tempo è riuscita ad

avere un riscontro positivo, non solo da parte dei propri testimonial di riferimento, tra cui LeBron James, ma da molte altre persone che hanno approvato il comportamento del giocatore.

Dall'altra parte invece il brand Jordan ha creato un caso particolare a livello di marketing per un brand. In particolar modo, nessun brand, nato come linea di abbigliamento sportiva collegata ad un giocatore, è diventata col tempo talmente importante da poter diventare un marchio a tutti gli effetti, a continuare a vivere anche la dopo la fine della carriera agonistica del testimonial di riferimento ed addirittura a fare concorrenza al proprio Master Brand. Tutto questo è una novità all'interno del mercato. La differenza risiede nelle strategie utilizzate e nel tipo di esperienza creatasi. Un'esperienza diversa, generale che non riguarda solamente ciò che viene effettuato all'interno degli store; ma anche a quello che è successo nel corso della storia del brand Jordan.

Questi punti denotano l'importanza che ha il marketing esperienziale, in generale, ed il marketing emozionale, nello specifico, nella creazione di un brand di successo.

## **2. Analisi del modello di ricerca**

### **2.1 Scopo della ricerca**

Partendo da queste considerazioni, lo scopo della mia ricerca sarà improntato su due linee: in generale analizzare come grazie ad un buon marketing esperienziale, un brand possa accrescere la sua immagine e la percezione nei confronti dei clienti; più in particolare, valutare l'importanza del marketing esperienziale prendendo come caso concreto il brand Jordan ed il suo posizionamento nella mente dei consumatori. Diventa il marketing esperienziale il fulcro dell'analisi, spiegato attraverso l'analisi del brand Jordan. Abbiamo infatti già visto come il brand Jordan è uno dei marchi che ha più saputo utilizzare il marketing esperienziale. Nei loro spot possiamo infatti vedere come viene creata una storia, come già detto in precedenza, tra eroe e nemico, la pigrizia di ognuno di noi. A questo si aggiungono anche le esperienze create all'interno dei retail del marchio, in cui si hanno dei campetti dove poter provare le scarpe che si vogliono comprare.

### **2.2 Il marketing esperienziale**

E' l'attenzione al cliente che denota un buon marketing esperienziale da uno sbagliato. E' un tipo di marketing altamente innovativo, nato negli ultimi anni, che si discosta da quello tradizionale. Prima di tutto l'intento di questo marketing è di creare valore per il cliente portandolo a vivere un'esperienza. Essa viene definita come: "una positiva interazione con il consumatore in modo che quest'ultimo attivi i suoi processi cognitivi ed emotivi -ovvero sia coinvolto- per interpretare ciò che vive nel momento dell'interazione" (Addis, 2007). Il focus viene spostato sul cliente in tutte le fasi in cui il cliente si avvicina al prodotto dell'impresa e si cerca di agire sulla sfera emozionale del consumatore. Secondo Arnould, Price e Zinckham, si distinguono principalmente quattro fasi nel marketing esperienziale:

1. l'esperienza pre-acquisto: in questa fase il consumatore sente un bisogno e cerca un prodotto per poterlo soddisfare. E' la fase in cui il consumatore si informa dei vari prodotti disponibili sul mercato che possano soddisfare il suo bisogno. In questa fase le aziende cercano di catturare il consumatore tramite dei giusti messaggi pubblicitari che possano suscitare emozioni nel consumatore;
2. l'esperienza di acquisto: è la fase più importante nello studio del marketing esperienziale perché in tale fase il consumatore viene catturato tramite vari stimoli, come il visual merchandising, il design dello store, i profumi e gli odori utilizzati e così via;
3. l'esperienza al cuore del consumatore: in questa fase il consumatore prova il prodotto ed avrà delle sensazioni in base a come viene utilizzato. Sulla base delle sensazioni ottenute, si può creare un legame di fiducia tra azienda e consumatore;
4. l'esperienza reificata: è la fase di post-acquisto e consumo, in cui rimangono nella memoria del consumatore le sensazioni che sono state provate nelle precedenti fasi.

L'idea generale dell'utilizzo del marketing esperienziale diventa quindi quella di arrivare al cuore delle persone e di agire sui loro sentimenti e sulle loro sensazioni. Tuttavia l'esperienza non è unica ma può assumere varie definizioni e declinazioni. Bernd Schmitt ha effettuato la classificazione di queste definizioni, distinguendo l'esperienza in cinque *moduli strategici esperienziali*. Si distingue in questo caso tra: *Sense, Feel, Think, Act e Relate*.

L'esperienza del *Sense* risiede nel creare esperienze sensoriali puntando su gusto, vista, tatto, olfatto ed udito; creare valore per i clienti e differenzia le aziende tra di loro. Un esempio è dato dalla Illy, l'industria che produce e vende caffè, che si propone di “deliziare i consumatori di tutto il mondo con un caffè eccellente ed una esperienza straordinaria che coinvolga i sensi e lo spirito”. Per fare ciò Illy è ovviamente partita dall'odorato, istituendo nel 1998 *Aromalab*, un laboratorio volto a studiare i processi chimico-fisici che stanno alla base dell'aroma del caffè; inoltre *Illy* sviluppa una collaborazione di lungo termine direttamente con i coltivatori.<sup>120</sup>

L'esperienza del *Feel* presuppone di suscitare emozioni positive nei consumatori, creando delle esperienze affettive. Questo tipo di esperienza avviene durante il consumo ed il contatto con l'azienda, non tramite messaggi pubblicitari. Un esempio è dato dall'Acquario di Genova, il più grande d'Europa, in cui viene creato un coinvolgimento emotivo per il pubblico, offrendo sia la possibilità di visitare gli spazi sia di immergervi, agirvi e viverli pienamente. Ai bambini, all'interno di un contesto ludico, vengono trasmesse tutte le conoscenze relative al mare, agli animali marini, alla conservazione dell'ambiente ed alla gestione

---

<sup>120</sup> <https://www.marketingcolcuore.com/marketing-esperienziale/>

degli ecosistemi; per gli adulti invece il coinvolgimento sul piano emotivo e la ricerca del legame affettivo viene dalla comunicazione, dentro e fuori l'Acquario.<sup>121</sup>

L'esperienza del *Think* crea contatto con il cliente tramite l'intelletto ed impegnare dal punto di vista cognitivo il consumatore. Un esempio viene dato da una pubblicità Volkswagen di alcuni anni fa, in cui un gruppo di poliziotti scende velocemente dalle auto e sceglie di andarsi a riparare, fra tante auto molto grandi, dietro ad una piccola ma robusta Volkswagen Polo; lo spettatore immagina quindi che il gruppo di poliziotti si stia riparando da dei criminali e capisce che i poliziotti hanno scelto quell'auto per ripararsi perché tutte le altre non sono *Volkswagen*.<sup>122</sup>

L'esperienza del *Relate* mette in relazione le interazioni e le sensazioni dei consumatori con quelle degli altri consumatori. L'emblema del *Relate* è costituito dalla *Harley Davidson*; essa non è soltanto una marca di motociclette, ma è uno stile di vita: i clienti considerano infatti i prodotti *Harley* come parte della loro identità.<sup>123</sup>

L'esperienza dell'*Act* influisce sulle esperienze corporee, sullo stile di vita e sulle interazioni con il consumatore, mostrandogli stili di vita alternativi o consolidando quello già utilizzato. Un esempio importante nell'esperienza dell'*Act* viene dato dalla *Nike*, la quale, come abbiamo già visto, cerca di far vedere tramite i propri spot pubblicitari come le persone possono fare sport divertendosi e cercando di convincerli a praticare sport per mantenersi in forma.<sup>124</sup>

## 2.3 Studi empirici realizzati

Considerando l'importanza che sta avendo il marketing esperienziale a livello teorico, sono stati effettuati negli ultimi anni numerosi studi per valutare l'impatto che ha questo all'interno delle imprese. Tuttavia, la maggior parte degli studi empirici effettuati nei confronti di questa tipologia di marketing non prende in considerazione l'impatto che può avere verso i consumatori, a livello di posizionamento del brand nella loro mente. Infatti, tra gli studi trovati, ho riscontrato che la maggior parte si sono soffermati illustrando il tipo di esperienza creata per i consumatori, senza valutare come quest'ultimi hanno reagito. Per esempio, mi sono soffermato su due studi molto interessanti. Uno riguardava una tesi di uno studente di marketing alla Luiss Guido Carli, in cui veniva esaminato il caso di un brand di lusso, Jaeger-LeCoultre, che si occupa della vendita di orologi di lusso. Lo studio si è soffermato semplicemente sullo studio delle varie fasi prima descritte e di ciò che ha fatto l'azienda durante queste fasi per catturare i consumatori. Il secondo caso, riguardo lo studio di un museo fiorentino del Bargello, in cui veniva analizzata l'esperienza creata verso i consumatori tramite l'utilizzo di una particolare tecnologia di comunicazione informatica, denominata *Mnemosyne*. In questo caso, lo studio è stato effettuato su di un'analisi empirica in cui si sottoponevano i

---

<sup>121</sup> <https://www.marketingcolcuore.com/marketing-esperienziale/>

<sup>122</sup> <https://www.marketingcolcuore.com/marketing-esperienziale/>

<sup>123</sup> <https://www.marketingcolcuore.com/marketing-esperienziale/>

<sup>124</sup> <https://www.marketingcolcuore.com/marketing-esperienziale/>

questionari ad alcuni rispondenti, che erano principalmente i creatori del sistema ed i dipendenti del museo. Anche qui, lo studio si è poi soffermato sull'illustrare le potenzialità di questo sistema.

Soltanto in uno studio è stata realizzata un'analisi approfondita della percezione di un brand verso i consumatori. Questo studio fu condotto da due ricercatori, intenti a valutare l'impatto del marketing esperienziale, nello specifico quello sensoriale, nella mente dei consumatori. In questo caso il brand preso in esame è Perugina, leader nel mercato della cioccolateria. L'esperienza sensoriale è sempre stata di fondamentale importanza per questo brand, che ha molto spesso cercato di focalizzarsi sul consumatore creando prodotti semplici. Nel 2007, Perugina ha introdotto una nuova linea di prodotti: Nero Perugina, una nuova tipologia di cioccolato che serviva a coprire interamente il mercato della cioccolateria fondente. Per poter aumentare la conoscenza del prodotto e introdurlo nel mercato, il brand ha sviluppato una nuova idea innovativa. Rimanendo fedele alla definizione di impresa sempre propensa all'innovazione, Perugina ha deciso di sviluppare un prototipo di punto vendita multisensoriale: un camion allestito (il Truck), realizzato in occasione del progetto "Tour Perugina: 100 anni in 100 città".<sup>125</sup> Il Truck è l'esempio dell'esperienza multisensoriale che ha voluto creare il marchio Perugina per poter stimolare tutti e cinque i sensi del consumatore e suscitare emozioni e sensazioni in questi ultimi. La vista tramite vari dispositivi come: la presenza di schermi al plasma che trasmettono la storia del marchio oppure le fasi di lavorazione nella creazione del cioccolato; l'olfatto tramite l'inalazione di un aroma di cacao all'interno del Truck; l'udito tramite una colonna sonora che richiamava lo scorrere dell'acqua ed il canto degli uccelli; il tatto tramite la manipolazione diretta dei prodotti da parte dei consumatori; infine il gusto attraverso l'assaggio dei cioccolatini.

C'è stata quindi una vera e propria scelta da parte del brand Perugina di creare un'esperienza multisensoriale per accrescere la propria brand identity. In questo studio effettuato, è stato visto come il marketing esperienziale utilizzato ha accresciuto la percezione del marchio nel corso degli anni, sviluppando l'indagine su diverse variabili, che sono: chiarezza, visibilità, vocalità, unicità, appeal, simpatia, fiducia, rilevanza.

## **2.4 Il modello utilizzato**

*"I believe that greatness is an evolutionary concept*

*that changes and evolves era to era"*

*Michael Jordan*

Come abbiamo quindi visto, gli studi empirici fatti sul marketing esperienziale non sono molti. La maggior parte di essi si limita a descrivere il tipo di esperienza, mentre pochi di questi studi si sono soffermati sul valutare il reale impatto che ha avuto sui consumatori. L'idea del mio modello è proprio questa: valutare, sull'esempio concreto di un brand, come il marketing esperienziale abbiamo aumentato la visione e la

---

<sup>125</sup> <http://simonemoriconi.com/wp-content/uploads/2014/11/Le-dimensioni-esperienziali-del-valore.pdf>

percezione del marchio. La scelta del brand è ricaduta proprio sul brand Jordan. Come analizzato approfonditamente nel secondo capitolo, la storia del marchio è particolare nel campo del marketing. Abbiamo sempre detto come una delle peculiarità fondamentali di questo marchio è stata quella di aver continuato a vivere nonostante la fine della carriera agonistica del giocatore. Vuoi perché il testimonial del marchio, Michael Jordan, è stato uno degli sportivi più amati di tutti i tempi; vuoi perché i prodotti erano di un'ottima qualità ed in più, essendo di nicchia, è più difficile riuscire ad ottenere le scarpe in commercio e, una volta ottenute, è come se ottenessi uno status sociale che ti differenzia dagli altri. Ma c'è anche di più. Andando avanti nel tempo, la forza del brand è stata quella di saper differenziarsi ed entrare in nuovi mercati sportivi; inoltre, la scelta dei testimonial è stata sempre molto azzeccata. Metti tutto questo insieme ed ottieni un brand di successo, che da linea di abbigliamento sportivo è diventato un vero luxury brand, con un quota di mercato enorme. Ovviamente a ciò si aggiungono le varie esperienze create dal marchio, prima da Nike e poi da Jordan. Uno degli esempi migliori negli ultimi anni è stato quello di aver creato uno spazio in cui le persone potevano vedere con i loro occhi le gesta di Jordan durante l'attività agonistica; in più è stato creato dal brand, un campetto da basket, in cui le persone potevano simulare le migliori azioni effettuate da Jordan durante la sua carriera, in presenza di tifosi, virtuali, che riprendevano quelli presenti dal vivo durante le stesse azioni reali. Questo spazio viene chiamato "*The Last Shot*" ed ha creato una esperienza del tutto nuova, con cui legarsi maggiormente ai consumatori.

In presenza di pochi studi empirici condotti per valutare l'impatto del marketing esperienziale sui consumatori, il modello si propone di allargare e riempire questo spazio, cercando di valutare, tramite un esempio concreto, tale impatto. Le variabili prese in considerazione sono quattro: brand perception, brand awareness, brand image e la brand knowledge.

<b>Costrutto</b>	<b>Descrizione</b>
Brand awareness	La capacità di una domanda di identificare un determinato brand
Brand image	L'immagine che un prodotto suscita nei confronti di un consumatori, a seguito di alcune strategie di marketing

<p>Evoked Set</p>	<p>La possibilità che un determinato marchio possa rientrare nel paniere di scelta fra le alternative possibili dei marchi relativi ad una determinata categoria di prodotto</p>
<p>Brand Perception</p>	<p>Il risultato generato nella mente dei consumatori attraverso il complesso di azioni di marketing e comunicazione di un marchio oltre che dall'esperienza diretta o indiretta di un prodotto e servizio</p>

Il modello qui utilizzato ruota attorno a queste tre variabili. Il primo obiettivo sarà quello di capire quale grado di conoscenza hanno i consumatori del brand Jordan. Il secondo obiettivo sarà quello di capire come i consumatori percepiscono il brand e che percezione hanno delle altre persone che utilizzano il brand Jordan; mentre l'ultimo sarà quello di capire se lo considerano un luxury brand e se è il primo brand a cui pensano quando vogliono comprare un prodotto di abbigliamento sportivo. Il tutto sarà valutato sulla differenze delle variabili demografiche prese in esame, divise in tre gruppi: sesso, età e provenienza.

### **2.4.1 Brand awareness**

La brand awareness è principalmente il grado di notorietà di una determinata marca, ovvero il suo essere famosa e riconoscibile nella mente dei consumatori.<sup>126</sup> L'obiettivo della brand awareness è di essere il primo brand a cui i consumatori pensano quando vogliono soddisfare un loro bisogno. Come già visto nel primo capitolo, si hanno diverse fasi che definiscono la brand awareness di un marchio:

1. assenza di conoscenza del brand: non si ha idea che esista il brand;
2. conoscenza superficiale: il brand è conosciuto ma non così tanto da poter dire di essere noto;
3. conoscenza forte: il brand è conosciuto, anche se non è il più conosciuto, ma verrà comunque in mente ai consumatori quando vogliono soddisfare un determinato bisogno<sup>127</sup>;
4. top of mind: il brand è il primo che viene in mente quando si pensa ad una categoria di prodotto.

<sup>126</sup> <https://it.semrush.com/blog/brand-awareness-cosa-e-come-aumentarla/>

<sup>127</sup> <https://it.semrush.com/blog/brand-awareness-cosa-e-come-aumentarla/>

Distinta dalla brand awareness, è la brand reputation. Mentre la prima definisce il livello di conoscenza del brand per i consumatori, la seconda indica come viene reputato il brand dai consumatori. Può essere studiato vedendo come i consumatori commentano il marchio online oppure offline tramite il passaparola.

### **2.4.2 Brand image**

Abbiamo già visto, in maniera più approfondita, nel primo capitolo che cosa si intenda per brand awareness e le varie declinazioni possibili che si possono avere. Bisogna adesso parlare del concetto di brand image e della sua importanza per un marchio. E' una delle due declinazioni principali della brand equity e, secondo Herzog (1963) e Newman (1957), riguarda la percezione di un marchio come riflesso delle associazioni di marca presenti nella mente di un consumatore. Le associazioni di marca non sono altro che delle informazioni che il consumatore ha di una determinato marca e che il consumatore recupera quando vede il marchio in questione e, grazie a tali associazioni, prende una decisione su come agire. Le associazioni possono assumere declinazioni diverse ed hanno anche varie caratteristiche le esprimono. Per quanto riguarda i tipi di associazioni che si possono creare, sono principalmente tre: attributi, benefici e atteggiamenti. Gli attributi sono generalmente le caratteristiche di un prodotto o di un servizio e tutte le altre caratteristiche di contorno di un prodotto o servizio. Sono attributi comunque riferiti ad un consumatore, per cui sono più generalmente le caratteristiche che un consumatore pensa che un prodotto o servizio abbiano.<sup>128</sup> A loro volta le associazioni hanno due suddivisioni: le associazioni collegate al prodotto o servizio e quelle non collegate al prodotto o servizio. Ovviamente, le associazioni collegate al prodotto o servizio riguardano le loro caratteristiche intrinseche che un consumatore valuta nella decisione di acquisto di una categoria di prodotto. Le associazioni non collegate al prodotto sono invece meno intuitive e si dividono in quattro componenti:

1. Informazioni sul prezzo;
2. Informazioni sull'imballaggio del prodotto;
3. Immagine dell'utente (chi lo utilizza);
4. Immagine di utilizzo (dove, come e quando si utilizza il prodotto).

L'informazione sul prezzo riguarda il prezzo del prodotto e le informazioni che si possono raccogliere circa i vari marchi all'interno di una categoria di prodotto. Non viene considerata una associazione di prodotto perché non riguarda la prestazione del prodotto o del servizio, ma come una informazione che si prende prima di una decisione di acquisto.<sup>129</sup> Lo stesso vale per l'imballaggio, ovvero l'aspetto del prodotto e della confezione dello stesso, che riguarda sempre una parte importante nella decisione d'acquisto e di consumo del consumatore. L'immagine dell'utente, invece, si riferisce alle persone che utilizzano quel prodotto.

---

<sup>128</sup> Conceptualizing, Measuring and Managing Costumer-Based Brand Equity, Keller 1993.

<sup>129</sup> Conceptualizing, Measuring and Managing Costumer-Based Brand Equity, Keller 1993.

Vengono presi in considerazione vari aspetti, come l'aspetto demografico (sesso, razza, religione), l'aspetto psicografico (l'ambizione, il carattere e lo status sociale) ed altri fattori. Si possono ottenere questi tipi di informazioni dalle pubblicità mandate in onda, vedendo le persone che partecipano allo spot, oppure tramite il passaparola od altre conoscenze. Infine l'immagine di utilizzo si riferisce alle informazioni che si possono ottenere circa i luoghi ed il momento in cui un determinato prodotto o servizio viene utilizzato. Queste ultime due associazioni, combinate insieme, determinano la personalità di una marca, secondo Plummer nel 1985. Egli infatti ha dichiarato che ogni marca ha una propria personalità che viene connotata dal tipo di persone e dai luoghi e dai momenti che utilizzano ed in cui vengono utilizzati i prodotto o i servizi del marchio stesso. Infatti sulle base di queste associazioni un brand può essere riconducibili a determinati attributi, che portano i consumatori ad avvicinarsi o ad allontanarsi dallo stesso. Gli attributi della personalità del marchio possono anche riflettere emozioni o sentimenti evocati dal marchio.<sup>130</sup>

Il secondo tipo di associazione viene chiamato beneficio. Questa associazione riguarda principalmente i consumatori e riguarda i tipi di vantaggi che il prodotto può portare ai vari consumatori. I benefici si distinguono in:

- Benefici funzionali: sono i vantaggi più intrinseci del prodotto, sono vantaggi basilari che riguardano i bisogno fisiologici e di sicurezza, delineati da Maslow nel 1970 nella sua piramide dei bisogni di una persona, e che riguardano anche bisogni relativi all'eliminazione o alla rimozione di un problema (Fennell 1977, Rossiter e Percy 1987). Per questi motivi sono benefici collegabili alle caratteristiche del prodotto;
- Benefici esperienziali: sono i benefici che esprimono come ci si sente ad utilizzare il prodotto e che stimolano il piacere sensoriale e cognitivo ed anche in questo caso sono collegabili alle caratteristiche del prodotto<sup>131</sup>;
- Benefici simbolici: sono i benefici più estrinseci al prodotto e che, quindi, non riguardano le caratteristiche del prodotto. Questi benefici si riferiscono all'immagine che trasmette la persona di sé a livello sociale e che riguardano l'approvazione sociale e l'autostima esteriore.<sup>132</sup>

Infine il terzo tipo di associazione è l'atteggiamento del marchio. Questi sono valutazioni globali che fanno il consumatore di un marchio. Si hanno diversi modelli che denotano l'atteggiamento di un marchio; tra questi però il più importante è il modello multi-attributo delineato da Fishbein ed Ajzen verso gli anni '80 del XX secolo. Questo modello riprende due attributi fondamentali:

1. le convinzioni che hanno i consumatori degli attributi e benefici di un certo marchio;
2. il peso e il giudizio che viene dato a queste convinzioni.

---

<sup>130</sup> Conceptualizing, Measuring and Managing Costumer-Based Brand Equity, Keller 1993.

<sup>131</sup> Conceptualizing, Measuring and Managing Costumer-Based Brand Equity, Keller 1993.

<sup>132</sup> Conceptualizing, Measuring and Managing Costumer-Based Brand Equity, Keller 1993.

L'atteggiamento del marchio viene fatto dipendere quindi dagli attributi e dai benefici del marchio, ovvero dei primi due tipi di associazioni. Ci sono altri modelli che per non far dipendere l'atteggiamento dai primi due tipi, utilizzano un'altra componente che non sono altro che le semplici euristiche, che quindi diminuiscono il livello di difficoltà del processo di decisione, facendolo dipendere principalmente dall'atteggiamento di impulso che ha il consumatore nel momento in cui acquista il prodotto. Se i consumatori non hanno la motivazione o la capacità di valutare il prodotto o il servizio, possono usare segnali o "stimoli estrinseci" per inferire la qualità del prodotto o del servizio sulla base di ciò che sanno sul marchio (ad es. aspetto del prodotto come colore o profumo).<sup>133</sup>

Dopo aver delineato i tipi di associazione che si possono creare, passiamo alle caratteristiche che formano le associazioni per essere nella memoria del consumatore. Queste sono tre:

1. vantaggiosità;
2. forza;
3. unicità.

La vantaggiosità dell'associazione di una marca riguarda il giudizio che si dà ad un determinato attributo. In particolar modo, più è buono o vantaggioso il giudizio che dà un consumatore ad un attributo, più facilmente questo verrà ricordato in futuro. Inoltre l'attributo non basta che sia giudicato positivamente dal consumatore, ma deve essere anche un attributo importante. Nessun consumatore infatti si ricorda di un attributo insignificante di un prodotto. Inoltre non tutte le associazioni assumono un ruolo importante nelle decisioni e valutazioni di acquisto e questo può dipendere anche dalle condizioni in cui ci si trova nel momento in cui avviene un giudizio.<sup>134</sup> Ad esempio, la tempestività di un servizio nella maggior parte dei casi assume un ruolo fondamentale, soprattutto quando il consumatore non ha troppo tempo di perde. Ma ci sono casi in cui invece il consumatore ha la possibilità di aspettare, per cui non giudica negativamente un servizio dalla tempestività e tale attributo non assume quindi importanza. Per questi motivi, nel giudicare un attributo bisogna anche valutare l'importanza che può assumere in un determinato contesto.

La forza riguarda il modo con cui una informazione viene immessa nella memoria (la codifica dell'informazione) e come viene mantenuta e recuperata in un secondo momento (archiviazione). La forza è una funzione sia della quantità e qualità dell'informazione (quanto un consumatore pensa all'informazione), sia della natura di elaborazione dell'informazione durante la codifica (le modalità con cui il consumatore pensa all'informazione).<sup>135</sup> Questo dipende quindi dal processo psicologico che si crea alla base dell'informazione, durante la codifica. Infatti più un consumatore pensa, elabora e dà significato attivamente

---

<sup>133</sup> Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, Keller 1993.

<sup>134</sup> Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, Keller 1993.

<sup>135</sup> Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, Keller 1993.

ad un'informazione, più questa acquista forza e più sarà facile recuperarla in un secondo momento. Loftus nel 1980 ha affermato che gli psicologi cognitivi ritengono che la memoria sia estremamente duratura, in modo che una volta che le informazioni vengano memorizzate nella memoria, la sua forza di associazione decada molto lentamente. Inoltre, nonostante la forza di una informazione durante la codifica, molto spesso è difficile poter recuperare una determinata informazione. Per questo sono fondamentali dei segnali di richiamo forte per aiutare il consumatore a recuperare con la memoria. Per cui, anche in questo caso, il recupero di una informazione dipende dal contesto in cui si cerca di recuperare la stessa. Maggiore è il segnale di richiamo, più facile sarà poter recuperare l'informazione.<sup>136</sup>

Per quanto riguarda l'unicità delle associazioni, ci si riferisce al modo con cui un'azienda vende una proposta del tutto nuova rispetto ai concorrenti.<sup>137</sup> Può fare questo in diversi modi; per esempio mostrando la differenza in maniera esplicita, mostrando le differenze con i consumatori tramite gli spot pubblicitari, oppure in maniera implicita. Inoltre, si può mostrare la differenza puntando sugli attributi relativi al prodotto oppure su quelli non relativi; oppure su benefici simbolici, funzionali od esperienziali. Per poter avere un successo, il marchio deve basare la concorrenza su questi tipi di variabili per poter differenziarsi dai concorrenti. In caso di mancata concorrenza, ci sono possibilità che il marchio condivida le associazioni con altri marchi della stessa categoria di prodotto. Infatti in molti casi esistono associazioni generali che valgono per tutti i marchi all'interno di una stessa categoria di prodotto. Un esempio è dato dal mercato delle scarpe, in cui le persone si aspettano che i prodotti all'interno di questa categoria siano confortevoli e comodi e quindi si aspettano che tutti i marchi vendano prodotti con queste caratteristiche.

Tuttavia questo tipo di approccio può portare ad una confusione nella mente dei consumatori. Infatti, Keller nel 1987 ha dimostrato che si possono creare delle interferenze di questo tipo nella mente dei consumatori in caso di confusione tra marchi della stessa categoria di prodotto.

Infine, nel caso di una buona brand image, è fondamentale che si crei un collegamento o coesione tra le varie associazioni di marca. In particolare un buon collegamento consente due il raggiungimento di due obiettivi fondamentali:

1. risulta più facile richiamare l'associazione;
2. risulta più facile richiamare associazioni aggiuntive collegate alla prima associazione.

La comunicazione è definita come la misura in cui un'associazione di marchi condivide contenuto e significato con un'altra associazione di marca.<sup>138</sup> Una marca in cui non c'è coesione tra le varie associazioni può portare a due problemi fondamentali. In primo luogo, i consumatori potrebbero essere confusi sul

---

<sup>136</sup> Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, Keller 1993.

<sup>137</sup> Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, Keller 1993.

<sup>138</sup> Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, Keller 1993.

significato del marchio e, poiché non hanno tante informazioni a cui le nuove informazioni possono essere facilmente collegate, le nuove associazioni potrebbero essere più deboli e probabilmente meno favorevoli.<sup>139</sup> In secondo luogo, un altro problema con un'immagine di marca diffusa è la maggiore probabilità che i consumatori possano scartare o trascurare alcune associazioni di marchi potenzialmente rilevanti nel prendere decisioni sul marchio.<sup>140</sup>

Tutte queste variabili determinano una brand image di successo per un determinato marchio. E' quindi importante per poter valutare la brand equity e darne un giudizio, dover valutare le sue varie declinazioni. Per cui bisogna partire valutando anche la brand knowledge e, di conseguenza, la brand awareness e la brand image. In questo senso, se si costruisce una giusta immagine di marca con un giusto richiamo delle associazioni creatasi, il marchio otterrà un successo rispetto ai suoi competitori. Nike e Jordan hanno cercato di fare questo durante tutta la loro esperienza, immettendosi all'interno della mente dei consumatori in modo da poter sviluppare una buona immagine. Tale immagine si crea anche mettendosi dalla parte del giusto in caso di diatribe a livello sociale. Un po' come successo, come abbiamo già visto in precedenza, con la Nike e il giocatore della NFL Colin Kaepernick. In questo caso la Nike ha fatto un investimento, puntando sul futuro di questa diatriba e pensando che, tra un po' di anni, le persone si metteranno dalla parte del giocatore e si ricorderanno di ciò che aveva già fatto la Nike.

### ***2.4.3 Evoked Set***

L'evoked set è una parte fondamentale nel marketing di un marchio. Infatti l'evoked set si riferisce alle prime fasi di decisione del consumatore, infatti riguarda la possibilità che un determinato marchio rientra nel paniere di scelta di un consumatore. Quando quest'ultimo vuole comprare un prodotto all'interno di una certa categoria di prodotto, avrà a disposizione vari brand fra cui scegliere. L'evoked set riguarda tutti i marchi che vengono in mente al consumatore quando vogliono comprare un determinato marchio.

### ***2.4.4 Brand Perception***

E' il risultato generato nella mente dei consumatori attraverso il complesso di azioni di marketing e comunicazione di un marchio oltre che dall'esperienza diretta o indiretta di un prodotto e servizio.<sup>141</sup> E' quindi il risultato finale di come agisce l'azienda a livello di marketing e tutte le strategie adottate, in modo da capire che posto occupa il brand nella mente delle persone.

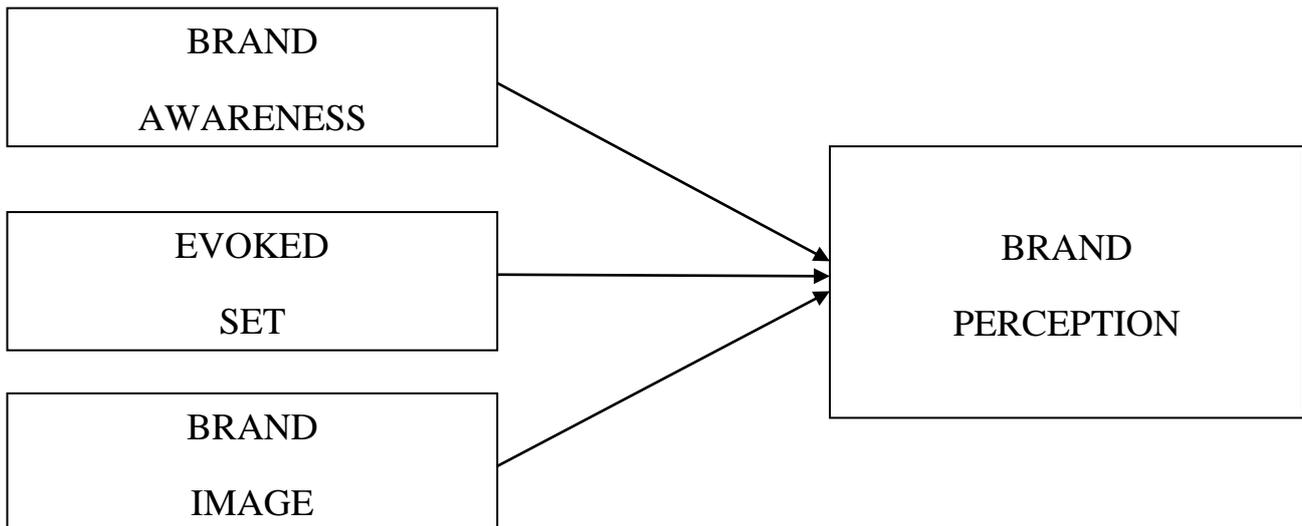
---

<sup>139</sup> Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, Keller 1993.

<sup>140</sup> Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, Keller 1993.

<sup>141</sup> <http://i2mfactory.com/2017/07/27/brand-perception/>

## 2.5 Modello di analisi



Il modello utilizzato sarà un modello di regressione lineare in cui utilizzeremo delle variabili esplicative di tipo qualitativo dicotomiche, chiamate dummy variables. Il tutto tramite l'utilizzo del sistema Stata, per poter effettuare l'analisi in maniera efficiente. Le variabili qualitative che verranno prese in considerazione saranno demografiche e riguardano: sesso, provenienza ed età. L'analisi verrà effettuata su queste variabili per valutare come, al variare di queste variabili, cambierà la variabile dipendente presa in esame. Per cui verrà effettuato uno studio differente prima sulla brand awareness, poi sull'evoked set ed infine sulla brand image. Il tutto verrà poi analizzato tramite un unico modello di regressione multipla, in cui verranno prese in considerazione tutte e tre le variabili indipendenti.

### 2.5.1 Ipotesi del modello

Le ipotesi del modello sono tre. La prima ipotesi è relativa alla variabile brand awareness e alla variabile brand perception, in riferimento al caso Jordan:

**H1:** *La Brand Awareness ha un effetto positivo sulla Brand Perception.*

**H1b:** *I consumatori hanno una conoscenza approfondita del brand.*

In questo caso, l'idea della prima ipotesi è di valutare il grado di conoscenza che si ha del brand e l'importanza che gli viene data. In particolar modo, si vuole studiare se i consumatori lo considerano un brand collegato alla Nike o meno e, in quest'ultimo caso, si potrà percepire l'importanza che ha assunto nel mercato il marchio Jordan. Infatti in caso di validazione della ipotesi, sarà deducibile che il brand è talmente importante da essere considerato un marchio diviso dalla Nike, in grado di poter competere con quest'ultimo. A livello analitico, verrà attribuito un valore 1 se l'ipotesi è validata ed un valore 0 se invece

l'ipotesi non è validata e i consumatori lo considerano un brand collegato alla Nike. Il tutto verrà valutato utilizzando le variabili demografiche per vedere se ci sono differenze.

La seconda ipotesi riguarda in termini generali l'evoked set; nello specifico, si cercherà di capire il comportamento d'acquisto dei consumatori:

**H2:** *L'Evoked Set ha un effetto positivo sulla Brand Perception*

**H2b:** *Il Brand Jordan rientra nelle alternative possibile di acquisto del consumatore.*

Nella seconda ipotesi verrà quindi analizzato l'evoked set. In particolare, ciò che si andrà ad analizzare è proprio se, quando il consumatori incorre nel bisogno di comprare un prodotto sportivo, pensa al brand Jordan come primo brand e se quindi controlla come primi prodotti quelli targati il marchio. Anche in tal caso, verrà attribuito un valore pari ad 1 se l'ipotesi è validata ed un valore 0 se non è validata, il tutto facendo un'analisi di come differiscono i valori sulla base delle variabili demografiche prese in considerazione.

Infine, l'ultima ipotesi, come già accennato, riguarderà la brand image del marchio Jordan:

**H3:** *La Brand Image ha un effetto positivo sulla Brand Perception*

**H3b:** *I consumatori che acquistano il brand Jordan lo fanno per la qualità dei prodotti.*

In questo ultimo caso, il focus si sposta su quello che pensano le persone di chi compra le Jordan. In particolar modo, le domande saranno incentrate su altri consumatori ed il motivo per cui comprano il marchio. Ci possono essere tanti motivi per poter acquistare determinati prodotti di un marchio: qualità dei prodotti, ottimo rapporto qualità/prezzo e/o moda. Questa ultima ipotesi cerca di capire i driver che possono portare i consumatori ad acquistare tale marchio. Anche in tal caso verranno utilizzate le stesse variabili dicotomiche, 1 se l'ipotesi è validata e 0 se non è validata, analizzando le differenze tra le variabili demografiche prese in esame.

## **2.6 Modello dei costrutti e questionario**

Il costrutto utilizzato nell'analisi della percezione del marchio riprende domande non trattate in altri studi fatti in precedenza. Il questionario si compone di 21 domande, specifiche al brand inerenti alle tre grandezze che si vogliono analizzare (brand awareness, brand image ed evoked set), a cui poi si aggiungono domande demografiche fatti ai consumatori. Tra le varie domande, sono presenti anche domande filtro che consentono di poter passare alcune domande, rendendo il questionario più breve. E' stato sottoposto a 197 rispondenti molto diversi tra di loro, tra cui studenti, lavoratori e sportivi. Non si ha una suddivisione specifica delle domande ma sono collegate in modo tale da poter ricevere più dati ed informazioni possibili.

## 2.7 Validazione degli items utilizzati

Per la validazione degli items è stata utilizzata la Confirmatory Factor Analysis (FCFA), in modo da valutare la relazione tra items e variabili fattoriali corrispondenti. In questo caso gli items presi in considerazione, sono quelli relativi alle quattro variabili principali: le tre variabili indipendenti, Brand Awareness, Consumer Behavior e Brand Image; e la variabili indipendente, Brand Perception. Alla Brand Awareness sono stati collegati quattro items, di cui solamente tre sono stati prese in considerazione perché hanno mostrato dei loading factor standardizzati superiori al valore raccomandato (.4). In più, nei tre items, uno ha un loading factor negativo, preso in considerazione solamente per un arricchimento del modello. Nel caso della Consumer Behavior e della Brand Image, in entrambi i casi gli items utilizzati hanno un valore standardizzato maggiore del valore raccomandato. Infine anche nella Brand Perception gli items utilizzati sono stati validati; tuttavia uno di questi due items ha un valore negativo che però, come nel caso della Brand Awareness, è stato introdotto per una completezza del modello.

<b>COSTRUTTO</b>	<b>ITEMS</b>	<b>FACTOR LOADING</b>
<b>Brand Awareness (BA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comeosci il brand Jordan?</li> <li>- Sei a conoscenza dei modelli del brand?</li> <li>- Sei consapevole che il brand Jordan appartiene ad un altro brand?</li> </ul>	<p>-0,6788</p> <p>0,7565</p> <p>0,5796</p>
<b>Consumer Behavior (CB)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sei in possesso e/o utilizzi il marchio Jordan?</li> <li>- Ritieni vi siano marchi migliori per abbigliamento sportivo?</li> </ul>	<p>0,7229</p> <p>0,7229</p>
<b>Brand Image (BI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ritieni che il costo sia adeguato alla qualità dei prodotti?</li> <li>- Conosci persone che utilizzano il brand?</li> </ul>	<p>0,7491</p> <p>0,7491</p>

<b>Brand Perception (BP)</b>	- Ritieni che il nome Jordan contribuisca al successo del brand?	-0.7226
	- Ritieni che sia un marchio che durerà nel tempo?	0,7226

## 2.8 Data collection

Al questionario hanno partecipato 99 rispondenti. E' stato somministrato principalmente tramite social media e l'obiettivo è quello di capire l'impatto che può avere il marketing esperienziale nella mente dei consumatori e come, di conseguenza, possa aumentare la percezione del brand. Prendendo in considerazione le variabili demografiche, sono state introdotte quattro variabili che sono: sesso, età, provenienza e sport.

Nel caso del sesso, i rispondenti sono divisi in maniera equilibrata tra maschi e femmine. In particolar modo le femmine che hanno risposto al questionario corrispondono al 45,5%; mentre i maschi sono presenti al 54,5%. Nel caso dell'età, sono state introdotte cinque fasce d'età: meno di 18 anni, tra i 18 e i 29 anni, 18-29, 30-39, 40-49, più di 50 anni. In questa fattispecie, la maggior parte delle persone che hanno risposto al questionario rientrano nella fascia d'età tra i 18-29 anni con una percentuale del 84,85%, per passare dalla seconda fascia con più rispondenti "30-39 anni" fino all'ultima fascia con rispondenti con più di 50 anni, con una percentuale del 2%. Per quanto riguarda la provenienza, si distingue fra: Nord, Centro e Sud e Isole. In questo caso la maggior parte delle persone proveniva dal Centro, con una percentuale molto vicina al 70%; mentre il restante dei rispondenti si divideva in maniera equilibrata fra Nord, 16% e Sud e Isole, 14%.

Nell'ultimo caso, con la variabile Sport si divideva fra chi fa sport e chi no. In questo caso la maggior parte dei rispondenti, in percentuale il 70%, pratica sport; mentre il restante 30% non lo pratica.

<b>Sesso</b>	Maschio	54,5%
	Femmina	45,5%
<b>Età</b>	Meno di 18 anni	3%
	18-29	84%
	30-39	7%
	40-49	3%
	Più di 50 anni	2%

<b>Provenienza</b>	Nord	16%
	Centro	70%
	Sud e Isole	14%
<b>Sport</b>	Si	70%
	No	30%

## 2.9 Analisi del modello

Tramite l'utilizzo di Stata, dopo aver effettuato lo studio delle divisioni dei rispondenti con le variabili demografiche, si è passato allo studio della correlazione tra le variabili prese in considerazione. Come già detto in precedenza, le variabili prese in considerazione sono quattro:

1. Brand perception: è la variabile dipendente che indica la percezione dei consumatori col brand Jordan ed è indicata con il simbolo BP;
2. Brand Awareness: è la prima delle variabili indipendenti che indica la conoscenza del brand. In particolar modo, si distingue tra brand awareness superficiale e la brand awareness profonda. La prima si riferisce alla conoscenza del nome del brand Jordan; mentre la seconda riguarda la conoscenza degli elementi specifici del brand, dai prodotti alle pubblicità svolte, fino alla conoscenza del Master Brand del brand Jordan. Viene indicata nell'analisi con il simbolo BA;
3. Brand image: l'immagine del brand che assume per i consumatori, perché viene comprato il brand e la percezione che hanno le persone degli altri consumatori che comprano il brand e dei loro motivi d'acquisto. E' la seconda variabile indipendente del modello ed è indicata col simbolo BI;
4. Evoked Set: è l'ultima variabile indipendente utilizzata nel modello per valutare l'impatto della brand perception. Si riferisce alla possibilità che il brand Jordan rientri tra le alternative possibili per i consumatori quando questi ultimi vogliono realizzare un acquisto di abbigliamento sportivo. Viene indicato col simbolo CB.

Dopo aver indicato le variabili che rientreranno nel modello, si è passati ad un'analisi della correlazione tra le variabili su Stata tramite l'utilizzo della funzione *pwcorr*. Il primo tipo di correlazione realizzata è stata effettuata utilizzando un livello di significatività pari allo 0,5%.

	BA	CB	BI	BP
BA	1.0000			
CB	0.1200	1.0000		
BI	0.0246	0.0832	1.0000	
BP	0.1061	0.2911*	0.2133	1.0000

Tabella 1: tabella correlazione  $\alpha = 0,05$

Come possiamo notare nella figura 1, nel caso di un livello di significatività pari al 5%, tutte le correlazioni tra le variabili sono significative. In più le correlazioni sono per la maggior parte positive. Tra le varie correlazione positiva, la più importante è quella tra *Brand Perception* e *Evoked Set*. Infatti sulla base degli items utilizzati per validare queste due variabili, si nota una correlazione per cui all'aumentare di un'unità dell' *Evoked Set*, aumenta di 0.2911 la *Brand Perception*. Ovviamente questa correlazione è abbastanza intuitiva perché se aumenta la percezione del brand, aumenta la possibilità che il brand rientri tra le varie alternative possibili di scelta per l'acquisto di prodotti di abbigliamento sportivo.

	BA	CB	BI	BP
BA	1.0000			
CB		1.0000		
BI			1.0000	
BP		0.2911*		1.0000

Tabella 2: tabella correlazione  $\alpha = 0,01$

Per analizzare una correlazione più significativa, è stata effettuata una seconda analisi di correlazione fra le variabili considerando un livello di significatività pari all'1%. Questo ovviamente per valutare la possibilità che una correlazione sia effettiva piuttosto che lasciata al caso. In particolar modo, tramite un livello del genere si avrà una correlazione molto più attendibile. Sulla base di questi giudizi, possiamo vedere come con un alfa pari allo 0,01, le correlazione significative si riducono drasticamente lasciandone solamente una: tra *Brand Perception* e *Evoked Set*. Il livello di correlazione rimane lo stesso in tutti e due i casi e i motivi sono abbastanza intuitivi. Infatti nel caso di correlazione tra *Brand Perception* e *Evoked Set*, abbiamo già detto che se aumenta la prima necessariamente aumenterà la possibilità del brand di rientrare nel paniere di scelta per il consumatore.

Dopo aver valutato la correlazione fra le variabili, sono passato ad analizzare la regressione fra le quattro variabili. Le osservazione qui considerate sono 85 e non 99 come quelle iniziali, perché verranno presi in considerazione le risposte dei rispondenti che hanno una conoscenza superficiale del brand. Ricordando che tre sono le variabili indipendenti (Brand Awareness indicata con BA; Evoked Set indicata con CB; Brand Image indicata con BI) ed una la variabile dipendente, ovvero la Brand Perception indicata con BP, ho analizzato il collegamento fra le variabili partendo con una regressione multipla in cui venissero prese in considerazione tutte e quattro le variabili.

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	85
				F(3, 81)	=	3.87
Model	.345351551	3	.115117184	Prob > F	=	0.0121
Residual	2.40758963	81	.029723329	R-squared	=	0.1254
				Adj R-squared	=	0.0931
Total	2.75294118	84	.032773109	Root MSE	=	.1724

BP	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
BA	.0473781	.0714983	0.66	0.509	-.0948811 .1896373
CB	.1638264	.0644335	2.54	0.013	.035624 .2920289
BI	.1166512	.0642462	1.82	0.073	-.0111786 .2444809
_cons	.7233089	.0683133	10.59	0.000	.5873869 .8592309

Tabella 3: Regressione Multipla BP BA CB BI

Dalla figura 3, possiamo analizzare la regressione multipla di cui abbiamo parlato. A livello generale, il modello dimostra di essere significativo avendo un Prob>F pari a 0.0121. Questo valore è molto importante per valutare la significatività del modello: più è tendente allo zero, più alta è la probabilità di rifiutare l'ipotesi nulla. In questa fattispecie, con una percentuale dell'1.21%, si hanno molte probabilità di rifiutare l'ipotesi nulla. L'R-squared invece è l'indicatore che mostra la bontà del modello e, in questo caso, spiega il 12,54% della sua variabilità. All'interno del modello, vengono mostrati i coefficienti tra le variabili indipendenti e la variabile dipendente. I coefficienti sono tutti positivi per cui si ha una relazione positiva tra le variabili indipendenti e la variabile dipendente. Per valutare la significatività delle variabili, utilizziamo la grandezza P>|t|. Come possiamo vedere, sia l'Evoked Set che la Brand Image hanno un valore in percentuale molto vicino allo zero, per cui si hanno molte probabilità di rifiutare l'ipotesi nulla e, di conseguenza, è molto probabile che le due variabili abbiano un effetto positivo sulla Brand Perception. Tuttavia la Brand Awareness ha invece una probabilità del 50% di poter accettare l'ipotesi nulla, per cui non si è certi che la variabile possa avere una relazione positiva con la Brand Perception.

In seguito, per poter valutare appieno il modello, alla regressione multipla sono state aggiunte le quattro variabili demografiche per valutare un probabile cambiamento nella valutazione delle ipotesi. Le variabili demografiche riguardano: Sesso, Età, Provenienza e Sport.

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	83
				F(4, 78)	=	3.04
Model	.369644812	4	.092411203	Prob > F	=	0.0220
Residual	2.37131904	78	.030401526	R-squared	=	0.1349
				Adj R-squared	=	0.0905
Total	2.74096386	82	.033426388	Root MSE	=	.17436

BP	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
sexf	0	(omitted)				
sexm	.0456648	.0420748	1.09	0.281	-.0380996	.1294293
BA	.0309309	.0751248	0.41	0.682	-.118631	.1804929
CB	.1411727	.0704496	2.00	0.049	.0009183	.2814272
BI	.1243561	.0658902	1.89	0.063	-.0068211	.2555334
_cons	.7115746	.0702399	10.13	0.000	.5717378	.8514114

*Tabella 4: Regressione multipla BP sexm sexf BA CB BI*

In questo caso con l'aggiunta del sesso, dove la variabile sexf è omessa per mancanza di col linearità, i valori non cambiano di molto per cui la significatività del modello (Prob> F = 0.0220) è tendente allo zero e quindi si hanno molte probabilità di rifiutare l'ipotesi nulla. Ciò che cambia è all'interno del modello in cui i valori di significatività ( P>|t|) sono più alti che nella figura 3. Si hanno quindi più possibilità nel caso della BA di poter accettare l'ipotesi nulla; mentre, anche se le probabilità di accettare l'ipotesi nulla, nelle altre due variabili i valori sono comunque bassi per poter accettare l'ipotesi nulla.

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	85
				F(7, 77)	=	2.86
Model	.568764429	7	.081252061	Prob > F	=	0.0104
Residual	2.18417675	77	.028365932	R-squared	=	0.2066
				Adj R-squared	=	0.1345
Total	2.75294118	84	.032773109	Root MSE	=	.16842

BP	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
age1	.4125576	.2099176	1.97	0.053	-.0054417 .8305569
age2	.4530756	.1757641	2.58	0.012	.1030846 .8030666
age3	.4949679	.1879623	2.63	0.010	.1206871 .8692487
age4	0	(omitted)			
age5	.5894773	.2421769	2.43	0.017	.1072415 1.071713
BA	-.0030524	.0740588	-0.04	0.967	-.1505223 .1444176
CB	.1769197	.0665653	2.66	0.010	.0443712 .3094682
BI	.1264332	.0649534	1.95	0.055	-.0029056 .2557721
_cons	.2851069	.1829196	1.56	0.123	-.0791326 .6493464

Tabella 5: Regressione multipla BP age1 age2 age3 age4 age5 BA CB BI

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	85
				F(5, 79)	=	2.57
Model	.384945827	5	.076989165	Prob > F	=	0.0332
Residual	2.36799535	79	.029974625	R-squared	=	0.1398
				Adj R-squared	=	0.0854
Total	2.75294118	84	.032773109	Root MSE	=	.17313

BP	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
center	-.0378717	.0538477	-0.70	0.484	-.1450528 .0693095
North	0	(omitted)			
SouthandIslands	-.0803133	.0698966	-1.15	0.254	-.219439 .0588123
BA	.0486482	.072527	0.67	0.504	-.0957133 .1930096
CB	.1488656	.0665948	2.24	0.028	.0163119 .2814193
BI	.1096491	.065086	1.68	0.096	-.0199013 .2391995
_cons	.773483	.092762	8.34	0.000	.5888448 .9581211

Tabella 6: Regressione multipla BP Center North SouthandIslands BA CB BI

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	85
Model	.34536666	4	.086341665	F(4, 80)	=	2.87
Residual	2.40757452	80	.030094681	Prob > F	=	0.0282
Total	2.75294118	84	.032773109	R-squared	=	0.1255
				Adj R-squared	=	0.0817
				Root MSE	=	.17348

BP	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
SportNo	.0009977	.0445272	0.02	0.982	-.0876142 .0896096
SportSi	0	(omitted)			
BA	.0471342	.0727624	0.65	0.519	-.0976675 .1919359
CB	.1642611	.067674	2.43	0.017	.0295854 .2989367
BI	.1168768	.0654257	1.79	0.078	-.0133245 .247078
_cons	.7227611	.0729575	9.91	0.000	.577571 .8679511

Tabella 7: Regressione multipla BP SportNo SportSI BA CB BI

Come possiamo vedere dalle ultime tre figure, anche in questi casi con l'aggiunta delle variabili demografiche, il modello mantiene un livello di significatività tra l'1% ed il 3% ed un livello di bontà del modello tra il 12% ed il 20%: A livello specifico, le variabili CB e BI mantengono un livello accettabile di significatività e coefficienti positivi verso la Brand Perception. Mentre le possibilità di accettare l'ipotesi nulla rimangono alte per la Brand Awareness con un picco del 96% nel caso di aggiunta della variabili demografica "Age" nel modello. Particolare, in quest'ultimo caso, è anche il valore del coefficiente della Brand Awareness che assume un valore negativo, il che rappresenta un effetto negativo sulla Brand Perception.

Infine per una maggiore completezza del modello, sono state effettuate altri due modelli di regressione: tre modelli di regressione lineari semplici in cui veniva presa in considerazione una sola variabile indipendente, e tre modelli di regressione multiple con due delle variabili indipendenti.

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	85
Model	.030965102	1	.030965102	F(1, 83)	=	0.94
Residual	2.72197607	83	.032794892	Prob > F	=	0.3340
Total	2.75294118	84	.032773109	R-squared	=	0.0112
				Adj R-squared	=	-0.0007
				Root MSE	=	.18109

BP	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
BA	.0724413	.0745509	0.97	0.334	-.0758375 .2207201
_cons	.8834736	.0456629	19.35	0.000	.792652 .9742953

Tabella 8: Regressione semplice BP BA

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	85
Model	.233230798	1	.233230798	F(1, 83)	=	7.68
Residual	2.51971038	83	.030357956	Prob > F	=	0.0069
				R-squared	=	0.0847
				Adj R-squared	=	0.0737
Total	2.75294118	84	.032773109	Root MSE	=	.17424

BP	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
CB	.1786002	.0644355	2.77	0.007	.0504406	.3067598
_cons	.8258246	.0399964	20.65	0.000	.7462733	.9053759

Tabella 9: Regressione semplice BP CB

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	85
Model	.12520395	1	.12520395	F(1, 83)	=	3.95
Residual	2.62773723	83	.031659485	Prob > F	=	0.0500
				R-squared	=	0.0455
				Adj R-squared	=	0.0340
Total	2.75294118	84	.032773109	Root MSE	=	.17793

BP	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
BI	.1313869	.0660686	1.99	0.050	-.0000208	.2627946
_cons	.8284672	.0515514	16.07	0.000	.7259335	.9310008

Tabella 10: Regressione semplice BP BI

Nei primi tre modelli di regressioni semplici, possiamo valutare che nelle figure 9 e 10 il valore della probabilità è tendente allo zero il che indica una significatività rilevante per i due modelli; mentre nella figura 8 il livello di probabilità è pari al 33% per cui il modello non ha una significatività rilevante. I vari coefficienti sono invece tutti positivi e i valore delle probabilità nei casi delle variabili Evoked Set e Brand Image sono molto buoni avendo, rispettivamente, valori pari al 0,7% e 5%. La Brand awareness è invece probabilmente l'unica variabile che non rifiuta completamente l'ipotesi nulla, anche se in questo caso il valore della grandezza  $P>|t|$  è inferiore rispetto alle regressioni multiple viste in precedenza.

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	85
				F(2, 82)	=	4.05
Model	.247361711	2	.123680856	Prob > F	=	0.0211
Residual	2.50557947	82	.030555847	R-squared	=	0.0899
				Adj R-squared	=	0.0677
Total	2.75294118	84	.032773109	Root MSE	=	.1748

BP	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
BA	.049293	.0724848	0.68	0.498	-.0949024	.1934883
CB	.1732862	.0651157	2.66	0.009	.0437503	.3028221
_cons	.8014756	.0537787	14.90	0.000	.6944927	.9084584

*Tabella 11: Regressione multipla BP BA CB*

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	85
				F(2, 82)	=	2.42
Model	.153200956	2	.076600478	Prob > F	=	0.0956
Residual	2.59974022	82	.031704149	R-squared	=	0.0556
				Adj R-squared	=	0.0326
Total	2.75294118	84	.032773109	Root MSE	=	.17806

BP	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
BA	.0689028	.0733228	0.94	0.350	-.0769596	.2147653
BI	.1298594	.0661351	1.96	0.053	-.0017044	.2614232
_cons	.7914731	.0648928	12.20	0.000	.6623807	.9205655

*Tabella 12: Regressione multipla BP BA BI*

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	85
				F(2, 82)	=	5.63
Model	.332300051	2	.166150025	Prob > F	=	0.0051
Residual	2.42064113	82	.029520014	R-squared	=	0.1207
				Adj R-squared	=	0.0993
Total	2.75294118	84	.032773109	Root MSE	=	.17181

BP	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
CB	.1688819	.0637611	2.65	0.010	.0420409	.295723
BI	.1172791	.0640191	1.83	0.071	-.0100753	.2446335
_cons	.7462862	.058657	12.72	0.000	.6295986	.8629737

*Tabella 13: Regressione multipla BP CB BI*

Le situazione non cambiano nel caso di regressione multiple con due variabili indipendenti su tre. In tutti e tre i modelli la significatività è rilevante con valore dell'R-Squared tra il 5% ed il 12%. I coefficienti sono tutti positivi con valori di significatività delle variabili abbastanza rilevanti.

In conclusione si può quindi dire che delle tre macro ipotesi analizzate, **H2** e **H3** sono le ipotesi che vengono accettate, sulla base dei coefficienti e dei livelli di significatività; mentre **H1** in tutti i vari modelli non si ha la certezza di poterla accettare o, almeno, rifiutare l'ipotesi nulla.

Per quanto riguarda le tre microipotesi; sono state effettuate delle analisi sulle risposte dei rispondenti. Prima di tutto si è partiti dalla prima micro ipotesi, ovvero se i consumatori hanno una conoscenza approfondita del brand.

Awar Jordan	Freq.	Percent	Cum.
0	14	14.14	14.14
1	85	85.86	100.00
Total	99	100.00	

*Tabella 14: Awareness superficiale del brand*

Awar Jordan	Way To Aware		Total
	0	1	
1	47	38	85
Total	47	38	85

*Tabella 15: Way To Awareness*

Awar Jordan	Aware product Brand		Total
	0	1	
1	25	60	85
Total	25	60	85

*Tabella 16: Awareness Product Brand*

Awar Jordan	Appartenenza ad un brand		Total
	0	1	
1	42	43	85
Total	42	43	85

*Tabella 17: Appartenenza ad un brand*

Prendendo in considerazione la prima ipotesi, l'idea è quella di cercare di capire il grado di conoscenza del brand. Su 99 rispondenti, l'85% delle persone conoscono il brand contro il 15% delle persone che non lo conosce. Si può quindi dire che l'85% hanno una conoscenza superficiale del brand Jordan. Da questo dato si è partiti per valutare il grado di conoscenza del brand. Come si può vedere dal grafico in figura 16, di queste 85 persone, sono 60 le persone che conoscono i modelli del brand; tuttavia, dalla figura 17, possiamo vedere che la metà dei rispondenti non è a conoscenza dell'appartenenza del brand ad un altro brand. Si può quindi dire che la prima microipotesi, non è validata perché più della metà dei rispondenti non hanno una conoscenza approfondita e nemmeno una conoscenza superficiale.

Awar Jordan	Use Brand		Total
	0	1	
1	63	22	85
Total	63	22	85

*Tabella 18: Use Brand*

Marchi migliori	If "Si", Quali														Total
	Adidas	Adidas,..	Adidas,..	Altro	Asics	Joma	Mizuno,..	Nike	Nike,Ad..	Nike,Ad..	Nike,Ad..	Nike,Ad..	Nike,Ad..	Nike,Ad..	
1	14	1	1	4	1	1	1	13	13	1	1	1	1	1	69
Total	14	1	1	4	1	1	1	13	13	1	1	1	1	1	69

Marchi migliori	If "Si", Quali					Total
	Nike,Ad..	Nike,Un..	North F..	Reebok	Under A..	
1	4	4	1	1	5	69
Total	4	4	1	1	5	69

*Tabella 19: Conoscenza di marchi migliori*

Le due figure di cui sopra, si rivolgono alla seconda micro ipotesi. L'obiettivo è vedere se il brand rientra nei panieri di scelta delle alternative possibili dei consumatori. Per far questo si è valutato se i consumatori utilizzano il brand, che è la conseguenza dell'acquisto dei prodotti del marchio, ed in questo caso, degli 85 rispondenti che conoscono il brand, sono solamente 22 quelle che lo utilizzano. La seconda grandezza utilizzata nell'Evoked Set è quella della conoscenza di marchi migliori. In tal caso se si conoscono più marchi migliori, allora il brand non è considerata come prima scelta. Di conseguenza, degli 85 rispondenti, sono 69 quelli che pensano che esistano marchi migliori. In questo modo è stata valutata la seconda micro ipotesi che ha portato a pensare che i consumatori non considerano il brand Jordan come brand di prima scelta, a discapito di altri brand come Nike, Adidas o Under Armour.

Use Brand	If "Si, ne sono in possesso" and "Si, ne sono in possesso e lo utilizzo", Sport			Total
	Entrambi	Moda	Sport	
1	13	4	5	22
Total	13	4	5	22

*Tabella 20: Motivi di utilizzo del brand*

conosci persone che utilizzano il marchio	If "Si", motivi dello scopo		Total
	Per la ..	Per moda	
1	14	62	76
Total	14	62	76

*Tabella 21: Motivi di utilizzo del brand da parte di altri consumatori*

Obiettivo della terza macroipotesi è di valutare i motivi che sono alla base dell'acquisto del brand: per moda o per la qualità del prodotto. In questo caso, dei 22 rispondenti che hanno risposto al questionario, la forbice è abbastanza equilibrata tra i due motivi. Risultato diverso nel caso in cui è stato chiesto ai rispondenti di valutare i motivi per cui le altre persone acquistassero il brand: dei 76 rispondenti che conoscono persone

che utilizzano il brand, 62 pensano che le persone lo acquistano principalmente per moda piuttosto che per la qualità dei prodotti.

## **2.10 Limitazioni del modello**

Una volta analizzato il modello, possiamo affermare che ci sono alcune limitazioni fondamentali che possono portare difficoltà nell'analisi dell'impatto sulla brand perception da parte di queste variabili e sul modello utilizzato. Prima di tutto la grandezza del modello e del campione ottenuto porta ad un'analisi dell'impatto ma non così grande come può venire da un campione molto più ampio. In secondo luogo la brand perception può essere colpita da altre variabili che non sono state prese in considerazione. Inoltre non si hanno molti studi empirici fatti in precedenza per valutare se effettivamente il marketing esperienziale può avere un impatto sulla percezione del brand.

Tuttavia tale modello si pone all'interno degli studi che sono stati effettuati dalle persone per valutare questo particolare fenomeno di marketing.

## **2.11 Implicazioni manageriali**

Come affermato in precedenza, lo studio effettuato si pone nel filone di studi per capire l'importanza del marketing esperienziale e di come possa entrare nella mente dei consumatori ed impattare, di conseguenza, la brand perception del marchio. In questo caso pratico, si è analizzata la forza della brand perception del marchio Jordan prendendo in considerazione le tre variabili indipendenti Brand Awareness, Brand Image e Evoked Set. Dall'analisi dei vari modelli realizzati, possiamo notare che la brand image e l'evoked set hanno un impatto significativo sulla brand perception, mentre la stessa cosa non si può dire della Brand Awareness. Nei primi due casi, il tutto è abbastanza intuitivo; infatti per quanto riguarda l'Evoked Set, si ha un effetto positivo sulla percezione del marchio perché, se un marchio, in questa fattispecie Jordan, viene percepito bene dai consumatori, rientrerà quasi sicuramente tra le varie alternative dei consumatori. Anche nel caso della brand image, questa ha un effetto positivo perché generalmente una buona immagine del marchio porta anche, come conseguenza, una buona percezione. La brand awareness era la variabile più incognita da poter valutare perché la consapevolezza di un marchio non necessariamente ha un effetto sulla brand perception. Infatti questo si può vedere dal livello di significatività del modello che nella maggior parte delle analisi, assume un valore superiore al 50%. I motivi possono essere molteplici, ma generalmente può essere dovuto ad una mancanza di collegamento con la percezione; questo perché se un consumatore conosce un marchio, non vuol dire che abbia una buona percezione del brand. In generale, possiamo dire che il brand Jordan è riuscito nel corso del tempo ad aumentare la propria percezione grazie alle strategie che sono state effettuate. Tuttavia una strategia che può essere utilizzata dal marchio può essere quella di migliorare la consapevolezza e la conoscenza del marchio. Infatti come possiamo vedere dall'analisi delle altre tre micro-ipotesi, si ha una scarsa conoscenza del marchio approfondita che si riflette su una bassa relazione con la

brand perception. Questa bassa conoscenza può essere dovuta anche ad un target differente rispetto al Parent Brand, la Nike; infatti il marchio è specialmente un marchio di nicchia che, soprattutto, chi svolge un determinato sport conosce. Tuttavia possiamo vedere che i consumatori che conoscono il brand di nome, hanno una buona considerazione del brand perché lo considerano un brand diviso dalla Nike e, di conseguenza, un suo concorrente. Questo può essere spiegato dalle strategie di marketing e dai prodotti venduti dal brand, considerati importanti e di qualità all'interno del mercato, che hanno consentito una separazione nella mente dei consumatori del brand dal marchio che l'ha creato.

Nonostante questa bassa conoscenza approfondita del brand, le persone considerano comunque il brand un ottimo brand che può guidare la moda nell'abbigliamento sportivo ed inoltre viene considerato un brand con una qualità di prodotti molto elevata. Infatti le persone che utilizzano il brand, sono piacevolmente colpiti dalla qualità dei prodotti.

Infine, nel caso di un evoked set, si ha un situazione particolare. Infatti delle persone che conoscono il brand, più del 60% dei rispondenti pensano che ci siano marchi migliori; tuttavia la maggior parte di essi considerano la Nike un marchio migliore. E' una situazione particolare, essendo la Nike proprietaria del brand, che però può essere spiegata dalla grandezza, a livello di marketing, dei due brand. Infatti la forza di tutti e due è stata quella di non intaccare lo stesso target e quindi evitare eventi di cannibalizzazione che potevano portare ad un aumento di costi o ad una riduzione dei guadagni.

Il questionario come già visto può essere considerato importante, nonostante la grandezza del campione, perché è stato somministrato ad un gruppo social che comprendeva persone amanti della pallacanestro e l'idea sarebbe stata anche quella di valutare come valutavano il brand persone che rappresentano il target principale del brand. Ricordando però che uno dei limiti del modello è la grandezza del campione, si potevano avere dei risultati più certi tramite un campione più ampio. In più, in caso di uno studio di analisi più importante, si potevano introdurre più variabili, come tutte quelle che formano la brand equity di un marchio, che potevano aiutare a valutare su quali variabili poter agire per aumentare la percezione del marchio.

# CONCLUSIONI

Cosa si può dire quindi dell'importanza del marketing esperienziale per un brand? Dalle analisi dei modelli di regressione effettuati, possiamo notare che ci sono delle variabili che possono impattare la brand perception di un marchio. In particolar modo, prendendo un marchio che ha fatto del marketing esperienziale ed emozionale il suo cavallo di battaglia, questo ha aumentato la sua brand perception perché la gente conosce sempre di più il brand e rientra tra i panieri di scelta ed inoltre viene sempre più considerato un brand importante che determina la moda del momento. Il brand Jordan insieme alla Nike ha realizzato nel corso degli anni delle strategie di marketing incentrate sull'esperienza e su un maggior coinvolgimento dei consumatori verso il marchio. Questo ha aumentato la conoscenza, seppur superficiale, e la presenza del marchio nella mente dei consumatori. Infatti rientra nelle alternative di scelta dei vari consumatori. Ovviamente, l'intenzione sarebbe quella di poter allargare in un futuro il modello realizzato per comprendere al meglio quali variabili possono influenzare al meglio la brand perception e su quali agire. In questa fattispecie, sono soprattutto evoked set e brand image a determinare la brand perception; mentre non si è certi della forza della brand awareness, che però all'interno di un'impresa mantiene una certa importanza per poter migliorare la conoscenza del brand. Effettivamente avere una buona awareness porta le persone a riconoscere il brand e, inoltre, a pensare al brand all'interno di una certa categoria di prodotto.

Come già affermato, la bravura del marchio Jordan e del suo Master Brand, la Nike, è stata quella di non aver realizzato nessuna cannibalizzazione all'interno del mercato. Questo lo si può vedere dalle risposte dei consumatori alla domanda: "Sapevi dell'appartenenza del brand Jordan ad un altro marchio?". In questo caso il 50% dei rispondenti ha affermato di non sapere che facesse parte di un altro brand, proprio a simboleggiare l'importanza che adesso riveste il brand all'interno del mercato.

Da tutte queste valutazioni, si può dire quindi che, nonostante la piccolezza del modello, questo è significativo per dimostrare l'importanza del marketing esperienziale. Accompagnato anche da altri studi empirici fatti in precedenza, tale studio dimostra, tramite un caso specifico, che questo tipo di marketing sta assumendo sempre più importanza nel mercato e nei confronti di un marchio. In questo particolare caso abbiamo infatti un brand, Jordan, che è nato semplicemente come linea di abbigliamento sportivo e, con delle strategie di marketing efficienti, è diventato un marchio importante nel mercato sportivo. Ovviamente la forza del brand deriva dalle strategie utilizzate in precedenza dal marchio proprietario, la Nike, per far crescere il brand. Ma la forza di quest'ultimo è stato quello di staccarsi da Nike, anche se non completamente, e di continuare tali strategie e dare sempre più importanza ai consumatori. Nonostante il costo molto elevato, ci sono molte persone che cercano di poter acquistare il brand, personaggi famosi e non, per dimostrare la forza del marchio e dei suoi prodotti, diventati dei veri e propri oggetti di culto. Questo lo testimonia anche i motivi per cui si pensa che le persone comprino i prodotti Jordan. Infatti dalle risposte ricevute, la maggior parte dei rispondenti pensa che i consumatori acquistino il marchio per moda piuttosto

che per la qualità dei prodotti. Questo può dimostrare la forza nel mercato del brand e dei suoi prodotti, diventati espressione di un certo tipo di vita.

L'idea è quindi quella di portare più marchi ad utilizzare il marketing esperienziale per poter migliorare la conoscenza e la percezione del brand e stimolare i consumatori a comprare i prodotti. Ma il marketing esperienziale può servire anche per creare una maggior fiducia da parte dei clienti, il che può garantire un vantaggio economico-finanziario per le aziende ed i vari marchi. Ovviamente bisognerebbe allargare il campione ed introdurre ulteriori variabili, ma da questo tipo di analisi si è visto come l'Evoked Set e la brand Image hanno un effetto positivo verso la brand perception ed innalzare queste variabili può portare ad un aumento della percezione del marchio. Infine è tramite il marketing esperienziale che si può generare il tutto perché, conseguenza della creazione di esperienze, è la conoscenza del marchio e la voglia di andare a vedere i prodotti del brand ed interessarsi ad esso; di conseguenza aumentano le possibilità per il marchio di rientrare nel paniere di scelta e l'immagine del brand che, a loro volta, aumentano la percezione del brand.

# APPENDICE

## *QUESTIONARIO*

---

### Q1 Sesso

- Maschio
  - Femmina
- 

### Q2 Età

- Meno di 18
  - 18-29
  - 30-39
  - 40-49
  - Più di 50
- 

### Q3 Provenienza

- Nord
- Centro
- Sud e Isole

---

Q4 Pratici sport?

- Si
- No

*Skip To: Q5 If Pratici sport? = Si*

---

Q5 Quali sport?

- Jogging
- Palestra
- Calcio
- Basket
- Altro \_\_\_\_\_

---

Q6 Conosci il marchio Jordan?

- Si
- No

*Skip To: End of Survey If Conosci il marchio Jordan? = No*

---

Q7 Conosci il brand per pubblicità o passaparola con persone che conosci?

- Pubblicità
  - Passaparola
- 

Q8 Hai mai visionato uno spot del brand?

- Sì
  - No
- 

Q9 Sei in possesso e/o utilizzi il marchio Jordan?

- Sì, ne sono in possesso
- Sì, ne sono in possesso e lo utilizzo
- No, non ne sono in possesso

*Skip To: Q12 If Sei in possesso e/o utilizzi il marchio Jordan? = No, non ne sono in possesso*

---

Q10 L'hai acquistato per praticare sport o per moda?

- Sport
  - Moda
  - Entrambi
-

Q11 Dove acquisti il brand?

Negozio fisico

E-commerce

---

Q12 Ritieni vi siano marchi migliori per abbigliamento sportivo?

Sì

No

*Skip To: Q13 If Ritieni vi siano marchi migliori per abbigliamento sportivo? = Sì*

---

Q13 Quali?

Nike

Adidas

Puma

Under Armour

Altro \_\_\_\_\_

---

Q14 Conosci i vari modelli prodotti da questo brand?

Sì

No

---

Q15 Sapevi che il marchio Jordan è di proprietà di un altro marchio?

- Si
- No

*Skip To: Q16 If Sapevi che il marchio Jordan è di proprietà di un altro marchio? = Si*

---

Q16 Quale?

- Adidas
  - Nike
  - Puma
  - Under Armour
  - Altro \_\_\_\_\_
- 

Q17 Ritieni che il costo dell'abbigliamento Jordan sia adeguato alla qualità dei prodotti?

- Si
  - No
- 

Q18 Pensi che il nome Jordan contribuisca alla fama del marchio?

- Si
- No

---

Q19 Conosci persone che utilizzano i prodotti del marchio Jordan?

Si

No

---

Q20 Per quale scopo pensi siano acquistati principalmente i prodotti?

Per la qualità del prodotto sportivo

Per moda

---

Q21 Ritieni che sia un marchio che durerà nel tempo?

Si

No

---

# BIBLIOGRAFIA

- *Philip T. Kotler, Kevin Lane Keller, Fabio Ancarani, Michele Costabile: Marketing Management, Pearson, 14esima edizione.*
- *Kevin Lane Keller: Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Equity, 1993.*
- *Carol J. Simon, Mary W. Sullivan: The measurements and determinants of brand equity: a financial approach, 1993.*
- *Larry Percy, John R. Rossiter: A model of Brand Awareness and Brand attitude advertising strategies, 1992.*
- *Giorgio Tassinari, Soddisfazione del cliente e fedeltà alla marca: un legame ambiguo, 2003*
- *David Aaker, Erich Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000.*

# SITOGRAFIA

- *Guida alla tutela dei marchi e dei brevetti, Camera Commerciale di Cuneo.*  
[https://www.cn.camcom.gov.it/sites/default/files/uploads/documents/Marchi\\_brevetti/guida%20alla%20tutela.pdf](https://www.cn.camcom.gov.it/sites/default/files/uploads/documents/Marchi_brevetti/guida%20alla%20tutela.pdf)
- <https://www.signorelli-partners.it/brand-awareness-la-piramide-di-aaker/>
- <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570210442524>
- <http://fabrikbrands.com/quintessentially-british-brands-the-virgin-brand/>
- <http://panmore.com/general-electric-ge-organizational-structure-diversification-analysis>
- <http://www.brand-identikit.it/it/articoli/nike.html7>
- <https://www.roberto-serra.com/la-strategia-marketing-lancio-nike/>
- <https://www.gqitalia.it/moda/trend/2018/01/25/come-nasce-un-brand-di-successo-la-storia-di-nike/>
- <http://602communications.com/nike-brand-strategy-emotional-branding-using-the-story-of-heroism/>
- <https://www.rivaliq.com/blog/nike-branding-strategy/>
- <https://www.referralcandy.com/blog/nike-marketing-strategy/>
- <http://www.gabrielisport.it/nike-air-jordan.html>
- <https://www.nbareligion.com/2015/11/07/history-of-a-shoe-nike-air-jordan/>
- <https://www.vavel.com/it/basket/2015/11/02/nba/561194-nba-mj-e-la-storia-del-logo-che-ha-cambiato-la-lega.html>
- <https://www.aw-lab.com/blog/sneakers-week-nike-air-jordan-3-retro/>
- <http://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/one-man-brand-micheal-air-jordan/>
- <https://www.si.com/vault/1990/05/14/121992/senseless-in-americas-cities-kids-are-killing-kids-over-sneakers-and-other-sports-apparel-favored-by-drug-dealers-whos-to-blame>
- <http://www.basketinside.com/nba/rubriche-nba/la-nba-e-il-piccolo-schermo-1%C2%92evoluzione-degli-spot-pubblicitari-%C2%96-parte-i-gli-anni-%C2%9190/>
- <https://digitalhistoriansunisa.wordpress.com/2017/05/20/challenge-me-michael-jordan-e-la-vittoria-della-nike/>
- <http://promovertime.com/after-30-years-jordan-is-still-in-the-air/>
- <https://www.brandjam.it/nike-e-jordan-brand-nasce-il-primo-store-dedicato/>
- <https://www.businessinsider.com/jordan-brand-market-share-loss-bad-for-nike-2017-6?IR=T>

- <https://www.mattlumine.com/michael-jordan/?lang=it>
- <http://www.riccardoperini.com/marketing-esperienziale.php>
- <http://www.thesportswear.it/inside-jordan-bastille-jordan-apre-primo-store-europeo-parigi/>
- <https://www.marketingcolcuore.com/marketing-esperienziale/>
- <http://simonemoriconi.com/wp-content/uploads/2014/11/Le-dimensioni-esperienziali-del-valore.pdf>
- <https://it.semrush.com/blog/brand-awareness-cosa-e-come-aumentarla/>
- <http://i2mfactory.com/2017/07/27/brand-perception/>

# RIASSUNTO

Il trattato di seguito si occupa di analizzare la brand perception di un brand attraverso lo studio di altre tre variabili che comprendono: brand awareness, brand image ed evoked set. In particolar modo verranno studiate queste tre variabili, sottoponendo un questionario di venti domande a un centinaio di rispondenti. Sulla base delle risposte ottenute verranno visionate le correlazione e gli effetti di queste tre variabili sulla brand perception; il tutto prendendo come caso studio il brand Jordan. La scelta di questo brand è dovuta alla particolarità nel marketing del marchio. Infatti, come vedremo in seguito, è stato l'unico brand che, da semplice linea di abbigliamento sportivo, è diventato nel corso di poco tempo un vero e proprio brand, con una quota di mercato talmente grande da poter competere con il brand di appartenenza: la Nike. In aggiunta la motivazione che mi ha portato ad effettuare tale studio è dovuta all'importanza che può assumere per un brand il marketing esperienziale. Anche in tal caso, il brand Jordan è un esempio eccellente nell'utilizzo di questa tipologia di marketing perché, insieme alla Nike, nel corso del tempo ha cercato di introdurre nuove esperienze per poter coinvolgere sempre di più i consumatori, in modo da fidelizzarli. Prima di tutto, partiamo dal concetto di brand. L'American Marketing Association, l'associazione mondiale che riunisce esperti e professionisti nel campo del marketing creata ai primi del '900, definisce una marca o brand come "un nome, un termine, un segno, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o servizi di un venditore o un gruppo di venditori e li differenzia da quelli dei concorrenti".<sup>142</sup> In parole povere il brand o marchio è un segno distintivo dell'azienda dai suoi competitori, tramite il quale l'azienda esprime i prodotti e i servizi che verranno venduti. E' composto da un insieme di elementi e di valori che aumentano l'importanza del marchio nel mercato, catturando i sensi del consumatori: gusto, udito, vista, tatto e olfatto. In aggiunta è importante perché determina la posizione e l'importanza che ha una azienda all'interno del mercato, in particolar modo come la vedono i consumatori. In tal senso, si distingue fra brand forte e brand debole. Un brand è forte quando i consumatori hanno una visione positiva dello stesso; al contrario un brand è debole quando la visione è negativa. Una marca può assumere varie conformazioni in relazione alle funzioni che vengono svolte nella prospettiva del cliente, suscitando in questi varie emozioni. Le conformazioni o ancora meglio, i contenuti che può assumere sono di tre tipi: segno, significato ed esperienza. A queste rispettivamente si accompagnano tre funzioni: cognitivo-identificativa, emotivo-attitudinale, fiduciario-previsionale. Il tutto genera brand awareness, brand image e brand loyalty.

<b>CONTENUTI</b>	<b>FUNZIONI</b>	<b>CONSEGUENZE</b>
Segno	Cognitivo-identificativa	Brand awareness
Significato	Emotivo-attitudinale	Brand image
Esperienza	Fiduciario-previsionale	Brand loyalty

---

<sup>142</sup> Kotler, Keller, Ancarani, Costabile: Marketing Management, Pearson 14esima edizione.

Il segno rappresenta l'elemento concreto di identificazione dei prodotti e dei servizi aziendali e che porta a due vantaggi principali:

3. L'azienda si costruisce quella conoscenza e quella consapevolezza che attribuisce valore alla marca (ES: "Swoosh" della Nike) e quindi la *brand awareness*;
4. I clienti fanno meno sforzo di analisi delle informazioni durante i processi di acquisto e di consumo.

I significati rappresentano, invece, il valore simbolico ed emozionale che, se apprezzati dal cliente, determinano gli atteggiamenti verso la marca, realizzando, in tal senso, gli obiettivi di posizionamento posti in essere dall'azienda. Si crea in questo modo la brand image. Infine, le esperienze sono il risultato delle interazioni tra cliente ed azienda, con il vantaggio, nel caso di esperienze positive, di potersi fidare delle prestazioni dei prodotti o servizi aziendali e di prevederne le performance in caso di riacquisto o riutilizzo.<sup>143</sup> Si determina, in tal modo, la brand loyalty, la quale non rappresenta altro che la fiducia che i clienti ripongono nell'azienda. Brand awareness, brand image e brand loyalty, insieme alla brand attitude, sono le variabili più importanti per poter valutare il valore di un brand. Queste variabili rientrano all'interno della brand equity, che rappresenta il valore che assume il brand all'interno del mercato.

Partendo dalla brand loyalty, questa è forse considerata la variabile più importante nei confronti di un consumatore perché riguarda la fiducia che ha quest'ultimo verso la marca e la possibilità che quindi egli possa riacquistare i prodotti o i servizi del brand stesso. La brand loyalty è una conseguenza naturale della ripetizione di acquisto, dividendosi in: brand loyalty spuria e brand loyalty vera. La differenza principale tra queste due tipi di loyalty risiede nella presenza o meno di processi psicologici, come decisione, valutazione e acquisto. Infatti mentre la brand loyalty spuria è una risposta comportamentale, conseguenza della ripetizione di acquisto di una certa marca, ma basata sull'inerzia; la brand loyalty vera è, invece, una risposta comportamentale basata su processi psicologici che derivano dall'attaccamento di un consumatore ad una specifica marca.<sup>144</sup> Si può dire che solo quest'ultima loyalty deriva dalla brand commitment, ossia da un attaccamento emotivo e psicologico del consumatore ad una marca.<sup>145</sup> Brand awareness e brand image generano invece la brand knowledge; quest'ultima consiste nella conoscenza del marchio e delle sue identità fondamentali, ovvero nome, logo o simbolo, e delle varie associazioni che si creano nella mente dei consumatori. Come già detto, è formata da due componenti: brand awareness e brand image.

Il primo attributo fondamentale per la brand knowledge è la brand awareness, ovvero la consapevolezza del marchio. Riguarda il recupero tramite la memoria del marchio e quindi la capacità dei consumatori di identificare il marchio in condizioni diverse.<sup>146</sup> La brand awareness gioca un ruolo fondamentale nelle decisioni dei consumatori per tre motivi principali:

---

<sup>143</sup> Kotler, Keller, Ancarani, Costabile: Marketing Management, Pearson 14esima edizione.

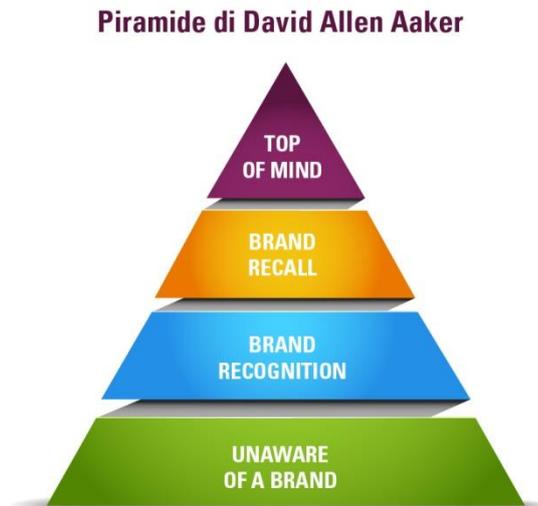
<sup>144</sup> Tassinari, Soddisfazione del cliente e fedeltà alla marca: un legame ambiguo, 2003

<sup>145</sup> Tassinari, Soddisfazione del cliente e fedeltà alla marca: un legame ambiguo, 2003

<sup>146</sup> Levin Kane Keller: Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Equity, 1993.

4. Quando il consumatore pensa alla categoria di prodotto, pensa subito al marchio stesso che rientra nei brand considerati;
5. Può influenzare le decisioni sui marchi da considerare;
6. Facilita le associazioni che si possono creare in corrispondenza del marchio.

Aaker nel 2001 ipotizzò la “piramide della brand awareness”, secondo cui la conoscenza della marca parte dalla base della piramide, in cui il consumatore non ha nessun ricordo o nessuna associazione con la marca presa in esame.



*Piramide di Aaker. Fonte: <https://www.signorelli-partners.it/brand-awareness-la-piramide-di-aaker/>*

Ai due estremi della piramide abbiamo, rispettivamente, l’ “Unaware of a Brand” ed il “Top Of Mind”. L’ Unaware of a Brand è la fase in cui non abbiamo nessuna conoscenza della marca; mentre la fase della Top Of Mind è la fase conclusiva e quella più forte ed evoluta, perché conoscenza e consapevolezza si fondono così bene insieme che influenzano il comportamento del consumatore.<sup>147</sup> Tuttavia la distinzione principale è fra: brand recognition e brand recall. La brand recognition rappresenta il riconoscimento del marchio che avviene al momento dell’acquisto nella mente del consumatore. Il consumatore quando vede il marchio o il prodotto si chiede se vuole o ha bisogno del prodotto stesso. La brand recall invece avviene, a differenza della brand recognition, prima del momento d’acquisto. Dopo che si ha la necessità d’acquisto all’interno di una certa categoria di prodotto, il consumatore richiama alla mente tutte le possibili marche presenti all’interno di questa categoria e effettua la scelta tra quelli richiamati.<sup>148</sup> Ha un potere maggiore sul comportamento d’acquisto rispetto alla brand recognition perché avviene prima del momento d’acquisto e

<sup>147</sup> <https://www.signorelli-partners.it/brand-awareness-la-piramide-di-aaker/>

<sup>148</sup> Percy, Rossiter: A model of Brand Awareness and Brand attitude advertising strategies.

non sulla base di riconoscimenti visivi, ma anche solamente verbali. Per questi motivi è fondamentale creare una strategia di successo per la brand awareness e monitorarne gli effetti.

La brand image invece, secondo Herzog (1963) e Newman (1957), riguarda la percezione di un marchio come riflesso delle associazioni di marca presenti nella mente di un consumatore. Le associazioni di marca non sono altro che delle informazioni che il consumatore ha di una determinata marca e che il consumatore recupera quando vede il marchio in questione e, grazie a tali associazioni, prende una decisione su come agire. Le associazioni hanno due suddivisioni: le associazioni collegate al prodotto o servizio e quelle non collegate al prodotto o servizio. Ovviamente, le associazioni collegate al prodotto o servizio riguardano le loro caratteristiche intrinseche che un consumatore valuta nella decisione di acquisto di una categoria di prodotto. Le associazioni non collegate al prodotto sono invece meno intuitive e si dividono in quattro componenti:

1. Informazioni sul prezzo;
2. Informazioni sull'imballaggio del prodotto;
3. Immagine dell'utente (chi lo utilizza);
4. Immagine di utilizzo (dove, come e quando si utilizza il prodotto).

Tutte queste componenti, insieme ad altre, generano valore per l'impresa, ovvero la cosiddetta brand equity. Il valore della marca è tutto ciò che apporta in termini aggiuntivi la marca ai prodotti e ai servizi offerti dall'impresa proprietaria. Il compito dei marketing manager è di trasmettere, tramite chiare ed efficienti strategie, questo valore ai consumatori. Si genera quindi il branding, ovvero la gestione dei brand all'interno di un'azienda. In particolar modo, in un'impresa si possono avere numerosi marchi. La gestione di questi ultimi può determinare la forza dell'impresa all'interno del mercato. Si possono assumere quattro strategie principali nella gestione dei brand:

1. House of brand;
2. Endorsed brands;
3. Subbrands;
4. Branded House.

Nell'house of brands abbiamo un marchio principale e varie sottomarche che, però, sono considerate indipendenti dal marchio principale. Quindi si ha un coinvolgimento di vari marchi stand-alone, per massimizzare al meglio la posizione all'interno del mercato.<sup>149</sup> E' una strategia onerosa dal punto di vista

---

<sup>149</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

gestionale e finanziario, in cui i marchi realizzano dei profitti indipendenti; ma che porta a numerosi vantaggi: si evitano conflitti tra marchio principale e le sotto marche; migliore targetizzazione del mercato e maggior copertura dello stesso, tramite la soddisfazione dei nuovi bisogni dei consumatori. Simili alle house of brands, sono gli endorsed brands anche se si differiscono per alcune caratteristiche. Principalmente, mentre nelle house of brands, i marchi sono indipendenti e non sono collegati al marchio principale; negli endorsed brands i marchi sono sì indipendenti, ma sono “sponsorizzati” da un marchio organizzativo e più importante. Un’approvazione da parte di un marchio più importante fornisce credibilità e sostanza all’offerta e di solito svolge un ruolo secondario.<sup>150</sup> Un altro motivo per cui si possa generare un endorsed brand, è la possibilità per il brand principale di poter migliorare la propria immagine all’interno del mercato, soprattutto quando vuole sponsorizzare un prodotto all’interno di un nuovo mercato.

La terza strategia è quella invece dei subbrands. In questo caso il rapporto tra marchio principale e marchi secondari si avvicina sempre di più, perché il ruolo dei subbrands è quello di essere collegati, anche se non pienamente, al marchio principale e di arricchirlo di nuove associazioni. Quindi il punto di riferimento rimane il marchio principale, mentre le sottomarche aggiungono un qualcosa al brand principale o Master Brand.

L’ultima strategia è la branded house. In questa strategia il marchio principale diventa più dominante su quelli secondari, rispetto a quello che succede nelle altre strategie. Infatti i marchi secondari hanno un ruolo di driver nei processi decisionali minimo o, a volte, nullo. In particolar modo, tutti i prodotti venduti ed offerti dai vari marchi di un’azienda, in una strategia di branded house, riportano il nome della corporate brand. Per questo motivo, si parla anche di Umbrella Brand che sta a significare il ruolo da “ombrello” che fa il marchio principale su quelli secondari. Come in tutte le altre strategie, anche in questo caso, ritroviamo vantaggi e svantaggi. Prima di tutto, la strategia branded house migliora la chiarezza, la sinergia e la leva finanziaria e sono i motivi per cui viene considerata la strategia migliore.<sup>151</sup> Ovviamente, nonostante i vari vantaggi, seppur limitati, anche questa strategia ha degli svantaggi. Due sono i più importanti:

3. Limitata possibilità di differenziazione;
4. Rischio di un indebolimento dei caratteri distintivi della marca.

Nonostante nello spectrum delle relazioni di marca sono presenti quattro categorie principali, due sono le più importanti e le più utilizzate: branded house e house of brands. Si trovano agli antipodi di questo schema. Infatti, nelle branded house, abbiamo un collegamento forte tra marchio principale e marchi secondari al punto che gli ultimi prendono il nome dei primi ed in cui non è presente nessuna autonomia di decisione da parte dei sottomarchi; invece nelle house of brands, il legame è implicito e non è raffigurato dall’utilizzo di nessun nome ed, inoltre, è presente una grande autonomia decisionale per i marchi secondari.

---

<sup>150</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

<sup>151</sup> Aaker, Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum, 2000

Dei vari esempi di branded house presenti nel mercato, tre possono essere considerati i più importanti. La prima azienda è Virgin Group. E' un marchio proprietario di diverse società operanti nel settore dei trasporti, dell'intrattenimento e dei media, creato nel 1970 da Richard Branson. Oggi ha un ruolo talmente forte all'interno del mercato che nessuno è in grado di poter stabilire di quanti marchi è proprietario. Tutti i brand, tuttavia, utilizzano il nome Virgin; per questo è uno dei massimi esempi dell'utilizzo di una strategia branded house. Il secondo esempio di branded house è quello della General Electric. Essa è una multinazionale creata nel 1892, a seguito di una fusione tra due società. E' operante in numerosi settori, tra cui elettricità, finanza, intrattenimento, tecnologie nucleari, tecnologie sanitarie e molti altri. Come ogni branded house, tutti i marchi riportano il nome della General Electric. Il primo settore in cui si specializzò fu, ovviamente, l'elettricità. In seguito si diversificò, nel corso del tempo, in molti altri settori.

Infine, il terzo esempio, che è forse quello più rappresentativo, è la Nike, a mio avviso, uno dei brand più importanti al mondo per strategie adottate e per prodotti venduti. Oggigiorno tutti conoscono il brand; almeno un terzo della popolazione mondiale compra prodotti Nike e quasi tutti quando pensano ai brand da cui poter comprare abbigliamento o attrezzature sportive, pensano a questo brand. La grandezza della Nike è stata quella di essere riuscita, nonostante fosse partita dopo rispetto alle altre aziende concorrenti, a distruggere la concorrenza tramite delle strategie efficienti e perfette per il momento; inoltre è stata in grado di sapersi adattare ed adeguare ai cambiamenti rispetto ai competitors. Oggi Nike, con un fatturato di 19 miliardi di dollari nel 2009, domina il mercato globale con un quota del 31% e il mercato statunitense con una quota del 50%; il suo logo, lo Swoosh, che oggi vale 14 miliardi di dollari (stima del 2010), lo ritroviamo su qualsiasi prodotto sportivo acquistato dai vari consumatori. Nonostante il logo venga considerato un fenomeno emblematico nello studio della brand identity, si può dire, tuttavia, che il successo dell'azienda non è dovuto solamente al marchio in sé, ma anche alla comunicazione fatta nel corso del tempo<sup>152</sup>. Questa comunicazione, innovativa rispetto ai concorrenti, ha consentito la possibilità di creazione di uno stile di vita prima di tutto, in cui lo sport non veniva visto solo come un qualcosa da fare nel tempo libero; ma un qualcosa in cui i consumatori si potevano identificare. Il tutto è partito nel 1962. Phil Knight era uno studente della Stanford University che, come detto prima, stava cercando il suo posto nel mondo. All'epoca dell'università, oltre ad essere uno studente, era un atleta corridore e qui iniziò a capire i problemi che potevano affliggere gli atleti in quel periodo e come poter migliorare e creare una nuova linea di scarpe. Tuttavia, dopo l'Università, non intraprese subito questa strada ma iniziò a viaggiare, prima nelle Hawaii, dove vendeva enciclopedie porta a porta, e poi in Giappone. Qui ci fu la svolta della sua vita perché entrò in contatto con un'azienda, Onitsuka Tiger, che vendeva scarpe e calzature sportive in Giappone. Resosi conto della qualità delle scarpe, creò con la società un accordo di distribuzione in America. Tornato in patria, iniziò la distribuzione delle scarpe, insieme al suo allenatore ai tempi dell'Università, Bill Bowerman, con cui creò la prima società nel 1962: Blue Ribbon Sports. I primi profitti furono di 250\$, niente rispetto ai 19

---

<sup>152</sup> <http://www.brand-identikit.it/it/articoli/nike.html>

miliardi di dollari che oggi il brand guadagna. In seguito, con i primi guadagni ottenuti, i due iniziarono a mettersi in proprio ed a creare la loro prima linea di scarpe. Volevano creare un qualcosa di innovativo e, per farlo, avevano una idea strana. Utilizzarono la macchina per fare i waffle e crearono i primi gommini da mettere sotto le scarpe, usati come ammortizzatori per poter attutire la corsa degli atleti. Inoltre con i guadagni ottenuti dai primi contratti ottenuti tramite la società giapponese, investirono sempre di più nel loro progetto e fondarono, nel 1971, il marchio che tutti oggi noi conosciamo: la Nike. Fu creata l'azienda, che oggi conta 6.000 dipendenti con molteplici strutture, con pochi dipendenti. Uno dei settori della Nike che ha permesso il suo sviluppo è stata la comunicazione e, più in generali, il marketing utilizzato per convincere i consumatori, catturarli e fidelizzarli. In particolare, tutto il sistema comunicativo del brand si basa su una semplice storia, che però è la storia più classica e più antica del mondo: la storia di un eroe. Ogni pubblicità, ogni spot della Nike sono tutti incentrati su questa storia. Ovviamente molti brand utilizzano spesso questa storia per poter attirare i clienti e fidelizzarli. Tuttavia c'è una differenza sostanziale tra la parabola dell'eroe utilizzata dagli altri brand e quella che fa parte della strategia della Nike. Generalmente, l'eroe viene sempre contrapposto ad un nemico, il più delle volte esterno. Qui sta la novità nella strategia della Nike: la storia dell'eroe viene capovolta. Il nemico non è più una persona esterna, ma è interno all'eroe stesso ed in ognuno di noi: la nostra pigrizia.<sup>153</sup> E' in questo modo che la Nike ha voluto fidelizzare i clienti, facendoci affrontare, seppur indirettamente, il nostro nemico più importante: noi stessi. Da qui l'utilizzo del marketing emozionale per poter attirare nuovi clienti. Questa strategia è eccellente in questo senso: in un modo o nell'altro, siamo tutti gli eroi della nostra storia e il marketing Nike ha da tempo identificato quel sentimento e lo ha usato per ispirare i clienti.<sup>154</sup> Il marketing assume quindi, una azienda come la Nike, un ruolo importante per lo sviluppo della stessa. Tuttavia, negli anni '80, il brand non aveva un ruolo così importante nel mercato, soprattutto perché veniva ancora visto come un brand per fare jogging. Per poter ampliare la propria fetta di mercato, Nike ha cercato di trovare un mercato del tutto nuovo ed innovativo. L'idea è stata quella di entrare nel mondo della pallacanestro. Tuttavia il brand ha cercato di trovare un giocatore giovane con cui poter stipulare un accordo e che potesse avere le potenzialità di diventare il miglior giocatore della NBA, la lega professionistica di basket americano. Il brand trovò il suo testimonial in Michael Jordan, il quale però aveva delle proposte da Converse e Adidas. Tuttavia l'offerta della Nike era talmente generosa per Jordan, che rifiutò le offerte degli altri due brand e firmò per Nike. Nacque così la linea di scarpe Jordan. Il giocatore rimase col tempo sempre fedele alla Nike, anche quando, all'apice della carriera, ci fu la possibilità di poter firmare con l'Adidas un nuovo contratto e lasciare la Nike. Tuttavia questo non accadde mai. La forza della sponsorship fra Jordan e Nike deriva anche dal tipo di comunicazione utilizzata. Si passava da una comunicazione divertente, ad una controversa, ad una di tendenza con la partecipazione di alcuni personaggi famosi, tra cui Spike Lee. Tutto in completo stile Nike. La bravura di quest'ultima è stata anche quella di saper sfruttare i momenti sportivi, sia negativi che positivi, del giocatore, immortalandoli in

---

<sup>153</sup> <http://602communications.com/nike-brand-strategy-emotional-branding-using-the-story-of-heroism/>

<sup>154</sup> <http://602communications.com/nike-brand-strategy-emotional-branding-using-the-story-of-heroism/>

spot memorabili che ancora oggi hanno milioni di visualizzazioni su YouTube. Le Jordan hanno creato un vero e proprio stile di vita ed ancora oggi vengono considerate le scarpe più importanti tra le Sneakers. Sin dai primi anni, le scarpe non venivano più indossate per poterci giocare, ma venivano indossate anche nella vita comune, per uscirci, per andare a scuola e in molte altre occasioni. Il primo successo arrivò nel 1985, dopo che al primo anno NBA, Jordan indossò un altro paio di scarpe: le Air Ships. Ottennero un buon successo ma poco paragonabile al successo ottenuto grazie alle Air Jordan 1<sup>155</sup>. Verso l'inizio del 1985, la Nike progettò la prima linea di scarpe targata Jordan.



*AIR JORDAN 1, Fonte: Sito Jordan.*

Sono scarpe che hanno fatto la storia del brand Nike e Jordan e, ancora oggi, sono molto richieste dal grande pubblico. Presentano sia lo swoosh del brand Nike che il primo logo della linea Jordan: il pallone alato, che rappresenta appieno le caratteristiche tecniche e fisiche del loro testimonial.

Fu però con la terza linea di scarpe che Jordan e Nike raggiunsero quella fama che li accompagna ancora oggi. Fu progettata la terza linea di scarpa targata Jordan: la Air Jordan III. E' ancora oggi la sneaker più venduta di tutti i tempi. Base bianca con inserti stampa elephant e per finire l'inconfondibile rosso "infrared" che dona un tocco di colore in più sugli occhielli inferiori e superiori della tomaia e nella air bubble visibile in questo modello<sup>156</sup>. La particolarità di queste scarpe tuttavia non riguarda semplicemente il design, ma anche e soprattutto il nuovo logo posto sulla scarpa. Si passa dal pallone alato al Jumpman, uno dei loghi più riconoscibili nella storia dello sport e del marketing in generale.

---

<sup>155</sup> <http://www.gabrielisport.it/nike-air-jordan.html>

<sup>156</sup> <https://www.aw-lab.com/blog/sneakers-week-nike-air-jordan-3-retro/>



*Jumpman, Fonte: Sito Jordan.*

Solamente dalla terza generazione di Air Jordan sarà introdotto Jumpman, molto più di un logo, icona, status symbol, in grado di far passare in secondo piano la Nike per i valori e lo stile che questo brand ha acquisito negli anni<sup>157</sup>. A questo punto, il seguito alla linea di scarpe Jordan era enorme. Tutti volevano vestire queste sneakers e ormai il lavoro dei designer della Nike divenne solo quello di dover creare degli spot al passo con i tempi e che potessero catturare sempre più giovani. La storia del brand Jordan ha avuto talmente tanto successo che basta anche vedere i numeri che ha generato sui social, questi ultimi costituiti principalmente da persone e ragazzi che non hanno mai visto, o che almeno non si ricordano, nemmeno una partita di basket di Michael Jordan. Ma è Jordan e, per un appassionato di basket, è facile riconoscere la sua grandezza. A questo si aggiunge la bravura della Nike nel trasformare il marchio Jordan in un qualcosa di più: un marchio lifestyle, rinnovando la linea retrò Jordan che ora rappresenta il 50% delle vendite del brand<sup>158</sup>. Le possibilità che una linea di abbigliamento diventi un vero e proprio brand sono molto basse. Soprattutto quando il testimonial collegato ad un brand è uno sportivo. Infatti in tutti i casi in cui una linea di abbigliamento è legata ad un atleta, la linea termina con la carriera dello sportivo stesso. Questo caso non è tuttavia successo con Michael Jordan. All'indomani del terzo ritiro, la linea di abbigliamento Jordan non è sparita dal mercato, anzi ha continuato a vendere i propri prodotti ai consumatori. Ancora oggi è uno dei brand sportivi che vende di più. Michael Jordan, da parte sua, ha fatturato più di 100 milioni di dollari nel 2014 secondo Forbes, superando qualsiasi atleta, in pensione o in attività, e superando in un anno solo persino la somma dei cachet incassati nei suoi quindici anni di attività sportiva<sup>159</sup>.

Tuttavia la forza del brand è stata quella di aver agito sul marketing esperienziale e sul marketing emozionale. . Il primo è un tipo di marketing altamente innovativo, nato negli ultimi anni, che si discosta da quello tradizionale. Prima di tutto l'intento di questo marketing è di creare valore per il cliente portandolo a vivere un'esperienza. Essa viene definita come: “una positiva interazione con il consumatore in modo che quest'ultimo attivi i suoi processi cognitivi ed emotivi -ovvero sia coinvolto- per interpretare ciò che vive nel

---

<sup>157</sup> <http://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/one-man-brand-micheal-air-jordan/>

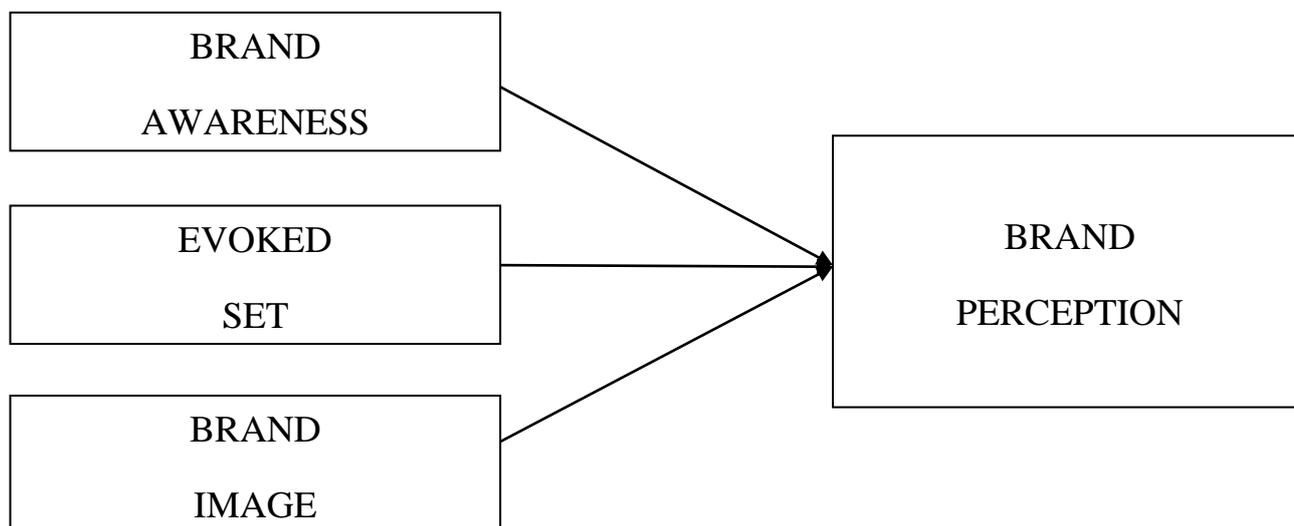
<sup>158</sup> <http://promovertime.com/after-30-years-jordan-is-still-in-the-air/>

<sup>159</sup> <https://www.brandjam.it/nike-e-jordan-brand-nasce-il-primo-store-dedicato/>

momento dell'interazione” (Addis, 2007). Il focus viene spostato sul cliente in tutte le fasi in cui il cliente si avvicina al prodotto dell'impresa e si cerca di agire sulla sfera emozionale del consumatore. Il marketing emozionale, invece, agisce sulla componente emotiva del consumatore in modo da crearne un dialogo. Le emozioni dipendono dal soggetto ed ogni persona vive le emozioni in maniera diversa e possono dare degli stimoli comportamentali. Sulla base dell'emozione suscitata, il consumatore si comporta in maniera diversa. Il marketing emozionale può essere incluso anche negli spot commerciali di un'azienda. Un esempio è quello della Nike, i cui dirigenti di marketing cercano sempre di poter suscitare delle emozioni all'interno dei propri spot come invogliare e motivare le persone a fare sport.

Soprattutto il brand Jordan si è rivolto specialmente al marketing esperienziale. Un esempio è stata la creazione di un concept store chiamato “The Last Shot”: uno store in cui ritroviamo un museo con tutti i cimeli relativi a Michael Jordan ed un campetto da basket, in cui le persone potevano simulare le migliori azioni effettuate da Jordan durante la sua carriera, in presenza di tifosi virtuali che riprendevano quelli presenti dal vivo durante le stesse azioni reali effettuate dal giocatore anni prima.

Dati questi presupposti, si è partiti con l'analisi del brand Jordan per poter valutare come il marketing esperienziale possa aumentare la brand perception di un marchio e quali sono le variabili che aiutano a migliorarla. È stato somministrato un questionario di 21 domande a 99 rispondenti. Tra queste domande abbiamo delle domande demografiche che comprendono: sesso, età, provenienza e la pratica di sport. In seguito le domande sono state suddivise per poter valutare le tre variabili indipendenti: brand awareness, evoked set e brand image. Infine sono state effettuate due domande per poter valutare la brand perception.



Le ipotesi introdotte nel modello si dividono in tre macro ipotesi e tre microipotesi, ognuna relativa a brand awareness, evoked set e brand image ed il loro collegamento con la brand perception. In particolar modo, la prima ipotesi si distingue in:

**H1:** *La Brand Awareness ha un effetto positivo sulla Brand Perception.*

**H1b:** *I consumatori hanno una conoscenza approfondita del brand.*

In questo caso, l'idea della prima ipotesi è di valutare il grado di conoscenza che si ha del brand e l'importanza che gli viene data.

La seconda ipotesi è distinta in:

**H2:** *L'Evoked Set ha un effetto positivo sulla Brand Perception*

**H2b:** *Il Brand Jordan rientra nelle alternative possibile di acquisto del consumatore.*

Nella seconda ipotesi verrà quindi analizzato l'evoked set. In particolare, ciò che si andrà ad analizzare è proprio se, quando il consumatori incorre nel bisogno di comprare un prodotto sportivo, pensa al brand Jordan come primo brand e se quindi controlla come primi prodotti quelli targati il marchio.

La terza ipotesi:

**H3:** *La Brand Image ha un effetto positivo sulla Brand Perception*

**H3b:** *I consumatori che acquistano il brand Jordan lo fanno per la qualità dei prodotti.*

In questo ultimo caso, il focus si sposta su quello che pensano le persone di chi compra le Jordan. In particolar modo, le domande saranno incentrate su altri consumatori ed il motivo per cui comprano il marchio.

Una volta scelto il modello da analizzare, si è passati all'analisi su Stata. Prima di tutto per una convalida degli items, è stata effettuata una Factor Analysis in cui gli items avevano tutti valori positivi. In seguito, si è passati allo studio della correlazione prima con un livello di significatività pari a 0,05 e poi, per essere più precisi, ad un livello pari a 0,01.

	BA	CB	BI	BP
BA	1.0000			
CB	0.1200	1.0000		
BI	0.0246	0.0832	1.0000	
BP	0.1061	0.2911*	0.2133	1.0000

*Figura 1: tabella correlazione  $\alpha = 0,05$*

	BA	CB	BI	BP
BA	1.0000			
CB		1.0000		
BI			1.0000	
BP		0.2911*		1.0000

Figura 2: tabella correlazione  $\alpha = 0,01$

Come possiamo notare nella figura 1, nel caso di un livello di significatività pari al 5%, tutte le correlazioni tra le variabili sono significative. In più le correlazioni sono per la maggior parte positive. Tra le varie correlazione positiva, la più importante è quella tra *Brand Perception* e *Evoked Set*. Per analizzare una correlazione più significativa, è stato effettuata una seconda analisi di correlazione fra le variabili considerando un livello di significatività pari all'1%. Sulla base di questi giudizi, possiamo vedere come con un alfa pari allo 0,01, le correlazione significative si riducono drasticamente lasciandone solamente una: tra *Brand Perception* e *Evoked Set*. Il livello di correlazione rimane lo stesso in tutti e due i casi e i motivi sono abbastanza intuitivi. Infatti nel caso di correlazione tra *Brand Perception* e *Evoked Set*, se aumenta la prima necessariamente aumenterà la possibilità del brand di rientrare nel paniere di scelta per il consumatore.

Infine è stata studiata la validità del modello e la significatività tramite vari modelli di regressione. Sono stati effettuati diversi studi: delle regressioni multiple prima con le tre variabili indipendenti e poi con solo due delle tre variabili indipendenti; successivamente delle regressioni multiple con tutte le variabili, prendendo in considerazione anche quelle demografiche; infine sono state effettuate, per completezza del modello, dei modelli di regressioni semplici con una sola variabile indipendente.

Prendendo in considerazione il modello di regressione multipla:

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	85
Model	.345351551	3	.115117184	F(3, 81)	=	3.87
Residual	2.40758963	81	.029723329	Prob > F	=	0.0121
Total	2.75294118	84	.032773109	R-squared	=	0.1254
				Adj R-squared	=	0.0931
				Root MSE	=	.1724

BP	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
BA	.0473781	.0714983	0.66	0.509	-.0948811	.1896373
CB	.1638264	.0644335	2.54	0.013	.035624	.2920289
BI	.1166512	.0642462	1.82	0.073	-.0111786	.2444809
_cons	.7233089	.0683133	10.59	0.000	.5873869	.8592309

### *Figura 3: Regressione Multipla BP BA CB BI*

A livello generale, il modello dimostra di essere significativo avendo un  $\text{Prob}>F$  pari a 0.0121. Questo valore è molto importante per valutare la significatività del modello: più è tendente allo zero, più alta è la probabilità di rifiutare l'ipotesi nulla. In questa fattispecie, con una percentuale dell'1.21%, si hanno molte probabilità di rifiutare l'ipotesi nulla. L' $R^2$  invece è l'indicatore che mostra la bontà del modello e, in questo caso, spiega il 12,54% della sua variabilità. All'interno del modello, vengono mostrati i coefficienti tra le variabili indipendenti e la variabile dipendente. I coefficienti sono tutti positivi per cui si ha una relazione positiva tra le variabili indipendenti e la variabile dipendente. Per valutare la significatività delle variabili, utilizziamo la grandezza  $P>|t|$ . Come possiamo vedere, sia l'Evoked Set che la Brand Image hanno un valore in percentuale molto vicino allo zero, per cui si hanno molte probabilità di rifiutare l'ipotesi nulla e, di conseguenza, è molto probabile che le due variabili abbiano un effetto positivo sulla Brand Perception. Tuttavia la Brand Awareness ha invece una probabilità del 50% di poter accettare l'ipotesi nulla, per cui non si è certi che la variabile possa avere una relazione positiva con la Brand Perception.

Infine sono state valutate le microipotesi, tramite lo studio delle risposte date dai consumatori. In particolar modo è uscito fuori che i consumatori non hanno una conoscenza approfondita del brand, nonostante una conoscenza superficiale; si ha un equilibrio tra i motivi che portano le persone a comprare il brand, sia per la qualità dei prodotti che per moda; infine, non rientra il brand tra i marchi migliori e tra le scelte effettuate dai consumatori, nonostante tra questi rientri la Nike che è, come sappiamo, il brand proprietario del marchio Jordan. Questo può far capire che la Nike e la Jordan sono riuscite nel tempo ad effettuare una divisione, seppure non concreta, soprattutto nella mente dei consumatori, evitando fenomeni di cannibalizzazione. In più il brand viene comunque considerato un brand buono per i prodotti venduti, considerati di qualità da parte dei consumatori. L'analisi effettuata fa capire che, nonostante una poca conoscenza approfondita del brand, puntare sul marketing esperienziale può aiutare ad aumentare la brand perception, perché aiuta ad aumentare l'immagine del brand e la possibilità che rientri fra i marchi disponibili per un consumatori. Ovviamente questo studio ha alcune limitazioni, tra cui il non altissimo numero di rispondenti oppure la scelta di analizzare poche variabili; ma si stanza all'interno di un filone di studi, pochi, effettuati nel corso degli ultimi anni per analizzare sempre di più come può impattare l'utilizzo del marketing esperienziale nella storia di un brand, attraverso lo studio di come un brand, che utilizza tale strategia di marketing, viene percepito dai consumatori.