

LUISS 

Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Storia dell'Economia e dell'Impresa

La storia del Marketing:
il caso Nike

Relatore
Prof. Amedeo Lepore

Candidato
Gianfrancesco Giordano
Matr. 248001

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

CAPITOLO I

IL MARKETING RIVOLTO AL CONSUMATORE	3
1.1 Da consumatori a fan.....	3
1.2 Il ciclo evolutivo del marketing: dall'orientamento alla produzione all'orientamento al mercato.	8
1.3 Le strategie di marketing.	14
1.4 Il ruolo del marketing e l'importanza della comunicazione.....	22

CAPITOLO II

IL MARKETING EMOZIONALE	27
2.1 La nascita del marketing emozionale.....	27
2.2 La Customer experience e l'interazione negozio-cliente.	37
2.3 Il negozio emozionale e il marketing polisensoriale.....	42

CAPITOLO III

IL CASO NIKE	48
3.1 Nike: la storia di un'impresa di successo.	48
3.2 Lo sviluppo del mercato e la nascita del brand Jordan.	53
3.3 L'offerta commerciale e le strategie a lungo termine.	62

BIBLIOGRAFIA	66
---------------------------	----

CAPITOLO I

IL MARKETING RIVOLTO AL CONSUMATORE

1.1 Da consumatori a fan.

Partendo dal presupposto che per consumatore si intende la persona che acquista un bene o un servizio di un'azienda, andremo a vedere come il marketing moderno sia completamente cambiato dal punto di vista delle relazioni con il cliente¹.

Il marketing nel tempo ha mutato il suo ruolo all'interno dell'economia, divenendo un'area centrale nella scelta e nella risoluzione del vantaggio competitivo.

La funzione del marketing, in effetti, inizialmente era utilizzata unicamente per riuscire a prevedere la domanda in un'ottica quantitativa, al fine di orientare i processi produttivi verso un'efficienza maggiore e, di conseguenza, per assolvere in pieno alla richiesta del mercato².

Nell'ottica odierna, invece, il marketing è utilizzato come strumento per analizzare anche qualitativamente i tipi di consumatori ai quali si rivolge, andando a valutare quali siano le preferenze delle persone, i loro desideri, il loro modo di pensare, i loro comportamenti; requisiti minimi per poter rendere un prodotto sempre più conforme alla massima soddisfazione per il cliente e suddividere così il mercato in singole unità, che vengono poi riagglomerate sulla base delle variabili analizzate.

Il modo di fare marketing, al giorno d'oggi, è ormai completamente dipendente dalle tecnologie. Ed è proprio grazie al loro impiego che si riesce a suddividere la clientela in target, per poi dispensare ad ogni tipo di cliente il prodotto o il servizio che centra in pieno ciò che egli desidera.

¹ A. Lepore, *Lineamenti di Storia del Marketing*, in *Nuovi Percorsi della Storia Economica*, a cura di Mario Taccolini, Milano, Vita e Pensiero, 2009.

² F. Fontana, M. Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw Hill, 2012.

Grazie alla crescente espansione di internet, anche la pubblicità si è evoluta; infatti, negli ultimi decenni un ruolo fondamentale lo svolge quella on line, che permette di veicolare un messaggio in ogni angolo del pianeta; tramite i diversi motori di ricerca ogni informazione, infatti, è disponibile a chiunque e in qualsiasi momento³.

La logica su cui si basa questo sistema è quella di diffondere il messaggio giusto, nel momento giusto, ad una tipologia di utenti specifici, selezionata attraverso un processo di targhettizzazione.

Certamente c'è da rilevare, però, che anche le persone hanno maggiore potere nei confronti delle imprese, grazie alla capacità di scelta e di opinione offerta dal digitale e dai social media.

Ad esempio, attraverso l'ausilio dei blog, ossia di un sito web personale concepito principalmente come contenitore di testo (diario o organo di informazione indipendente) aggiornabile dal singolo utente in tempo reale grazie ad apposito software, le persone creano dei veri e propri "centri di opinione" dove potersi scambiare informazioni, pareri, aspettative o racconti di esperienze di acquisto dei servizi fruiti. Tutto ciò contribuisce a creare un'evoluzione comportamentale che influisce sul modo di agire dei futuri consumatori.

La piramide Cosma⁴, elaborata dall'ingegnere Luca De Felice nel 2007, integra e aggiorna la piramide dei bisogni di Maslow (1954) e ci permette di comprendere come i bisogni dei clienti siano notevolmente cambiati. Come giustamente sottolineato da Moè⁵, essa è espressione di un nuovo scenario in cui «un universo impalpabile, immateriale, ma non per questo meno vero, si è andato creando nell'online, un universo che interagisce quotidianamente con l'offline che è esterno a noi, ma che entra prepotentemente nei nostri pensieri e nelle nostre emozioni, e che costituisce il luogo, spesso privilegiato, in cui le nostre emozioni ed i nostri pensieri vengono esternati.»

³ P. Kotler, A. Guaraldo, *Il marketing dalla A alla Z*, Hoboken, John Wiley and Sons Inc., 2003.

⁴ La piramide Cosma è espressione di un nuovo scenario creato dall'emergere della rivoluzione digitale, che interessa non solo la nostra sfera privata ma anche quella lavorativa.

⁵ A. Moè, *La motivazione*, Il Mulino, Bologna, 2012.



Fig. 1.1 La piramide Cosma.

Fonte: F. Brancale, *I nuovi bisogni dei consumatori del Web: la piramide di Maslow e Cosma*, in www.themarketingfreaks.com, 2014.

Riprendendo gli studi di Maslow teorizzati negli anni '50, è possibile individuare nella rivoluzione digitale cinque livelli costituiti da:

- Connessione: I bisogni fisiologici corrispondenti al primo livello della piramide di Maslow corrispondono al bisogno di connessione⁶, divenuto ormai indispensabile.
- Orientamento: nell'era dell'informazione e della comunicazione il bisogno di sicurezza corrisponde all'orientamento sensoriale che ci viene garantito dalle tecnologie⁷.
- Socialità: Il bisogno di appartenenza coincide con quello di socialità garantito dagli strumenti informatici e dai social network in grado di collegarci con il mondo intero.
- Medialità: è il bisogno edonistico di essere visibili e partecipare attivamente al flusso delle informazioni.

⁶ M. Bonazzi, *La digitalizzazione della vita quotidiana*, Franco Angeli, Milano, 2014.

⁷ Ibidem.

- Autocelebrazione: è l'appagamento e la realizzazione derivante dal possesso e dall'uso delle nuove tecnologie. La nuova classificazione rappresenta una presa di coscienza nei confronti dei cambiamenti dettati dalla tecnologia e dei nuovi bisogni che emergono, conseguentemente⁸.

In tale contesto è facile comprendere come l'attenzione verso il consumatore da parte delle aziende si sia modificata rispetto al passato. Il nuovo approccio considera i propri clienti come persone e non come consumatori *tout court*, al fine di migliorare il dialogo e di instaurare un rapporto di fiducia che rimanga solido e duraturo. In questo modo le persone risultano maggiormente interessate ad investire il loro tempo in ciò che crea maggiore intimità, empatia e valore.

Alla base della riuscita di un tale approccio di marketing vi è il messaggio che l'azienda veicola nella promozione di un prodotto o di un servizio, il quale, per produrre l'effetto sperato, deve essere il più schietto e trasparente possibile, come in una vera interazione tra gli esseri umani e, proprio come accade tra le persone, deve saper emozionare e coinvolgerle con i suoi comportamenti coerenti, prima ancora che con i suoi prodotti.

È proprio in quest'ottica che va visto il connubio della denominazione «da consumatori a fan.» Il consumatore nel suo essere colui che acquista il prodotto, diventa nella maggior parte delle volte, fan di quest'ultima. Infatti, il più grande obiettivo di una strategia di successo, quello che ogni brand cerca di raggiungere, è il posizionamento nella mente delle persone che vanno ad acquistare quel determinato prodotto.

Nell'epoca dei social network, i consumatori rappresentano i principali amici del brand, coloro che seguono le novità e che vogliono essere costantemente aggiornati su quello che l'azienda fa e racconta. Per quest'ultima avere tanti fan, significa puntare nel lungo periodo alla costruzione di un brand forte, attrattivo e interessante, che costituisce una vera e propria calamita per attrarre nuove persone ed incrementare le proprie vendite⁹. All'ultimo anello della catena evolutiva del

⁸ F. Brancale, *I nuovi bisogni dei consumatori del Web: la Piramide di Maslow e Cosma*, in www.themarketingfreaks.com, 2014.

⁹ Tra i case studies maggiormente rilevanti, troviamo sicuramente la Coca-Cola con la sua pagina facebook che conta circa un miliardo di fan. Questo successo è da ricondursi ad una strategia di comunicazione efficace rivolta non solo al mantenimento dell'immagine e della reputazione

consumatore troviamo infine gli advocate ovvero i cosiddetti innamorati del brand, coloro che non solo ne conoscono ogni minimo dettaglio, ma che sono disposti a parlarne favorevolmente stimolando un passaparola positivo.

Volendone in via preliminare fornire una definizione esaustiva, con il termine *advocate marketing* si intende un vero e proprio metodo messo in atto con l'intento di aumentare il livello di fedeltà dei clienti, per realizzare gli obiettivi aziendali. Guardando alle imprese, molto spesso viene utilizzato riprendendo i commenti e le esperienze dei clienti, al fine di stupirli e farli innamorare del prodotto.

Lo stesso Costabile¹⁰ la considera come «un approccio aziendale specifico che muove un'organizzazione ad agire per il meglio dei propri clienti e favorisce il consolidamento della loro fiducia fino al punto da generare un passaparola positivo che, a sua volta, contribuisce a portare nuovi clienti.»

In un mercato così competitivo come quello attuale, tale obiettivo diventa necessario per quanto estremamente complicato da raggiungere e da mantenersi nel tempo¹¹.

Questo perché in un primo momento a livello strategico le aziende hanno focalizzato la loro attenzione sull'utilità di un prodotto o di un bene, mettendo in secondo piano le esigenze dei clienti.

Nell'attuale contesto socio-economico-culturale, però, la visibilità del prodotto ottenuta grazie alle campagne pubblicitarie, allo *shelf marketing* impiegato per catturare l'attenzione del cliente e incrementare le vendite, al "customer retention", grazie al passaparola positivo dato dalla percezione di aver fatto un'ottima scelta, non basta per incentivare il consumatore e coinvolgerlo nel processo d'acquisto.

Ecco perché le aziende devono concentrarsi sulla cosiddetta «customer centricity», una strategia di marketing centrata sul cliente che ha come obiettivo il

aziendale, ma anche alle politiche di promozione del prodotto, che col passare del tempo hanno portato alla sua diffusione in tutto il mondo.

¹⁰ P. Kotler, K. Keller, *Marketing management*, 2017.

¹¹ L'inizio della strategia di marketing *advocacy* parte dall'individuazione delle persone che rappresentano i migliori sostenitori dell'azienda, che successivamente si concentra sulla soddisfazione del cliente e sulla sua fidelizzazione.

vantaggio competitivo che deriva dall'esperienza positiva del consumatore, che diviene in tal modo il primo influencer e fan di un brand.¹²

Quest'approccio è indirizzato a far convergere le fasi di progettazione, sviluppo e distribuzione dei prodotti e dei servizi offerti con i bisogni espressi delle persone, rinsaldandone, così, nel tempo il rapporto di fidelizzazione¹³.

Il passo cruciale per attuare questo tipo di strategia, come già abbiamo accennato in precedenza, è quello di considerare i propri clienti come persone non come consumatori, pertanto, essendo ogni persona diversa dall'altra, l'approccio dovrà cambiare in base alla sensibilità di ciascuna.

In tale ottica, l'obiettivo che il marketing oggi deve perseguire è quello di indagare la persona nella complessità e nella profondità del suo essere, analizzarne non più i soli atteggiamenti di scelta e di acquisto, ma anche i suoi processi decisionali, l'inconscio, le emozioni e le percezioni scaturite da brand, prodotti, messaggi pubblicitari. Tutto ciò porta quindi a virare verso strategie che portano alla riformulazione delle metodologie che fino ad ora hanno guidato il marketing tradizionale, basato essenzialmente sullo studio della parte razionale che emerge dalle scelte dei consumatori, per raggiungere un'analisi attenta e accurata dei suoi comportamenti.

1.2 Il ciclo evolutivo del marketing: dall'orientamento alla produzione all'orientamento al mercato.

Alla luce delle considerazioni precedenti, il marketing può essere considerato come un ramo dell'economia che si occupa dello studio del mercato e dell'interazione tra quest'ultimo, i consumatori e l'ambiente¹⁴.

La radice del termine è legata alla parola inglese market, a cui successivamente è stato aggiunto il gerundio, per sottolineare la partecipazione attiva delle imprese. Riprendendo la definizione elaborata da Kotler¹⁵ nel 1967, esso appare «come un

¹² D. Chiarini, *Il valore della relazione nel marketing: da consumatori a fan*, Experience & Service Design, n.4, 2021, p.48.

¹³ Ibidem.

¹⁴ P. Kotler, K. Keller, *Marketing management*, op.cit., p.44

¹⁵ Ibidem.

processo sociale e manageriale diretto a soddisfare bisogni ed esigenze attraverso processi di creazione e scambio di prodotti e valori; o l'arte e la scienza di individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto.»

L'utilizzo del termine processo, aiuta a comprendere come il marketing non deve essere riferito ad una singola azione, ma deve essere considerato come un insieme di attività intraprese dall'azienda con la finalità di realizzare uno specifico obiettivo. In virtù di ciò, risultano di fondamentale importanza i processi di scambio, mediante i quali è possibile soddisfare i bisogni dei consumatori.

Accanto a questa definizione classica, che vede questa disciplina riferirsi alle attività che partono dall'ideazione del prodotto fino ad arrivare al suo utilizzo da parte del consumatore¹⁶, nei tempi recenti è maturato un secondo orientamento, che lo considera come un'insieme di attività, con cui un'organizzazione soddisfa le esigenze delle persone mediante prodotti o servizi, oppure sostenendo idee e valori condivisi.

Da questa visione discende un allargamento del concetto e del ruolo del marketing, la cui finalità risulta essere indissolubilmente legata alla creazione di valore, alla comunicazione, alla distribuzione e allo scambio dei prodotti.

Nell'intento di esaminare al meglio il suo ruolo attuale, è interessante ripercorrere la sua storia, che comprende tradizionalmente quattro fasi fondamentali:

- l'orientamento alla produzione;
- l'orientamento alle vendite;
- l'orientamento al cliente;
- l'orientamento al mercato e il market driven management.

Nella pagina successiva è riportata nella fig. 1.2 la sintesi dell'evoluzione del concetto di marketing.

La prima, caratterizzata da un marketing passivo, si sviluppa all'interno di un ambiente in cui esiste un mercato importante, nel quale la domanda prevale sull'offerta. Il periodo storico di riferimento è riconducibile all'insieme dei

¹⁶ Era questa la visione del marketing prevalente negli anni '90 la cui finalità si traduceva nella realizzazione del prodotto, del prezzo, della comunicazione e della distribuzione di idee.

cambiamenti propri della rivoluzione industriale o alle economie dei paesi in via di sviluppo, che hanno manifestato, soprattutto nell'ultimo periodo, forti tassi di crescita. In questo scenario all'interno del quale l'offerta appare limitata, il marketing assume un ruolo marginale mentre gli sforzi dell'impresa sono indirizzati alla riduzione dei costi ed all'applicazione dell'innovazione tecnologica. Solo così infatti, è possibile realizzare delle economie di scala, dando vita ad un prodotto che possa soddisfare i bisogni della clientela.

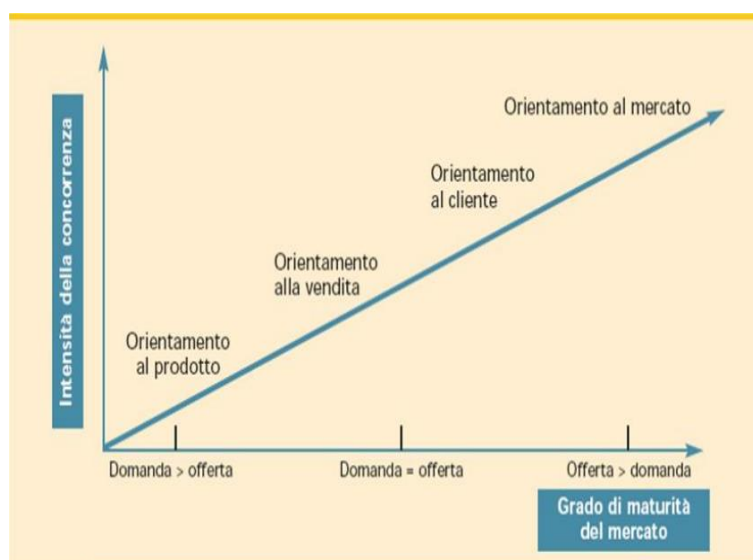


Fig. 1.2 L'evoluzione del concetto di marketing.

Fonte: J.J. Lambin, *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, 2012.

Nell'ambito di questa prospettiva, assume rilevanza il contesto aziendale che rende quindi poco importanti non solo le richieste, ma anche le aspettative dei clienti¹⁷. «Nell'orientamento alla produzione, le attività d'impresa sono focalizzate sul miglioramento dei processi produttivi e la riduzione dei costi di approvvigionamento, nonché sull'ottenimento di una distribuzione capillare. Con la crescita del benessere, le persone non sono più disposte ad accettare prodotti standardizzati e, grazie ai mercati globali e all'innovazione tecnologica, ai produttori diventa possibile raccogliere i frutti della produzione di massa pur offrendo dei prodotti differenziati. La conseguenza è che il costo addizionale da

¹⁷ P. Kotler, K. Keller, *Marketing management*, op.cit., p.45.

sostenere per disporre di un bene o di un servizio più mirato alle esigenze individuali non è più tale da costituire una differenza sostanziale.¹⁸» Il rischio di questa mancata valutazione delle aspettative è costituito dalla cosiddetta “miopia di marketing”, termine con il quale si indicano delle pratiche commerciali non sostenibili, rivolte ad escludere dalla valutazione delle aziende le esigenze degli stessi¹⁹.

Nella seconda, la principale chiave del successo risiede nella possibilità da parte delle aziende di persuadere il potenziale cliente, convincendolo ed informandolo dei vantaggi che derivano dall’acquistare un determinato prodotto. Alla base di questa visione, si afferma l’idea che solo un mercato opportunamente sollecitato riesce ad assorbire per intero l’offerta dell’impresa, mentre in assenza di questa ipotesi, diventa necessario per la stessa ampliare le proprie quote di vendita, riducendo quelle delle altre. Proprio in virtù di ciò, il marketing assume un ruolo attivo, avendo il compito di organizzare una distribuzione efficiente dei prodotti ed un’efficace attività promozionale e pubblicitaria²⁰. Solo così sarà possibile per l’impresa, pur in presenza di una scarsa segmentazione, persuadere il consumatore all’acquisto del prodotto, anche attraverso delle tecniche di vendita aggressive²¹. Con questa tipologia di orientamento tramite l’esercizio della capacità di pressione e di persuasione²², si registra un cambiamento nel rapporto impresa/mercato, con l’utilizzo di tecniche di vendita capaci di individuare i potenziali clienti. Questa strategia risulta percorribile per prodotti di largo consumo, durevoli, ed è applicabile soprattutto nell’ottica del breve periodo.

Nella terza, l’orientamento al cliente, i mercati raggiungono la maturità, consentendo di considerare accanto alla dimensione operativa del marketing, anche quella strategica. In presenza di un elevato numero di concorrenti, si registra la saturazione della domanda di prodotti, con l’impossibilità di soddisfare i bisogni base del mercato. Quest’ultimo appare più complesso non solo per la maggiore

¹⁸ J. Blythe, E. Cedrola, *Fondamenti di marketing*, Milano 2013.

¹⁹ Il termine è stato coniato da Theodor Levitt nel 1960, e descrive le aziende che attratte dall’idea di vendere le cose nel miglior modo possibile, trascurano le esigenze dei propri clienti.

²⁰ P. Kotler, G. Armstrong, *Principi di marketing*, Pearson, Milano, 2009.

²¹ Si parla in questo caso di marketing selvaggio, attuata non soltanto dalle grandi ma anche dalle piccole imprese.

²² U. Collesei, *La comunicazione d’azienda. Strumenti e strutture per la gestione*, Isedi, Milano, 2008.

disponibilità economica da parte dei consumatori, ma anche per la contrazione del ciclo di vita, derivante dallo sviluppo tecnologico. Contestualmente a questi fenomeni, anche le attività di pressione e di persuasione sui consumatori appaiono insufficienti, se ad esse non si accompagnano dei processi capaci di allineare l'offerta dei prodotti, con le aspettative della domanda. L'obiettivo fondamentale, in questa direzione, diventa quello di individuare la domanda potenziale, sulla quale orientare le decisioni dell'impresa, passando dall'attività della semplice vendita, alla soddisfazione dei bisogni dei consumatori. In virtù di ciò muta il ruolo del marketing che non si può basare solo sullo sfruttamento della domanda esistente, con tecniche di comunicazione di massa, ma deve concentrarsi sulle diversità delle preferenze dei consumatori, cercando di individuare dei gruppi omogenei, capaci di soddisfare l'offerta dell'impresa, con prodotti appositamente concepiti²³.

Tutto questo tramite l'individuazione di segmenti o nicchie di mercato all'interno delle quali produrre una crescita legata a nuove idee e nuove proposte di vendita, con la possibilità di diversificare il portafoglio prodotto, per il raggiungimento di un vantaggio competitivo durevole e difendibile nel tempo.

La scelta dei segmenti consente di focalizzare l'attenzione dell'impresa su nicchie di mercato non ancora sfruttate, in cui si ritrovano dei consumatori che sono alla ricerca di un prodotto corrispondente alle loro preferenze²⁴. Solo grazie alla suddivisione del mercato in più segmenti, è possibile commercializzare dei prodotti differenziati, in funzione delle attese e dei bisogni dei consumatori. Fondamentale diventa dunque la conoscenza della struttura dei mercati, attraverso un rafforzamento della dimensione di analisi del processo di marketing.

La conduzione di un profondo studio di mercato garantisce lo sviluppo di un prodotto capace di soddisfare al meglio le esigenze dei consumatori, con la maggior parte delle decisioni realizzate dalla funzione marketing. Lo scopo principale diventa quello di favorire una maggiore conoscenza del cliente, che acquista quello che l'impresa produce, con un nuovo ruolo esercitato dalla funzione vendite. Mentre in precedenza, infatti, l'impresa cercava di collocare sul mercato quello che

²³ B. Cova, *Marketing non convenzionale*, Il Sole 24 ore, Milano, 2018.

²⁴ P. Kotler, G. Armstrong, *Principi di marketing*, op.cit., p.102.

era stato fabbricato, forzando il cliente all'acquisto di un determinato prodotto²⁵, con l'emergere dell'orientamento al cliente, l'elemento di rilievo diventa quest'ultimo, che viene spinto dalla funzione vendite verso il consumatore. Il completamento dell'offerta dell'impresa viene realizzato utilizzando gli altri tre strumenti del marketing mix, rappresentati dal prezzo, dalla distribuzione e dalla comunicazione.

In altre parole, «l'orientamento al cliente è reso possibile dalle innovazioni nei processi produttivi, dalla diffusione dei computer e di Internet, dalla presenza di sistemi informativi di marketing sempre più sofisticati. Tuttavia questo approccio non può essere esteso a tutti i settori e a tutte le imprese: elementi di demarcazione possono essere individuati nella dimensione della clientela servita, oppure nel valore monetario del prodotto²⁶.»

L'ultima fase è rappresentata dall'orientamento al mercato, che si afferma verso la fine degli anni '80, in risposta ad alcuni limiti strategici evidenziati dall'approccio al cliente. In particolare cambia lo scenario all'interno del quale operano le imprese, chiamate sempre più a competere in un ambiente mutato in cui fenomeni come la globalizzazione dell'economia²⁷, la rivoluzione nelle nuove tecnologie e l'emergere di nuovi valori hanno consentito lo sviluppo di un'economia sociale e sostenibile.

Accanto a questi aspetti, occorre considerare il mutato ruolo della funzione di marketing, in passato troppo centrata sulla soddisfazione del cliente e dei suoi bisogni. In questa nuova prospettiva occorre allargare gli orizzonti di osservazione e spostare l'attenzione sul mercato, considerato come un ecosistema complesso formato dai clienti, dai concorrenti, dai distributori ed infine da altri soggetti stakeholder²⁸.

Rispetto al marketing tradizionale maggiormente orientato al cliente e basato su un modello di risposta focalizzato sull'azione e sull'analisi effettuata in base alle regole delle 4P, si afferma la nuova filosofia del market driven management che si

²⁵ G. Segalla, *Mettere il cliente al centro con la customer centricity*, in www.kmsenpai.it, 2022.

²⁶ J. Blythe, E. Cedrola, *Fondamenti di marketing*, op.cit., p.50.

²⁷ G. Di Taranto, *La globalizzazione diacronica*, Giappichelli, Torino, 2013.

²⁸ Ibidem.

rivolge alla concorrenza e al mercato, comprendendo tutti gli attori in esso presenti. A tal proposito, diventano fondamentali le richieste di questi soggetti e i modelli innovativi legati alla spinta tecnologica, essendo quest'orientamento indirizzato all'azione e ad una cultura che interessa ogni livello e funzione d'impresa²⁹. In questa visione, l'implementazione della strategia di marketing interessa tutta l'organizzazione, e diventa una condizione fondamentale per consentire all'impresa di interfacciarsi in modo efficiente, con il contesto di mercato.

Solo così è possibile appagare i bisogni dei consumatori, sostenendo e sviluppando l'innovazione con la quale soddisfare non solo quelli visibili, ma anche quelli latenti, generando valore per l'impresa e gli altri attori di riferimento, presenti all'interno del mercato³⁰.

Nell'ambito delle economie dei paesi avanzati, gli orientamenti sopra analizzati si stanno affermando in momenti diversi, con un'evoluzione continua in cui è difficile evidenziare un inizio e una fine. Ad oggi, pur essendo mutato il contesto socio-economico, l'ambiente e lo sviluppo tecnologico, quest'evoluzione non è ancora compiuta, influenzando non solo le aziende di grandi dimensioni, ma anche quelle piccole che operano in settori e sistemi economici differenti.

1.3 Le strategie di marketing.

Nel determinare la tipologia di prodotto da dover acquistare, il consumatore, avendo una vasta gamma di scelte, decide di optare per quello che gli sembra più vantaggioso sia in termini di efficacia che per quanto riguarda il costo. È proprio in base a queste considerazioni che emerge la rilevanza delle nuove strategie di marketing relative al ciclo di vita del prodotto, le quali favoriscono una maggiore partecipazione del compratore, con la finalità, da parte dell'impresa, di creare valore³¹.

²⁹ J. Blythe, E. Cedrola, *Fondamenti di marketing*, op.cit., p.51.

³⁰ F. Ferranti, *Manuale di marketing B2B*, in www.kmap.it, 2021.

³¹ G. Pellicelli, *Il marketing*, Wolters Kluwer, Milano, 2021. Secondo l'autore la creazione di valore con il cliente si basa sulla capacità dell'impresa di costruire e gestire uno spazio intorno alle sue esperienze, attraverso le sue interazioni con la stessa. Grazie alla creazione di valore, è possibile una

In tale ottica il cliente è in grado di verificare, confermare ed essere più consapevole della realtà di un marchio. Nello specifico, la reputazione del brand sarà costruita attraverso il compromesso sulla qualità dei prodotti, sulla base dell'esperienza dei clienti, ed infine considerando le azioni guidate dai valori, effettuate dai produttori³².

La strategia di posizionamento e di differenziazione di un'impresa deve variare man mano che il prodotto, il mercato e la concorrenza cambiano e si diffondono.

Affermare che i prodotti abbiano un proprio ciclo di vita, evidenzia che:

- la loro durata è limitata nel tempo;
- le vendite aumentano al crescere del numero dei consumatori che ne fanno uso;
- la distribuzione temporale degli adottanti crea diverse fasi, che originano numerose sfide da dover intraprendere, opportunità da dover cogliere e problemi specifici per il venditore.

I margini di profitto aumentano o diminuiscono a seconda della fase del ciclo di vita del prodotto in quel momento, con la possibilità di realizzare diverse strategie, per quanto riguarda il marketing.

Il ciclo di vita di un prodotto si suddivide in quattro fasi fondamentali, evidenziate nella fig. 1.3 presentata nella pagina successiva, e rappresentate rispettivamente dalla fase di introduzione, da quella di crescita, dalla maturità, ed infine dal declino³³.

Ovviamente nella fase introduttiva la crescita delle vendite tende ad essere molto lenta, i risultati economici molto spesso risultano negativi e limitati, ed il rapporto con le spese promozionali e il fatturato tocca il suo picco più alto, avendo la necessità di dover informare i potenziali clienti del nuovo prodotto, per incitarli a comprarlo.

Le imprese che progettano di realizzare una nuova produzione devono decidere quando entrare nel mercato. Essere considerati come «first mover» ossia i primi ad entrare in un determinato tipo di mercato per un prodotto specifico, può garantire

migliore misurazione e proiezione dei risultati in un'ottica di medio-lungo periodo, con una base di clienti fedele e collaborativa.

³² A. Mattiacci, *Marketing. Il management orientato al mercato*, Hoepli, Milano, 2021.

³³ *Ibidem*.

molti vantaggi, poiché i primi utenti ricorderanno il nome della marca pioniera, se il prodotto soddisfa i loro bisogni. Lo svantaggio, in questo caso, sta nel fatto che l'entrata nel mercato da first mover può comportare degli alti rischi e dei costi elevati.

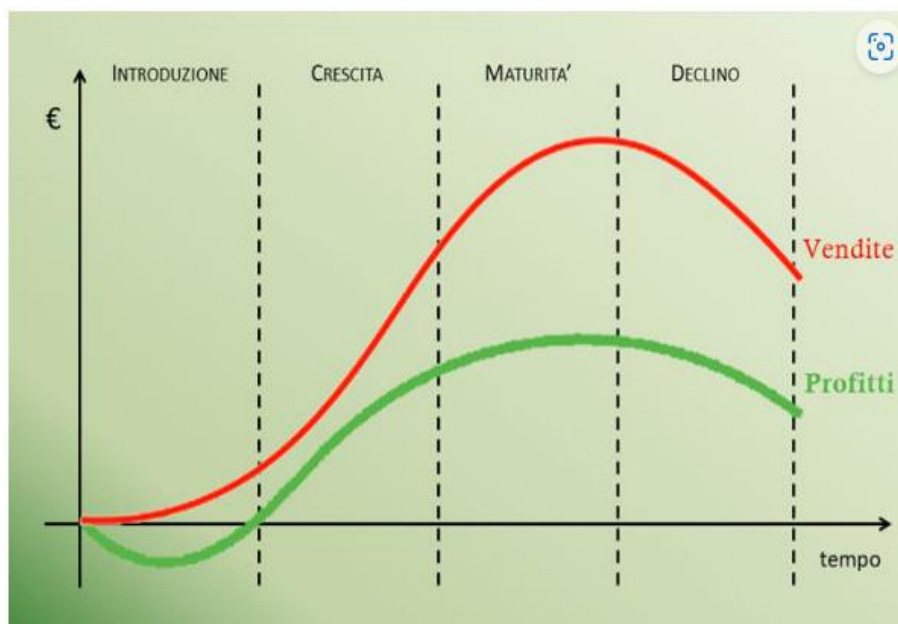


Fig. 1.3 Il ciclo di vita del prodotto.

Fonte: M. Vezzoli, *Ciclo di vita del Prodotto, del Settore e LCA*, in www.marcovezzoli.com, 2021.

La seconda fase, ossia quella di crescita, è segnata da una rapida ascesa delle vendite³⁴. I clienti iniziali apprezzano il prodotto, ed altri consumatori iniziano ad acquistarlo tramite il passaparola; strategia di marketing molto utilizzata, che consiste nel convincere i compratori soddisfatti a parlare del proprio prodotto o servizio, in maniera positiva.

I prezzi si stabilizzano o tendono leggermente a scendere, a seconda della velocità di crescita della domanda del prodotto o servizio. A questo punto, le imprese decidono se mantenere le spese promozionali allo stesso livello, o alzarle leggermente per far fronte alla concorrenza e per continuare a sviluppare il mercato³⁵.

³⁴ G. Pellicelli, *Il marketing*, op.cit., p.126.

³⁵ E. Valdani, *Marketing @Bocconi. Progettare e trasferire valore al cliente*, Egea, Milano, 2016.

Per sostenere la rapida crescita della quota dello stesso, l'impresa deve porre in essere le seguenti azioni:

- potenziare le prestazioni del prodotto, aggiungendo nuove caratteristiche per assicurarsi la fedeltà della clientela³⁶;
- lanciare sul mercato nuove versioni;
- entrare in nuovi segmenti di mercato;
- cambiare il tipo di comunicazione³⁷, puntando sulla preferenza e sulla fedeltà.
- abbassare i prezzi, per attrarre il livello successivo di compratori, così da massimizzare la percentuale di potenziali acquirenti.

La terza fase, quella di maturità, è caratterizzata dal fatto che la vendita del prodotto o del servizio rallenta, con i nuovi adottanti che si situano nella seconda parte della curva di Rogers³⁸. La sua durata è maggiore rispetto a quelle precedenti, con la possibilità per i concorrenti di emergere e diventare sempre più aggressivi.

La maggior parte dei potenziali adottanti ha già avuto modo di provare il prodotto, con la nascita di quelli sostitutivi e delle nuove tecnologie che incidono in maniera perentoria sul rallentamento delle vendite e sulla durata della stabilità del prodotto e/o del servizio.

I concorrenti più deboli recedono, ed il mercato è principalmente dominato da pochi giganti, che si distinguono per la leadership della qualità, quella del servizio e quella di costo. L'alternativa in genere è quella di lottare per diventare uno dei tre player di riferimento, così da poter continuare l'attività d'impresa.

L'ultima fase, infine, è costituita da quella di declino, caratterizzata da un calo delle vendite riconducibile ad una serie di motivi, tra i quali ricordiamo il progresso tecnologico, i cambiamenti nei gusti dei consumatori e l'aumento della concorrenza dei prodotti sostitutivi.

Oltre a non generare profitti, i prodotti in declino assorbono una quantità enorme di tempo nelle strategie del management, poiché richiedono frequenti aggiustamenti

³⁶ Ibidem.

³⁷ M. Masini, *Marketing e comunicazione. Strategie, strumenti e casi pratici*, Hoepli, Milano, 2017.

³⁸ La curva di Rogers costituisce un modello che viene utilizzato per spiegare come l'innovazione viene utilizzata dai differenti individui. Essa distingue cinque categorie di utilizzatori: gli innovatori, gli adottanti iniziali, la maggioranza iniziale e tardiva ed infine i ritardatari.

di prezzi e scorte, generando diseconomie di scala. Nonostante ciò, una marca a volte riesce a rivitalizzare il prodotto sottostante e mantenere elevato il suo valore, soprattutto se i marketing manager³⁹ sono rapidi nell'introdurre nuove versioni, o nuove tecnologie prima che l'immagine del brand⁴⁰ sia associata al declino, e quindi, ad un qualcosa ormai divenuto fuori moda o del tutto obsoleto. Ciò avviene anche grazie all'ausilio di alcune strategie, che puntano a connettere il cliente con il brand⁴¹, in modo tale da renderlo quasi dipendente da esso.

Nell'ambito di quelle di business, per ottenere un vantaggio competitivo durevole e difendibile nel tempo, è necessario per l'impresa selezionare con la massima attenzione non solo le attività su cui impiegare le proprie risorse, ma anche le attività da scartare, facendo inoltre in modo che i processi adottati siano «mutually reinforcing», ovvero che si intersechino fra loro in modo tale da renderle nel complesso stabili, coerenti e sinergiche. Una forte efficienza operativa e uno stabile posizionamento strategico ci permettono dunque di ottenere una posizione dominante, mantenerla però presenta un grado di difficoltà superiore, dato dal contesto dinamico all'interno del quale l'impresa opera.

Le principali problematiche che un'azienda può trovarsi ad affrontare in tale frangente sono difatti due:

- 1) stravolgimenti all'interno del settore d'appartenenza che variano i fattori critici di successo, costringendo quindi l'impresa a riconsiderare la propria strategia.
- 2) politiche di «imitazione» da parte dei competitor.

Nel primo dei casi sopra elencati, la soluzione migliore è mantenere un alto grado di innovazione e flessibilità così da adattarsi velocemente ai nuovi input esterni, non dando mai per scontato il proprio posizionamento nel settore.

Nel secondo caso, invece, bisogna poter limitare il rischio di imitazioni da parte delle imprese concorrenti, attraverso la costruzione di un vantaggio competitivo

³⁹ P. Kotler, K. Keller, *Marketing per manager. Modelli, applicazioni e casi sul marketing "fatto in Italia"*, Pearson editrice, Milano, 2018.

⁴⁰ G. Cavaliere, *Gestione del brand e della reputazione. Cura in modo efficace il tuo brand e la reputazione della tua azienda*, Roma, 2018.

⁴¹ Ibidem.

profondamente diversificato e come precedentemente detto unico agli occhi dei consumatori, di modo che esso sia difficilmente imitabile⁴².

Difatti, un'azienda che in virtù di un processo imitativo tenterà di spostare il suo orientamento strategico, dovrà fare i conti con ostacoli molto ostici: modificare il proprio posizionamento significa in altri termini, mettere a rischio se non del tutto compromettere, l'immagine che il cliente ha del marchio.

Inoltre, da un punto di vista organizzativo, modificare la propria strategia significa predisporre processi destinati a generare mutamenti complessi, difficili da controllare e coordinare, dispendiosi, e che spesso si rivelano assolutamente inattuabili. Perciò è assolutamente indispensabile dotarsi di un posizionamento stabile e distintivo, capace di affrontare i cambiamenti nel settore e al contempo di difendere la propria unicità, dalle politiche aggressive della concorrenza.

Porter individua principalmente 4 metodi strategici per ottenere vantaggio competitivo⁴³:

- leadership di costo
- leadership di differenziazione
- focalizzazione (su costi o differenziazione).

Nella leadership di costo l'obiettivo è ottenere vantaggio competitivo su un'ampia fetta di mercato «diventando il produttore a più basso costo del proprio settore industriale. L'azienda ha un vasto campo d'azione, serve molti segmenti del settore e può anche operare in settori collegati: l'ampiezza di operatività è spesso importante per il suo vantaggio di costo. Le fonti del vantaggio di costo sono varie e dipendono dalla struttura del settore industriale. Tra queste fonti si possono includere il perseguimento di economie di scale, tecnologie esclusive, accesso preferenziale alle materie prime⁴⁴.»

La diminuzione di tali costi può essere raggiunta in più modi: innovando il processo produttivo così da poter diminuire gli sprechi, esternalizzando le attività

⁴² K. Ohmae, *Strategie Creative*, Ipsoa, Torino, 2015.

⁴³ M. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, 1985.

⁴⁴ M. Porter, *From competitive advantage to corporate strategy*, Harvard Business review, 1987, p.70.

slegate dal principale business dell'impresa, eliminando le spese inutili e perseguendo la formazione di economie di scala⁴⁵. Bisogna però sottolineare come anche una strategia orientata alla leadership di costo non possa assolutamente tralasciare i molteplici aspetti legati alla differenziazione: nel caso un prodotto rivale venga infatti percepito come qualitativamente migliore, l'impresa si ritroverà a dover abbassare i prezzi, e, di conseguenza, ad avere una sensibile riduzione del profitto; perciò è assolutamente necessario mantenere un grado di differenziazione che quantomeno eguagli quello dei competitor.

Nella leadership di differenziazione, invece, l'impresa «mira a essere unica nel proprio settore industriale in rapporto ad alcune variabili ritenute molto importanti dai clienti. Essa sceglie una o più caratteristiche che sono percepite come importanti da molti clienti in un settore, e si mette nelle condizioni di soddisfare quei bisogni in modo ineguagliabile [...] Tale unicità viene compensata con prezzi superiori alla media.⁴⁶»

Come è possibile intuire dalle parole di Porter, una strategia orientata alla leadership di differenziazione si pone come obiettivo primario il raggiungimento di un forte grado di unicità, le cui caratteristiche variano sensibilmente di settore in settore.

La leadership di differenziazione può essere conseguita principalmente ponendo il focus su 4 fattori fondamentali:

- 1) qualità dell'offerta: l'azienda punta a rendere il proprio prodotto unico e dotato di caratteristiche superiori alla concorrenza.
- 2) innovazione: l'azienda propone un prodotto caratterizzato da una nuova tecnologia, totalmente diversa da quelle già presenti nel mercato (esempio di ciò può essere l'adozione del sistema touchscreen nel mercato telefonico, e il conseguente sviluppo dei cosiddetti <<smartphone>>).

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ M. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, op.cit. p.101

- 3) servizi integrati: l'azienda annette al prodotto venduto uno o più servizi atti a rendere l'usufrutto del suddetto più agevole (esempi di ciò possono essere i servizi cliente o la consegna a domicilio).
- 4) marketing: l'impresa conduce una politica pubblicitaria orientata a generare nell'acquirente un'idea di unicità, affidabilità e fama⁴⁷.

Inoltre, a loro volta, le strategie di differenziazione non possono ignorare le numerose variabili legate alle strategie di costo; per tal motivo, l'impresa deve cercare di gestire le proprie spese di modo che esse siano quantomeno in equilibrio con la media del settore.

Trattiamo in ultima istanza le strategie di focalizzazione, citando come in precedenza gli scritti di Porter: «questa strategia è diversa dalle altre due perché si basa sulla scelta di un'area molto ristretta di competizione all'interno di un settore industriale. Chi si focalizza sceglie un segmento o un gruppo di segmenti nel settore e adatta la propria strategia per servirli a esclusione degli altri. Perfezionando la propria strategia per i segmenti scelti come obiettivo, chi si focalizza cerca di ottenere un vantaggio competitivo nei segmenti prescelti anche se non possiede un vantaggio competitivo generale.⁴⁸» La principale differenza fra la strategia di focalizzazione e la strategia di leadership⁴⁹ è dunque che non si persegue l'ottenimento di posizione dominante all'interno del settore, ma solo in alcuni suoi specifici segmenti, cioè in una nicchia di mercato; come per la leadership anche la strategia di focalizzazione può essere orientata al costo o alla differenziazione⁵⁰.

Individuare una specifica nicchia di mercato significa porsi il fine di soddisfare la porzione di domanda di acquirenti particolarmente esigenti, i cui bisogni non vengono solitamente recepiti da competitor, concentrati sul servire mercati più ampi e dalle caratteristiche più generali.

La strategia di focalizzazione ha maggiori probabilità di successo, quanto minori sono i competitor presenti all'interno del segmento target.

⁴⁷ K. Ohmae, *Strategie Creative*, Ipsoa, Torino, 2015.

⁴⁸ Ibidem

⁴⁹ A. De Toni, *Pianificazione strategica e competenze aziendali. Approcci tradizionali e nuove prospettive.*, in *Economia & Management*, n.3, 2009, p.21.

⁵⁰ C. Hofer, S. Schendel, *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano 1984.

Secondo Porter non è per giunta possibile adottare al contempo due o più percorsi strategici, poiché, nel loro perseguimento, si metterebbero in moto meccanismi fra loro contraddittori e incoerenti, che renderebbero l'agire dell'impresa caotico e privo di direzione⁵¹ (fig. 1.4).

	BASSI COSTI	DIFFERENZIAMENTO
TARGET AMPIO	Cost Leadership	Differenziazione
TARGET RIDOTTO	Focus sui costi	Focus sulla differenziazione

Figura 1.4 La matrice di Porter.

Fonte: P. Gallu, *La definizione del posizionamento competitivo*, in www.exportbestpractice.com, 2022.

1.4 Il ruolo del marketing e l'importanza della comunicazione.

Oggetto di studio in questo paragrafo è l'attuale ruolo del marketing all'interno della società, ormai dipendente dalle tecnologie e dalla pubblicità diffusa su internet, che permette di veicolare messaggi tramite i motori di ricerca, rendendo disponibili una grande mole di informazioni.

La diffusione dei canali online e dei blog consente di creare dei veri e propri "centri di opinione" all'interno dei quali i consumatori si scambiano delle informazioni, dei pareri sugli acquisti passati, generando dei trend comportamentali, capaci di influenzare il loro comportamento futuro. Tutto questo

⁵¹ Tale tendenza è molto frequente in imprese orientate alla focalizzazione che, intenzionate ad espandere la propria nicchia di mercato, cercano di attuare strategie di leadership orientate al posizionamento sull'intero settore, quando sarebbe di certo più efficace individuare altri singoli segmenti di mercato a cui rivolgersi. Nelle strategie di leadership, inoltre, costo e differenziazione sono fra loro estremamente conflittuali: i prodotti basati su strategie di costo sono infatti standardizzati e a basso prezzo, al contrario i prodotti basati su strategie di differenziazione hanno particolarità per cui i consumatori sono disposti a sopportare spese maggiori.

grazie alla diffusione dell'inbound marketing⁵², vale a dire «una filosofia aziendale, che consiste nel fornire delle informazioni all'utente di forma non intrusiva, facendo in modo che sia lui a trovare la tua azienda e i suoi contenuti. L'inbound consiste in un insieme di strategie digitali e di mercato, con le quali attirare il traffico di qualità su blog, pagine web aziendali o business online di aziende e liberi professionisti⁵³.»

È lo stesso utente che con un'azione spontanea fornisce in modo volontario la sua mail e i suoi dati, con la possibilità di aprire in alcuni casi, un vero e proprio canale pubblicitario, che le imprese possono in qualsiasi momento controllare da sole, senza dipendere da soggetti terzi. Tra i principali benefici di questa tecnica, ricordiamo la possibilità di attrarre gli utenti che sono entrati volontariamente nelle pagine internet dell'impresa, ricercando delle informazioni che ritengono interessanti⁵⁴.

Nel 2003, durante la presidenza Bush, venne emanato il «Cam-spam Act», la prima legge contro gli spam, vale a dire la pratica di inviare dei messaggi indesiderati, tramite la posta elettronica. Da allora, la gestione dei rapporti con il mercato avviene in modo relazionale, con la possibilità di instaurare un rapporto di fiducia reciproca e duratura con il cliente, per fidelizzarlo all'impresa⁵⁵.

Nello specifico, il marketing relazionale si riferisce a tattiche ed azioni di marketing realizzate con lo scopo di migliorare la comunicazione con i potenziali clienti, per guidarli nel processo di acquisto, durante tutto il loro ciclo di vita. Rispetto al marketing transazionale maggiormente incentrato sul prodotto, quello relazionale si concentra sul cliente, rispondendo alle sue domande tramite un approccio più umano, realizzato puntando sui principi di conoscenza, interesse e fiducia. Gli studiosi sono concordi nel sottolineare come la gente non compra più prodotti, ma valori, una storia, un marchio, con la possibilità da parte dell'impresa di sviluppare un livello di comunicazione individualizzata e personalizzata per ogni cliente.

⁵² J. Facchin, *Inbound marketing: cos'è e che vantaggi offre a un'azienda*, in www.semrush.com, 2016.

⁵³ Ibidem.

⁵⁴ S. Finotto, *Cos'è l'Inbound Marketing? E' il miglior metodo per trovare clienti*, in www.archimedia.it, 2020.

⁵⁵ J. Donnelly, *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 2006.

L'obiettivo è quello di mantenere con loro una connessione a lungo termine, generando fiducia nei prodotti con un ciclo di acquisto più complesso ed un prezzo elevato, e riconoscendo un maggior valore al marchio. Tutto questo attraverso una serie di cinque fasi costituite da:

- 1) l'attrazione, mediante la quale il cliente inizia a conoscere il marchio e la storia aziendale;
- 2) la connessione, con cui il brand suscita interesse nei potenziali clienti;
- 3) il corteggiamento, realizzato con l'obiettivo di acquisire delle informazioni sull'impresa;
- 4) la relazione, finalizzata alla conclusione della prima vendita;
- 5) il matrimonio, che mira ad acquisire un cliente fedele, il quale diventa, con il tempo, molto più redditizio aumentando il profitto dell'impresa⁵⁶ (fig. 1.5).



Figura 1.5 Le fasi del marketing relazionale.

Fonte: M. Cuneo, *Il marketing relazionale per costruire il rapporto con i tuoi clienti*, in www.mirkocuneo.it, 2021.

A titolo di esempio possiamo citare Starbucks, azienda diffusa in tutto il mondo che ha saputo costruire con il passare del tempo una relazione duratura con i suoi clienti, legata al semplice atto di bere il caffè.

⁵⁶ M. Cuneo, *Il marketing relazionale per costruire il rapporto con i tuoi clienti*, in www.insidemarketing.it, 2021.

Al suo interno viene offerta un'esperienza unica al consumatore, con delle strategie strutturate e la costruzione di un ambiente ricercato negli arredi e nei dettagli di design⁵⁷.

La crisi sviluppatasi a partire dal 2008 ha originato l'emergere del marketing sociale, una nuova fase caratterizzata dalla possibilità per le persone di acquistare un prodotto, in quanto incorpora valore. Il marketing per le imprese, piuttosto che essere rivolto alla creazione di bisogni, problemi e desideri, deve essere indirizzato a fornire delle soluzioni pratiche, per migliorare la vita di tutti i giorni e risolvere problematiche di carattere sociale, come l'inquinamento.

Malbach⁵⁸ evidenzia come «le strategie di marketing sociale si occupano prima di tutto delle preferenze e delle condizioni socioeconomiche del pubblico di riferimento. Queste informazioni sono utilizzate per garantire che vengano offerti i migliori vantaggi di un prodotto, di un servizio o di un'idea e per eliminare qualsiasi barriera all'accettazione dell'offerta.»

Lo stesso Kotler⁵⁹, chiamato a pronunciarsi sul tema, considera il marketing sociale come «una tecnologia di gestione del cambiamento sociale che comprende la progettazione, la realizzazione e il controllo di programmi finalizzati ad aumentare l'accettabilità di una causa o di un'idea sociale presso uno o più gruppi obiettivo. Esso utilizza i concetti della segmentazione, della ricerca di mercato, degli incentivi e della teoria dello scambio per massimizzare la risposta del gruppo obiettivo.»

Di fronte ad un'epoca caratterizzata dal deterioramento dell'ambiente naturale, della crescita della popolazione e dell'aumento della povertà, l'esigenza fondamentale diventa quella di ottenere la soddisfazione dei clienti in modo più efficiente ed efficace, conservando e migliorando il benessere del consumatore e della società.

Alla luce di queste considerazioni, il consumo assume una dimensione sociale, con una strategia comunicativa indirizzata a valorizzare non solo gli attributi

⁵⁷ Anche Sky ha realizzato una strategia che mira alla soddisfazione della clientela offrendo un servizio capace di soddisfare le loro esigenze nel tempo. Il punto di partenza è rappresentato dalla possibilità di entrare nel loro quotidiano, stimolando i loro sentimenti e creando delle connessioni di carattere emotivo.

⁵⁸ G. Marbach, *Ricerche per il marketing*, Utet Giuridica, Milano, 2006.

⁵⁹ P. Kotler, A. Guaraldo, *Il marketing dalla A alla Z*, op.cit., p.122.

intrinseci del prodotto, ma anche la componente simbolica, collegata ai valori e ai significati dello stesso. Per realizzare tutto ciò è necessario implementare una strategia di comunicazione solida e duratura, per ottenere il consenso del cliente, ma anche degli altri soggetti portatori di interesse. Solo così sarà possibile migliorare la relazione con l'ambiente in cui l'impresa opera, creando e diffondendo valore e rafforzando la propria identità e la propria immagine.

Concordi con quanto afferma Collese⁶⁰, la comunicazione deve essere considerata come «la forza coesiva dell'impresa che dà vita ad una relazione tra l'impresa e gli altri soggetti dell'ambiente e che permette di creare valore per l'azienda stessa e per gli altri soggetti appartenenti all'ambiente impresa.»

⁶⁰ U. Collese U., *La comunicazione d'azienda. Strumenti e strutture per la gestione*, Isedi, Milano, 2008.

CAPITOLO II

IL MARKETING EMOZIONALE

2.1 La nascita del marketing emozionale.

All'interno del marketing attuale diventa fondamentale per le imprese lo studio dei consumatori al fine di identificare e soddisfare al meglio i loro bisogni. Nell'interpretazione delle loro scelte di consumo è necessario comprendere la realtà che li circonda, interessata negli ultimi anni da notevoli mutamenti che hanno modificato gli equilibri della società.

Tra questi ricordiamo le crisi economiche, ma anche lo sviluppo del commercio on-line, con il conseguente stravolgimento delle politiche di marketing, che si trovano oggi contestualizzate in una nuova realtà. Di fronte a queste dinamiche di mercato, i consumatori appaiono influenzati da tutta una serie di simboli, immagini e messaggi, che incidono fortemente sulle loro identità, dando vita ad un processo di frammentazione dell'individuo⁶¹.

Morace⁶², chiamato a pronunciarsi su questo tema, è consapevole che «l'identità di ciascuno e la sua relativa espressione, si giocano, quindi, attraverso un delicato equilibrio tra appartenenza a un patrimonio collettivo (la comunità, la cultura d'origine, il gruppo familiare) ed espressione di un carattere individuale che tende comunque alla distinzione personale».

Nelle loro quotidiane scelte d'acquisto i consumatori tendono quindi ad affermare la propria identità, indirizzandosi verso prodotti capaci di assumere una dimensione simbolica, tramite una serie di storie e immagini.

In base a questa nuova prospettiva, il marketing non ha come fondamentale obiettivo quello di classificare i clienti all'interno di determinate categorie o stili di

⁶¹ G. Fabris, *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano, 2003.

⁶² F. Morace, *Società felici, la morte del post-moderno e il ritorno dei grandi valori*, Libri Scheiwiller, 2007.

vita, ma si interessa principalmente di dare rilevanza alla persona, non più al prodotto ed ai suoi attributi.

Nell'attuale società la centralità delle relazioni e della conoscenza condivisa⁶³ ha portato le imprese a ridefinire le proprie strategie di comunicazione, puntando sul web per costruire, con la clientela, delle relazioni durature fondate sul rispetto, sulla collaborazione e sulla trasparenza. Lo sviluppo delle piattaforme virtuali ha determinato una vera rivoluzione nell'ambito delle relazioni⁶⁴, facendo emergere una condivisione degli obiettivi per favorire l'aumento della qualità della vita e il benessere della società.

Condividere alcuni contenuti chiave sui social network costituisce oggi un nuovo modo per sviluppare e favorire relazioni, con la possibilità da parte delle imprese di adeguarsi a queste nuove logiche di funzionamento.

Come già sottolineava McLuhan nei suoi studi⁶⁵, la società si sarebbe trasformata da visiva e razionale in tattile ed intuitiva, coinvolgendo la dimensione dell'esperienza, delle percezioni e delle emozioni, nell'ambito dei processi di acquisto. Tutti questi cambiamenti modificheranno le nostre città abolendo le distanze, dando rilievo alle immagini e soprattutto mutando gli attuali contesti competitivi.

Sempre più le aziende che vorranno affermarsi in nuovi scenari di business saranno chiamate a valorizzare l'esperienza, sfidandosi in un mercato in cui più che valori d'uso, il consumatore ricerca nuove sensazioni e emozioni. In presenza di una molteplicità di prodotti con funzioni simili, l'attenzione si concentra sulla capacità del brand di favorire valori e contenuti, per stabilire dei legami duraturi con i consumatori⁶⁶.

Tutto questo ha modificato le strategie delle imprese, indirizzate oggi a considerare non solo gli stimoli razionali, ma anche quelli emozionali, in quanto «il profitto sarà generato dai contenuti emotivi degli stessi prodotti. Le aziende diventeranno proprietarie di storie sui prodotti e sulle marche piuttosto che

⁶³ S. Bartolini, *Manifesto per la felicità*, Donzelli, Roma, 2010.

⁶⁴ Ibidem.

⁶⁵ Per un'analisi completa di questa teoria, si rinvia a: L. Zurawicki, *Neuromarketing: exploring the Brain of the Consumer*, Springer, 2010.

⁶⁶ G. Fabris, *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, op.cit., p.50.

proprietarie di prodotti e saranno capaci di inserire i nuovi prodotti all'interno delle storie esistenti⁶⁷.»

Alla luce di queste considerazioni, diventano prioritarie le informazioni contenute nella mente del consumatore, dalle quali emergono i suoi desideri e i suoi bisogni in relazione ad uno specifico prodotto. In base a tale analisi, l'azienda è chiamata a soddisfare i clienti tramite il neuromarketing, guardando non tanto alla figura del singolo consumatore, ma a quella dell'uomo e della sua felicità.

Per far ciò è necessario procedere alla ridefinizione dei modelli mentali, per favorire una maggiore creatività, migliorando i punti di contatto con il cliente.

In relazione alla logica del marketing esperienziale, i processi d'acquisto si perfezionano con riferimento ad elementi simbolici, che subentrano nella valutazione complessiva di un determinato marchio o prodotto. L'esperienza di consumo coinvolge quindi delle variabili di contesto, con lo shopping che diventa una vera e propria interazione tra l'offerta e il consumatore. Guardare ad una specifica esperienza significa coinvolgere gli individui su dimensioni diverse, attraverso moduli strategici⁶⁸ che possono essere principalmente classificati in:

- *Sense*, riguardante la stimolazione dei sensi ed in particolare della vista, dell'udito, del tatto, del gusto, per aggiungere valore alla marca o al prodotto;
- *Feel*, inteso come possibilità di individuazione dei sentimenti interiori dei clienti, per stimolare delle esperienze affettive positivamente collegate ad una marca, quali ad esempio gioia ed orgoglio;
- *Think*, vale a dire la sollecitazione dell'intelletto, con delle esperienze cognitive miranti a far comprendere scoprire ed apprendere al consumatore, cose sempre nuove;
- *Act*, cioè la realizzazione di azioni fisiche, con il coinvolgimento dei clienti che possono proporre anche delle visioni alternative;
- *Relate*, cioè relazionare per favorire l'arricchimento personale e i rapporti tra gli individui e i propri simili⁶⁹.

⁶⁷ R. Jensen, *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*, McGrawHill, New York, 2000.

⁶⁸ L'attivazione di questi moduli viene realizzata tramite alcuni strumenti bene precisi tra i quali ricordiamo la comunicazione, il co-branding, le persone, i siti web e i media elettronici.

⁶⁹ G. Fabris, *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, op.cit., p.51.

Di seguito presentiamo nella fig. 2.1 i diversi ambiti di esperienza secondo il modello di Pine e Gilmore.

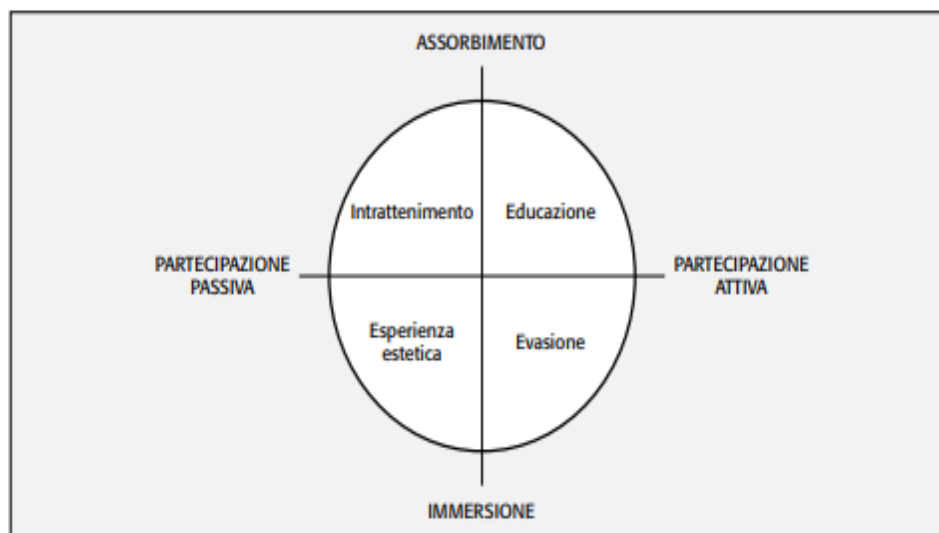


Fig. 2.1 Gli ambiti dell'esperienza.

Fonte: Pine e Gilmore, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, 2000.

Le ricerche effettuate sul tema hanno confermato come il coinvolgimento del consumatore nelle scelte di consumo può essere considerato una vera e propria esperienza emozionale, che sedimenta nella memoria dello stesso, il ricordo di un determinato brand.

Dal punto di vista definitorio il marketing emozionale è «una strategia di marketing che sfrutta le emozioni per creare un'esperienza cliente memorabile e anticipare i bisogni inconsci delle persone, cercando di suscitare una specifica risposta, azione o sensazione⁷⁰.»

Il processo decisionale dell'individuo, nella maggior parte dei casi, si basa sui meccanismi inconsci ed emozionali, con il cervello del consumatore che molto spesso elabora le informazioni, facendo prevalere il sistema emotivo, al posto di quello più controllato, rappresentato dal sistema razionale.

Queste considerazioni hanno determinato, nella seconda metà degli anni '90 la nascita del marketing emozionale, che si discosta da quello tradizionale per la possibilità di favorire dei momenti di interazione del consumatore con uno specifico marchio, andando al di là della semplice vendita del prodotto.

⁷⁰ G. Centofanti, *Marketing emozionale: cos'è e come funziona*, in www.shopify.com, 2022.

Pur essendo la sfera emotiva ignorata per molti anni nell'ambito delle spiegazioni dei processi di acquisto, successivamente assume un ruolo fondamentale di pari passo con lo sviluppo del neuromarketing, ovvero dell'utilizzo delle nuove tecnologie, per analizzare i processi inconsapevoli che si generano nella mente del consumatore, incidendo nelle sue scelte di acquisto.

Le emozioni influiscono su quello che il cliente immagazzina nella sua memoria, ed alla luce di ciò l'obiettivo del marketing emozionale diventa quello di legare quest'ultime a specifici eventi o prodotti per alimentare un atteggiamento positivo del consumatore⁷¹.

Tutto questo coinvolge delle discipline che non rientrano tradizionalmente nell'area economica, quali, ad esempio, le neuroscienze e la psicologia cognitiva, il cui oggetto di studio, essendo rappresentato dall'uomo e dalle sue interazioni con l'ambiente, consente in collaborazione con il marketing una migliore comprensione del ruolo del consumatore nel processo di acquisto⁷².

Le sue decisioni non si basano solo sul rapporto costo-utilità, ma sono influenzate da percezioni e sensazioni che si alimentano tramite l'interazione con il mondo esterno⁷³. Queste scelte modellano la nostra vita e individuano il consumatore come persona caratterizzata da numerosi bisogni.

«La componente affettivo-emozionale e, quindi, importante non solo per la costruzione della memoria, ma costituisce anche un canale dinamico attraverso il quale le emozioni sono in grado di modulare e consolidare i processi dell'esperienza nella memoria. Ciò potrebbe voler dire che vale la pena di tentare di far conoscere i prodotti ai consumatori non solo attraverso la normale comunicazione razionale, ma anche sfruttando approcci che utilizzino la sfera affettivo-emozionale come canale alternativo, interattivo e compresente di comunicazione, anche grazie ai percorsi di sintonizzazione affettiva, pattern emozionali di cui i diversi individui sono portatori, e sfruttando strumenti differenti come la metafora, l'analogia, la

⁷¹ F. Gallucci, *Marketing emozionale e neuroscienze*, Egea, Milano, 2011.

⁷² G. Fabris, *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, op.cit., p.51.

⁷³ In questo caso nelle scelte di acquisto si alimenta la componente emotiva, analizzata nello specifico dal neuromarketing, che come abbiamo già visto stimola i nostri sensi favorendo lo sviluppo della componente emozionale, coinvolta nel processo di acquisto.

risonanza affettiva, la dimensione empatica, l'interiorizzazione condivisa e la riflessione partecipativa sugli eventi⁷⁴.»

Di fronte a queste nuove esigenze, l'impresa matura la necessità di sviluppare nuovi prodotti che per competere con successo puntano sull'esperienza di consumo, che deve essere piacevole e coinvolgente anche tramite il packaging e la considerazione di luoghi di acquisto, che diventano generatori di emozioni. Attraverso lo stimolo dei sensi, il cliente viene attratto nel punto vendita, con un acquisto che trasforma il tempo dello shopping in una vera e propria personal experience.

Sono molteplici le dimensioni emozionali attivate in questo processo. Tra queste ricordiamo:

- 1) la dimensione edonistica, che riguarda la possibilità di acquistare dei prodotti diversi da quelli soliti, che sviluppano un elevato piacere sensoriale;
- 2) la dimensione del piacere, che si alimenta dalla possibilità di divertimento nel fare la spesa ed acquistare determinati prodotti;
- 3) la dimensione sociale, riferita al processo di socializzazione e all'appartenenza ad una comunità di persone. Gli esseri umani in questa dimensione soddisfano i loro bisogni in gruppo e soprattutto nel processo di acquisto hanno il piacere di essere considerati come dei veri e propri innovatori;
- 4) la dimensione funzionale, che mira a favorire l'acquisto dei prodotti in promozione o presenti all'interno della lista della spesa⁷⁵.

Solo così le aziende riusciranno ad ottenere la fiducia dei propri clienti, costruendo un rapporto di fedeltà basato sulle emozioni.

Come già abbiamo sottolineato, le emozioni giocano un ruolo chiave nelle moderne strategie di marketing, influenzando i comportamenti di acquisto del consumatore⁷⁶.

La loro sede è nel cervello, in una piccola ghiandola a forma di mandorla, dove vengono svelate le risposte emotive agli eventi della vita.

⁷⁴ F. Gallucci, *Marketing emozionale e neuroscienze*, op.cit., p.100.

⁷⁵ G. Centofanti, *Marketing emozionale: cos'è e come funziona*, op.cit., p.15.

⁷⁶ J. Elster, *Le emozioni e la teoria economica*, in For, rivista per la formazione, n.52, 2002 p.26.

È proprio grazie all'amigdala che si sviluppa quindi l'intelligenza emozionale, la quale invia degli input agli organi, permettendo al cervello la comprensione di quello che sta accadendo.

Solo con la nascita delle neuroscienze è stato possibile cogliere al meglio i segnali emozionali, analizzando la loro influenza sui processi decisionali dei consumatori⁷⁷.

Lo stesso Goleman⁷⁸ ha infatti dichiarato come «a tutti gli effetti abbiamo due menti: una che pensa, l'altra che sente. Queste due modalità della conoscenza, così fondamentalmente diverse, interagiscono per costruire la nostra vita mentale.» Da un lato, quindi, la ragione permette agli individui la comprensione di quello che sta accadendo, dall'altro le emozioni gli consentono di arricchire il cervello, programmando le risposte più idonee per reagire agli stimoli in modo adeguato. Per questo autore⁷⁹, quindi, le emozioni vengono considerate degli «impulsi ad agire; in altre parole piani d'azione dei quali ci ha dotato l'evoluzione, per gestire in tempo reale le emergenze della vita.»

Riprendendo la definizione contenuta nel vocabolario Zingarelli⁸⁰, le emozioni sono collegate ad un «sentimento molto intenso, come paura, gioia, angoscia, che può provocare alterazioni fisiche e psicologiche, oppure ad un turbamento vivo e intenso, come ad esempio andare in cerca di emozioni.»

Dall'esame di questi significati, gli studiosi hanno classificato le emozioni in due principali categorie:

- quelle primarie, rappresentate da quelle innate, vale a dire maturate nella nascita e nelle fasi iniziali della vita;
- quelle secondarie, che invece si sviluppano nell'età adulta, avendo alla base le immagini mentali di quelle primarie.

In virtù di ciò, quindi, «le emozioni di base rappresentano il meccanismo, appunto, che ci permette di creare delle connessioni sistematiche tra categorie di oggetti e situazioni, da un lato, ed emozioni primarie, dall'altro, mentre quelle secondarie scaturiscono dal frutto del combinarsi di un processo valutativo mentale,

⁷⁷ A.R., Damasio, *Emozione ragione e cervello umano*, Adelphi, Milano, 2005.

⁷⁸ D. Goleman, *Intelligenza emotiva*, Bur Saggi, Milano, 2001.

⁷⁹ Ibidem.

⁸⁰ N. Zingarelli, *Vocabolario della lingua italiana*, Zanichelli, Roma, 2018.

semplice o complesso, con le risposte disposizionali a tale processo, per lo più dirette verso il corpo, che hanno come risultato uno stato emotivo del corpo, ma anche verso il cervello stesso, che hanno come risultato altri cambiamenti mentali⁸¹».

Per ogni singolo individuo una gran parte dei comportamenti emotivi dipende dalla capacità di comprendere le emozioni altrui, consentendo al cervello di interpretare gli stimoli che provengono dal sistema sensoriale.

Volendo descrivere il processo che porta alla nascita di un'emozione, bisogna partire dalla percezione di un oggetto, che produce delle modificazioni fisiologiche, che incidono sulla corteccia cerebrale. Tutto questo genera delle alterazioni, che creano delle sensazioni emozionali oggettive, le quali per James⁸² costituiscono l'essenza stessa dell'emozione (Fig. 2.2).

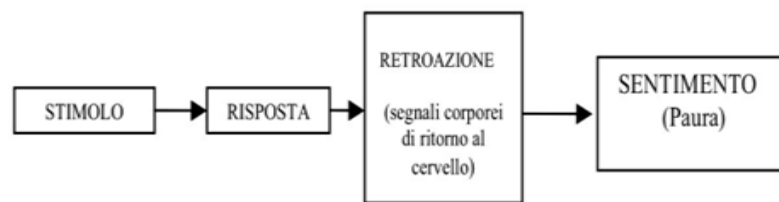


Fig. 2.2 Il processo emozionale.

Fonte: J. Le Doux, *Il cervello emotivo. Alle origini delle emozioni*, Baldini e Castoldi, Milano, 2008.

A questa teoria, che si è sviluppata nei primi del '900, si contrappone quella di Walter Cannon e Philip Bard, i quali hanno dimostrato l'assenza di connessioni tra organi periferici e cervello nella risposta emozionale⁸³, evidenziando come le emozioni partono dall'encefalo, contenuto nella regione talamica.

All'interno di essa si producono nel corpo delle reazioni autonome e comportamentali, all'origine delle emozioni. Pur essendo i due autori consapevoli del ruolo che la corteccia cerebrale possa ricoprire nel generare delle reazioni emotive, all'interno della loro teoria quest'ultima assume un'importanza marginale.

⁸¹ A.R., Damasio, *Emozione ragione e cervello umano*, op.cit. p.25.

⁸² W. James, *What is an emotion?*, in *Mind* n.4, 1900, p.15.

⁸³ J. Le Doux, *Il cervello emotivo. Alle origini delle emozioni*, Baldini e Castoldi, Milano, 2008.

Soprattutto per Cannon⁸⁴ le emozioni scaturiscono da vere e proprie risposte emotive, prodotte dal corpo mediante alcune connessioni con la corteccia cerebrale (fig. 2.3).

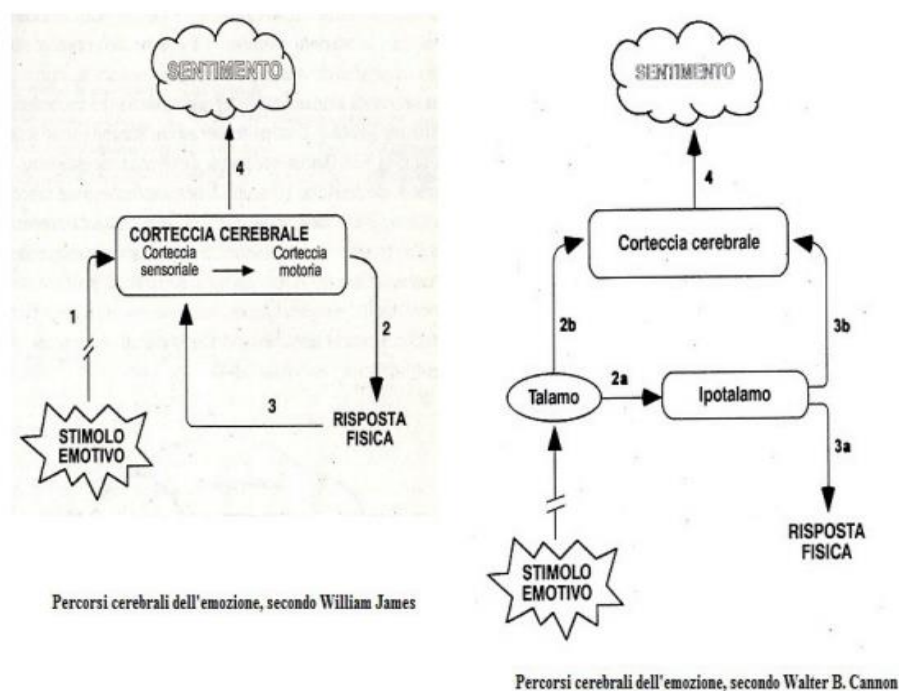


Fig. 2.3 I percorsi cerebrali delle emozioni secondo James e Cannon-Bard.

Fonte: J. Le Doux, *Il cervello emotivo. Alle origini delle emozioni*, op.cit..

Solo a partire dai primi anni '80 le emozioni hanno ricevuto un'adeguata considerazione nell'ambito del mondo del marketing, pur essendo molto difficile pervenire ad un metodo comune per favorirne la misurazione.

La loro rilevanza appare enorme non solo nello spiegare il coinvolgimento del consumatore nel processo di acquisto, ma anche e soprattutto ai fini della costruzione e dell'affermazione della propria identità individuale, essendo considerate come «il motore e la ragione primaria del nostro comportamento, la bussola ultima che ci guida nelle scelte fondamentali, il termometro di quanto siamo felici di ciò che ci circonda e di come stiamo affrontando l'esistenza⁸⁵.»

Distaccandosi dagli orientamenti precedenti, che consideravano alla base delle decisioni economiche i concetti di utilità e razionalità, le tecniche utilizzate dal

⁸⁴ B. Cannon, *The James-Lange Theory of emotions: a critical examination and an alternative theory*, in *The American Journal of Psychology*, n.39, 1927.

⁸⁵ D. Goleman, *Intelligenza emotiva*, Rcs Libri, Milano, 1987.

neuromarketing⁸⁶ hanno messo in luce come nei processi di acquisto del consumatore sono importanti le componenti di natura emotiva e cognitiva, che cooperando tra di loro conducono ad una scelta consapevole⁸⁷.

In questa direzione le emozioni molto spesso improvvise ed imprevedibili ricoprono un ruolo fondamentale, anche se permangono ancora alcune incertezze tra i ricercatori rispetto alle relazioni causali tra stati mentali ed aree cerebrali attivate⁸⁸.

Il processo decisionale che guida il consumatore nelle sue scelte di consumo appare complesso, in quanto influenzato dalla sua percezione della realtà e da come esso agisce con l'ambiente esterno di riferimento. Per attirare la sua attenzione, le politiche di comunicazione messe in atto dall'impresa, devono essere interessanti e coinvolgenti, per consentire a quest'ultimo di comprendere in modo adeguato il messaggio trasmesso.

Gli studi di neuroscienze effettuati sul tema oggetto d'analisi⁸⁹ hanno mostrato come molto spesso gli individui percepiscono la realtà in modo distorto; tutto questo è imputabile al cervello che, lavorando per associazioni semantiche, in alcuni casi non riesce ad individuarla così com'è.

Questa semplice ed immediata valutazione ci porta a considerare il processo di interpretazione della realtà come soggettivo e non oggettivo, ponendo le nostre esperienze passate alla base della costruzione delle emozioni⁹⁰.

Lo stimolo che si attiva nell'individuo da un lato si interfaccia con la realtà esterna, dall'altro rende operante una creatività, che dà senso e significato alla stessa.

Proseguendo per questa strada, dall'elaborazione dei meccanismi attivati durante la fase di percezione degli stimoli, possiamo giungere a due conclusioni fondamentali:

- 1) la prima, considera il cervello funzionante non in base a schemi razionali, ma mediante delle procedure di tipo semantico. Sono queste infatti, che gli consentono di lavorare su più sistemi, generando dei processi mentali che si sviluppano al di fuori del nostro controllo cosciente;

⁸⁶ Ibidem.

⁸⁷ P. Kotler, K. Keller, *Marketing management*, op.cit. p.127.

⁸⁸ J. Le Doux, *Il cervello emotivo. Alle origini delle emozioni*, Baldini e Castoldi, Milano, 2008.

⁸⁹ Ibidem.

⁹⁰ D. Goleman, *Intelligenza emotiva*, op.cit. p.41.

- 2) la seconda, vede le emozioni come riconducibili ad esperienze passate, conservate nella nostra mente e nella nostra memoria. È proprio grazie a questo patrimonio che il marketing crea delle storie e delle narrazioni, le quali presentano un elevato grado di coinvolgimento del consumatore. Per quanto riguarda il processo di acquisto, non solo risulta importante la percezione dei contenuti, ma il messaggio lanciato deve essere significativo e facilmente comprensibile, creando un vero e proprio coinvolgimento emozionale.

Solo così si realizzerà una sintonia tra l'impresa ed il cliente, favorendo una relazione che va al di là del semplice acquisto del prodotto, indirizzandosi sull'affermarsi di valori e significati che appartengono ad una sfera simbolica. Queste attività mentali sono alla base delle strategie di marketing⁹¹, che molto spesso fanno emergere in modo consapevole o inconsapevole la conoscenza del consumatore, migliorando il suo coinvolgimento emozionale. Le imprese, utilizzando delle metafore, stimolano i processi sensoriali e le funzioni cognitive, creando una corrispondenza tra i desideri del consumatore, i valori del brand e il concept del prodotto⁹². «Esse dirigono l'attenzione del consumatore, influiscono sulle sue percezioni e lo rendono capace di attribuire un senso a ciò in cui si imbatte, influenzando le sue decisioni e le sue azioni⁹³».

2.2 La Customer experience e l'interazione negozio-cliente.

Per un'impresa che vuole operare nel mercato al fine di realizzare un vantaggio competitivo durevole e difendibile nel tempo risulta fondamentale effettuare una propria proposta di valore, sulla quale costruire un business di successo. Tramite quest'ultima, è possibile regalare ai clienti delle indimenticabili esperienze d'acquisto, per fidelizzarli rispetto ad un determinato marchio, aumentando la loro fedeltà.

⁹¹ J. Blythe, E. Cedrola, *Fondamenti di marketing*, Milano, 2013.

⁹² Ibidem.

⁹³ G. Zaltman, *Metafore di marketing. Viaggio nella mente dei consumatori*, Etas, Roma, 2008.

Dal punto di vista definitorio, per customer experience si intende la differenza, misurata in termini di aspettative, tra quello che il consumatore pensa di ricevere e quello che effettivamente gli viene offerto.

In altri termini, essa considera l'esperienza complessiva di acquisto che il cliente realizza con l'azienda, analizzando non solo questa fase, ma anche quella successiva del customer care, nonché dell'interazione con il brand. In una società che si sviluppa all'interno di un ambiente imprevedibile e turbolento, con il passare del tempo si sono modificate le scelte di acquisto del consumatore⁹⁴, trasformando questo processo da atto privato e personale, a momento di coinvolgimento sociale, vale a dire di coesione con altri individui, al fine di favorire la crescita della comunità⁹⁵.

Tramite la customer experience aumenta il livello di interesse del consumatore rispetto alla fase di acquisto, facendogli vivere un'esperienza da ricordare, in base alla quale decide se effettuarlo o meno. Favorendo lo sviluppo di un insieme di interazioni tra il cliente e l'azienda, si vuole coinvolgere il primo in base a diversi livelli emotivi, per stimolare il risveglio di tre componenti fondamentali.

La prima è quella sensoriale, che comporta l'attivazione di vari recettori quali ad esempio quelli somatici, visivi, olfattivi, gustativi e uditivi.

La seconda è rappresentata da quella emotiva, che riguarda principalmente la sfera dei sentimenti e delle emozioni, coinvolgendo il sistema affettivo rispetto al brand o al prodotto dell'impresa.

La terza infine quella di life style è riconducibile alla scelta di un particolare stile di vita, alimentato da un'insieme di valori e di credenze, riferibili al singolo individuo.

Adottare per le imprese queste best practice significa valorizzare alcune dimensioni, che i clienti considerano fondamentali per la riuscita dell'interazione con un particolare brand. Tra queste ricordiamo:

⁹⁴ J. Blythe, E. Cedrola, *Fondamenti di marketing*, op.cit., p.74.

⁹⁵ Si può citare a titolo di esempio l'azienda Nivea che ha coinvolto i consumatori dei propri prodotti, in molte attività di marketing non convenzionale. Tra queste possiamo ricordare l'apertura di temporary shop nelle principali stazioni ferroviarie italiane, oppure la creazione di un vero e proprio virtual tour, con la possibilità concessa agli utenti di visitare i negozi tramite lo strumento del web.

- la personalizzazione, con la quale le aziende possono conoscere le esigenze dei propri clienti, proponendo sul mercato dei prodotti appositamente pensati per loro⁹⁶. Solo così è possibile rispondere alle aspettative del consumatore, favorendo dei ritorni positivi sulla loyalty e rispettando la loro personalità ed il loro stile;
- il tempo e lo sforzo, che devono essere minimi tramite il marketing strategico e una programmazione mirata, che ha al centro la soddisfazione del cliente e la creazione di un valore tangibile per l'azienda.
- le soluzioni dei problemi, che possono emergere non solo durante il processo di acquisto, ma anche successivamente;
- l'integrità, considerata come un valore fondamentale per i consumatori. Dalle ultime ricerche effettuate sul tema⁹⁷, si evidenzia come l'etica del brand e la trasparenza circa le attività aziendali, costituiscono delle componenti significative, al fine della scelta del prodotto o del servizio (fig. 2.4). In aggiunta a questo punto di estremo interesse, il 47,1% degli intervistati ha dichiarato che non acquisterebbe mai da aziende considerate disoneste, o incoerenti rispetto all'immagine del brand che vogliono comunicare.
- l'empatia, che all'interno del marketing si traduce nella possibilità di comprendere il cambiamento dei consumi, osservando l'esperienza di acquisto dei propri clienti. Come già detto, molte scelte dei consumatori sono alimentate da una componente emotiva⁹⁸. Comprendere i sentimenti altrui ci consente di acquisire la fiducia del consumatore, per fornirgli delle soluzioni in linea con i suoi bisogni. Solo grazie all'empatia è possibile creare delle connessioni, favorire la nascita di nuovi rapporti, migliorare la collaborazione nonché la comunicazione interpersonale.
- le aspettative, la cui soddisfazione è collegata ad una serie di elementi tra i quali ricordiamo i benefici del prodotto, il rapporto qualità/prezzo, i servizi aggiuntivi offerti, nonché la possibilità da parte dell'impresa di mantenere le

⁹⁶ Tra i brand che hanno realizzato strategie di marketing personalizzato, troviamo ad esempio la Coca-Cola.

⁹⁷ A. Huston, *Perché l'etica nel marketing è importante, e come usare le recensioni per mantenerla*, in www.prestashop.it, 2022.

⁹⁸ D. Goleman D., *Intelligenza emotiva*, op.cit., p.43.

promesse comunicate⁹⁹. I dati sulla customer satisfaction sono rilevanti, in quanto aiutano a comprendere se l'esperienza d'acquisto ha soddisfatto o meno, le aspettative dei consumatori¹⁰⁰.

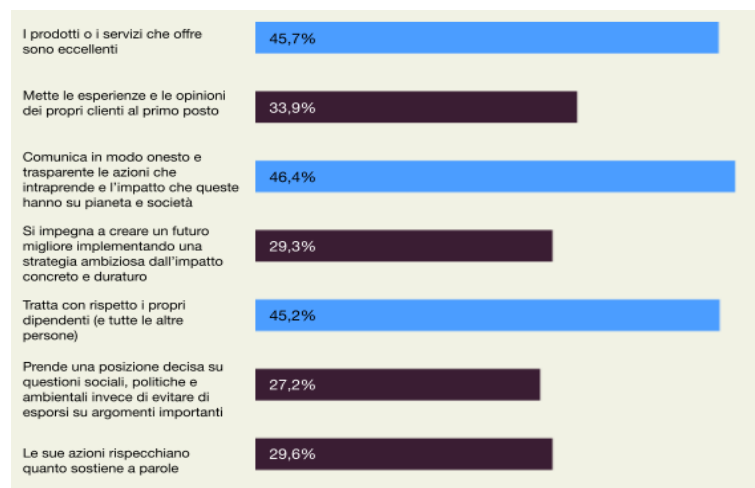


Fig. 2.4 Le principali ragioni che inducono i consumatori all'acquisto
 Fonte: A. Larcher, *Dati e trend sul comportamento di acquisto on line dei consumatori*, in www.salecycle.com, 2021.

Di seguito riportiamo nella fig. 2.5 una sintesi di queste principali dimensioni.



Fig. 2.5 I "Six Pillar" della Customer Experience
 Fonte: V.Pitzolu, *Customer Experience eccellenti in Italia: i risultati dello studio KPMG*, in www.contentintelligence.net, 2019.

⁹⁹ P. Kotler, K. Keller, *Marketing management*, op.cit., p.128.

¹⁰⁰ J. Blythe, E. Cedrola, *Fondamenti di marketing*, op.cit., p.75.

In linea con queste considerazioni, anche gli esercizi commerciali hanno modificato l'organizzazione dei loro spazi, creando alcune aree di apprendimento dove vengono favorite le relazioni e i processi di socializzazione¹⁰¹. Grazie all'implementazione di determinate strategie di marketing, il consumatore diventa regista delle proprie scelte di acquisto, con l'azienda capace di stimolare la sua componente emotiva ed edonistica, andando a soddisfare i suoi desideri più profondi. Tramite delle ambientazioni mirate e delle tecniche di stimolazione polisensoriale, i negozi non vengono più considerati dei semplici luoghi di acquisto, ma diventano degli spazi di intrattenimento, all'interno dei quali il potenziale cliente può riscoprire la propria identità personale e culturale¹⁰².

Curandone al massimo i dettagli, i venditori possono offrire agli acquirenti degli ambienti esclusivi, progettati nei minimi particolari, dove niente è lasciato al caso e gli spazi si presentano come innovativi.

Attraverso diversi stimoli, i consumatori acquisiscono una maggiore serenità e tranquillità, che naturalmente li induce ad acquistare di più¹⁰³.

Anche l'interazione tra il negozio e il cliente si è trasformata eliminando gli elementi di confusione e differenziando i concetti di ambiente e spazio, che in precedenza venivano considerati come simili.

Favorendo un'interazione tra il designer e il consumatore, si è migliorata la progettazione del negozio con lo sviluppo di forme di collaborazione, che vedono il primo occuparsi della redazione del progetto e della cura degli aspetti realizzativi e programmatici, mentre il secondo vivere l'ambiente e gli spazi, esprimendo le proprie criticità nel corso del tempo.

In merito a quest'ultimi, le principali classificazioni realizzate individuano tre tipologie di spazi:

- 1) quelli sperimentati, costituiti da quelli visitati dal consumatore, all'interno dei quali si sviluppano tutta una serie di relazioni con gli addetti e il personale di vendita;

¹⁰¹ F. Gallucci, *Marketing emozionale*, Milano, Egea, 2006.

¹⁰² Ibidem.

¹⁰³ P. Poponessi, F. Gallucci, *Il marketing dei luoghi e delle emozioni*, Egea, Milano, 2018.

- 2) quelli percepiti, considerati tali in base ad un sistema visivo, che tende ad individuare l'ambiente all'interno del quale l'individuo agisce. In questo caso, la geometria delle immagini ci consente di far emergere la dimensione esperienziale, nonché le componenti emozionali e sensoriali;
- 3) quelli immaginati, riferiti ad un processo mentale attivo, mediante il quale è la stessa mente che confronta la nuova esperienza che si sta vivendo, con quelle precedenti¹⁰⁴.

Queste considerazioni hanno indotto ad individuare nei negozi non dei luoghi di vendita, ma degli spazi, all'interno dei quali si sviluppano degli stimoli sensoriali (luci, suoni, odori)¹⁰⁵ per coinvolgere il consumatore a livello emozionale. È questa la filosofia su cui si basa il marketing sensoriale, inteso come «un tipo di marketing che attrae i cinque sensi e li lega ad un determinato marchio. Essi vengono utilizzati per entrare in relazione con i consumatori a livello emozionale; infatti un brand che usa questo tipo di approccio genera determinati sentimenti, pensieri e opinioni che creano un'immagine nella mente dei consumatori. Per cinque sensi, possiamo definire tutte le facoltà quali la vista, l'olfatto, l'udito, il gusto, il tatto attraverso cui gli umani ricevono degli stimoli provenienti dall'interno o dall'esterno del loro corpo. Il marketing sensoriale consiste in una serie di tecniche che hanno l'obiettivo di sedurre il consumatore, usando i suoi sensi, per influenzare di conseguenza le emozioni e i suoi comportamenti¹⁰⁶.»

2.3 Il negozio emozionale e il marketing polisensoriale.

A seguito delle considerazioni precedenti anche la progettazione del negozio è mutata, in quanto le imprese ricorrono a nuove configurazioni tematiche, utilizzando delle leve sensoriali e degli strumenti innovativi, quali il biofeedback e l'eye-tracking.

¹⁰⁴ Ibidem.

¹⁰⁵ L'azienda Thun ad esempio, ha utilizzato come strategia l'uso del profumo all'interno dei suoi negozi, partendo da alcune ricerche scientifiche che testimoniano come il cervello ricorda dopo molto tempo più un profumo, rispetto ad un'immagine.

¹⁰⁶ Per la definizione si rinvia a: F. Gallucci, *Marketing emozionale*, op.cit., p.10.

Con il primo vengono raccolti alcuni dati sugli stati mentali del consumatore, a seguito dell'implementazione di particolari stimoli. Tutto questo consente di misurare il suo livello di coinvolgimento, l'attenzione rivolta ad uno specifico evento, nonché l'attrazione ed il livello di confort realizzato durante lo svolgimento di determinate attività¹⁰⁷. Tramite l'EGC-Biofeedback è possibile evidenziare le reazioni di carattere emozionale e cognitivo, con alcune applicazioni scientifiche che mettono in luce le attività di elaborazione che avvengono in alcune zone del cervello¹⁰⁸.

Con il secondo, invece, si dà vita ad un vero e proprio monitoraggio oculare, che si concentra sui movimenti dello sguardo, con la finalità di ottenere alcuni dati sui processi visivi. Questo consente nell'ambito del marketing di capire quali sono le variabili a cui il consumatore dà rilevanza quando naviga su un sito web, quando guarda uno spot, oppure nel momento in cui esamina una pubblicità cartacea. Nello specifico, mediante questa tecnica è possibile individuare gli aspetti che colpiscono il consumatore nel processo di acquisto, attraverso un'attività di monitoraggio oculare¹⁰⁹.

Come evidenziato nella fig. 2.6 presentata nella pagina successiva, l'impatto emozionale all'interno del processo di acquisto è misurabile considerando da un lato l'intensità emotiva del consumatore nei confronti del prodotto, dall'altro studiando la distanza che sussiste tra il consumatore e quest'ultimo.

L'obiettivo che si vuole realizzare è quello di giungere a progettare luoghi funzionali ed esperienziali, all'interno dei quali l'acquirente possa concentrarsi nella scelta di un determinato prodotto. In questi negozi progettati in relazione a questi strumenti, l'acquisto appare non come un processo razionale, ma al contrario come un percorso emozionale, in cui nei processi di scelta, i bias cognitivi e i fattori emotivi rivestono un ruolo fondamentale.

¹⁰⁷ M. Chioni, *Che cos'è il neuromarketing, le potenzialità dell'EGC-Biofeedback*, in www.visibilità.net, 2019.

¹⁰⁸ Ibidem.

¹⁰⁹ P. Iabichino, *Eye tracking applicato al marketing: dal punto vendita al sito web*, in www.insidemarketing.it, 2017.

Grazie al marketing emozionale¹¹⁰ è possibile aumentare il livello di fiducia dei propri clienti, favorendo la nascita di un rapporto di fedeltà con alla base le emozioni, per attivare dei processi decisionali immediati.

In virtù di queste ragioni, la domanda fondamentale che si pongono oggi gli studiosi è rappresentata dall'individuazione delle motivazioni che spingono il cliente ad acquistare il bene. Esse sono diverse tra di loro e possono essere costituite ad esempio dalla fiducia, alimentata da recensioni pubblicitarie su google o altre piattaforme, dal senso di appartenenza, mediante il quale il consumatore si sente legato ad un gruppo sociale o ad una specifica comunità, o infine dal valore intrinsecamente collegato al prodotto, che il cliente sta per acquistare.

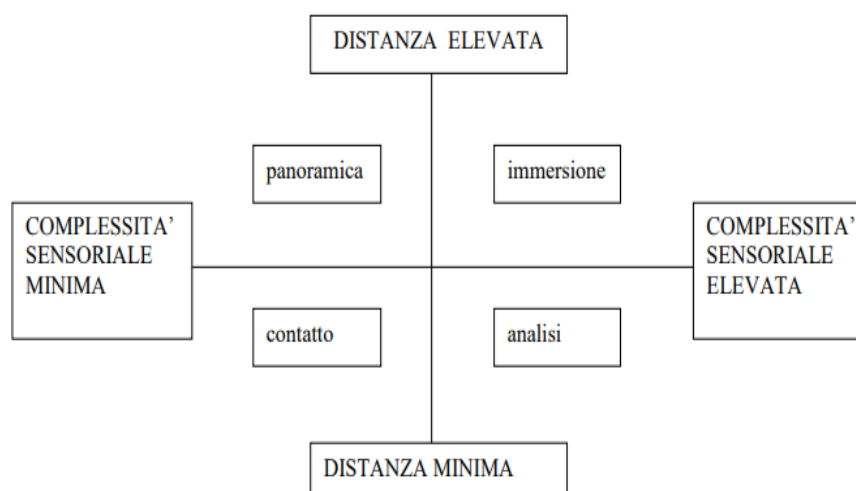


Fig. 2.6 Il coinvolgimento sensoriale: un modello di analisi.

Fonte: F. Gallucci, *Marketing emozionale*, op.cit. p.12.

Dopo avere analizzato questi aspetti, l'attenzione dell'impresa si concentra sul visual merchandising, inteso come tutte quelle modalità mediante le quali la merce viene visivamente comunicata al cliente¹¹¹. Quest'ultimo viene attratto dalla sua disposizione, e da alcune immagini mentali che consentono all'impresa di incrementare le vendite.

¹¹⁰ F. Gallucci, *Marketing emozionale*, op.cit., p.11.

¹¹¹ P. Popenesi, F. Gallucci, *Il marketing dei luoghi e delle emozioni*, Egea, Milano, 2018.

Tramite il visual merchandising¹¹² l'azienda realizza le seguenti finalità:

- la creazione di una consapevolezza tra i clienti, maturata fornendo informazioni precise sul prodotto che viene acquistato;
- la possibilità di dare vita a degli stimoli sensoriali, utilizzando i cinque sensi;
- la realizzazione di spazi ben visibili, mediante i quali trasformare l'esperienza d'acquisto¹¹³.

Anche i corridoi e le differenti sezioni vengono progettate nell'intento di trattenere i clienti nel negozio il più a lungo possibile¹¹⁴, per influenzare positivamente le loro decisioni, con un percorso di vendita che suddivide gli spazi disponibili in determinate aree:

- quella di platino, dove saranno esposti i prodotti chiave dell'impresa, per stimolare gli acquirenti ad entrare nel negozio;
- quella d'oro e d'argento, dove si ritrovano i prodotti che non presentano un elevato riscontro presso il consumatore;
- quella di bronzo, nella quale si presentano le categorie di beni maggiormente richiesti, quali ad esempio la biancheria intima, le scarpe e gli accessori. La presenza di camerini in questa zona è fondamentale, per stimolare nel cliente la voglia di provare qualcosa (fig. 2.7)¹¹⁵.

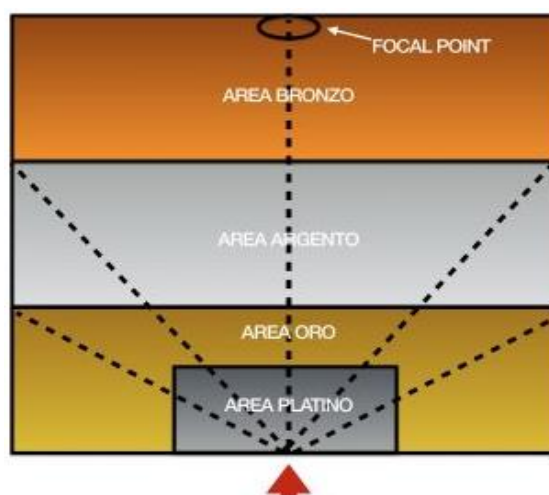


Fig. 2.7 Il percorso di vendita e la costruzione delle aree d'acquisto.

Fonte: Gallucci F., *Marketing emozionale*, op.cit., p.74.

¹¹² A. Provenzano, *Visual Merchandising. Dal marketing emozionale alla vendita visiva*, Popai, Milano, 2012.

¹¹³ Ibidem.

¹¹⁴ F. Gallucci, *Marketing emozionale*, op.cit., p.12.

¹¹⁵ P. Poponessi, F. Gallucci, *Il marketing dei luoghi e delle emozioni*, op.cit., p.35.

Anche il piazzamento dei prodotti sugli scaffali può creare particolari stati d'animo nel consumatore, influenzando positivamente il riconoscimento del brand e conseguentemente le sue scelte d'acquisto.

Gli studi effettuati confermano come i clienti sono portati ad ignorare i prodotti sistemati in basso, o troppo in alto, mentre acquistano di più quelli più facili da trovare, collocati all'altezza dell'occhio.

E' stato evidenziato¹¹⁶ come una presentazione efficace aumenta di circa quattro volte la possibilità d'acquisto, in quanto stimola degli elementi sensoriali e cognitivi, che suscitano una maggiore reazione nei consumatori.

La creazione di un immaginario mentale nei clienti produce un effetto positivo sulle loro intenzioni d'acquisto, incoraggiando la loro risposta comportamentale.

«Le sensazioni soggettive ed irrazionali che concorrono al processo d'acquisto dipendono in parte dagli stimoli sensoriali attivati nel consumatore al momento della sua decisione; ne consegue la necessità per l'azienda di trasmettere gli stimoli sensoriali più adatti a convincere il cliente circa l'irrinunciabilità e l'insostituibilità del prodotto, tramite tecniche di vendita e di comunicazione basate sulla sollecitazione strategica di tutti e cinque i sensi del consumatore¹¹⁷.»

Di questo si occupa il marketing polisensoriale, il quale propone delle tecniche di vendita legate alla stimolazione dei cinque sensi.

Quello più importante è costituito dalla vista, che cattura l'attenzione dei clienti favorendo un riscontro positivo nei confronti di un determinato articolo. L'obiettivo è quello di creare sensazioni interessanti lavorando ad esempio sui colori, che alimentano il ricordo del prodotto¹¹⁸. Sono quest'ultimi che molto spesso aiutano ad identificare il marchio, indirizzando le aspettative emozionali, con significati differenti da cultura a cultura. La scelta di un determinato colore può generare tutta una serie di ricordi, pensieri, percezioni, capaci di evocare emozioni, che incidono sul processo di acquisto (Fig. 2.8).

¹¹⁶ A. Provenzano, *Visual Merchandising. Dal marketing emozionale alla vendita visiva*, op.cit., p.84.

¹¹⁷ R. Palmerini, *Marketing polisensoriale*, in www.marketingunipd.wordpress.com, 2014.

¹¹⁸ È stato studiato, infatti, come mentre il rosso stimola maggiormente l'attenzione, il blu determina un maggiore senso di rilassatezza, mentre il verde emana senso di equilibrio, stabilità, forza, tenacia, compassione ed armonia.



Fig. 2.8 Le personalità e i marchi associati ai colori.

Fonte: Redazione Millionaire, *Marketing, i colori parlano di un brand*, in www.millionaire.it, 2016.

Anche gli stimoli sonori concorrono alla formazione di un particolare stato d'animo che può essere di tristezza o di felicità. L'ascolto della musica favorisce il rilascio di endorfine nel nostro corpo, migliorando le connessioni interpersonali e evocando emozioni di vario tipo.

Le aziende quindi lavorando sui profili utenti dei propri clienti possono scegliere la musica da inserire nel proprio punto vendita, per soddisfare le loro preferenze influenzando la velocità dello shopping e la loro disponibilità di spesa¹¹⁹.

¹¹⁹ R. Palmerini, *Marketing polisensoriale*, in www.marketingunipd.wordpress.com, 2014.

CAPITOLO III

IL CASO NIKE

3.1 Nike: la storia di un'impresa di successo.

Oggetto delle considerazioni successive è l'esame del caso Nike, impresa multinazionale nata dalla collaborazione tra Phil Knight e il suo allenatore Bill Bowerman. Il primo era uno studente della Stanford University che, essendo anche un grande appassionato di atletica, dopo un suo viaggio in Giappone si mise a realizzare con l'aiuto di un calzolaio locale delle scarpe da tennis, per migliorare il rendimento degli atleti che partecipavano alle principali competizioni sportive.

Dopo l'incontro con Onitsuka Tiger, venditore di scarpe in Giappone, e la costituzione di una prima società, la Blue Ribbon Sport, ritornando negli Stati Uniti iniziò la vendita delle scarpe, realizzando nel primo anno di attività profitti pari a 250 dollari.

In seguito a questi buoni risultati, i due dopo la scissione da Tiger volevano progettare una loro linea di scarpe innovative, sfruttando dei gommini da utilizzare come ammortizzatori, per aumentare la capacità di assorbire la forza d'impatto della corsa, alleviando la tensione che si produce sul corpo.

Nel 1971 nasce quindi la Nike, marchio conosciuto in tutto il mondo, il cui nome deriva da una famosa dea greca, che Jeff Johnson primo impiegato aziendale aveva visto in sogno.

Da allora l'azienda riscosse un notevole successo, contando oggi moltissimi dipendenti e migliaia di strutture, sia in Italia che all'estero.

Anche se inizialmente l'obiettivo era quello di creare grandi scarpe per grandi atleti, solo successivamente la voglia di cambiare ed innovare il mercato delle calzature sportive portò il proprietario, Phil Knight, a rivolgersi ad una studentessa Carolyn Davidson¹²⁰, per la progettazione del logo.

¹²⁰ Attualmente la graphic designer dopo essere stata premiata nel 1984, con un'anello d'oro a forma di Swoosh e una cospicua partecipazione azionaria, non collabora più con l'azienda occupandosi e facendosi promotrice di iniziative di carattere sociale

Oggi senza ombra di dubbio, il marchio della Nike rappresenta uno dei simboli più importanti all'interno del mercato, con un valore economico che si aggira, dalle stime effettuate, intorno ai sedici milioni di dollari¹²¹. Con il passare del tempo la sua importanza è cresciuta in modo esponenziale, esprimendo per i consumatori non solo le caratteristiche della velocità e della dinamicità, ma anche considerando la linea che appare non chiusa, il senso dell'anticonformismo e della libertà. In base a queste osservazioni, è nato il termine onomatopeico swoosh, con il quale si descrive qualcosa di mobile, coerente con il settore sportivo, caratterizzato da una forte vitalità¹²². Già da molto tempo è presente in tutti i cartelloni pubblicitari e sui prodotti del brand, con la possibilità da parte dell'impresa di inserirlo nelle campagne anche senza nome, in quanto contraddistinto da un'elevata conoscenza da parte del consumatore¹²³ (fig. 3).



Fig. 3.1 Il logo della Nike.

Fonte: www.brand-identikit.it/it/articoli/nike.html.

Dopo la nascita delle prime calzature sportive, con l'obiettivo di aumentare la copertura del mercato, l'impresa si rivolse ad una agenzia di comunicazione, la Wieden & Kennedy Advertising Agency, diventata fondamentale per la sua crescita.

Grazie al suo lavoro, furono realizzati numerosi spot pubblicitari, che contribuirono a far crescere la notorietà del marchio e ad incrementare le vendite. Nel 1988 la creazione di una scarpa adatta a tutti i tipi di sport, con lo slogan pubblicitario mostrato alla fine, *Just do it*, fece crescere la popolarità dell'impresa

¹²¹ Il proprietario Phil Knight è diventato milionario con un numero di azioni con un controvalore pari a 178 milioni di dollari.

¹²² Department of Nike Archives, *Continua a lasciare il segno*, in www.nike.com, 2020.

¹²³ P. Kotler, K. Keller, *Marketing management*, 2017, p.174.

oggetto di studio, con un impatto molto forte sul pubblico dei consumatori. Non solo gli sportivi infatti, ma anche la gente comune rimase molto colpita da questa frase che generava in loro un'energia positiva¹²⁴, rappresentando la community dei clienti, ma anche la società in generale.

Successivamente, a partire dai primi anni '90, l'impresa realizzò un vero e proprio boom delle vendite, conseguendo profitti sempre più elevati, ottenuti grazie alla fidelizzazione della clientela¹²⁵.

L'allargamento del proprio raggio d'azione verso nuovi mercati portò la Nike a concludere tutta una serie di accordi e sponsorizzazioni, con realtà molto importanti del mondo sportivo. Tra questi si segnala quello raggiunto nel 1994 con la nazionale brasiliana, che in quello stesso anno vinse il mondiale di calcio, potenziando l'immagine dell'azienda in tutta Europa. All'interno di questo mercato il fatturato aumentò notevolmente, generando una serie di entrate che nel 2003 si rivelarono superiori a quelle del mercato americano. Dopo aver conquistato l'Europa, l'attenzione della Nike si sposta verso il mercato asiatico, in mano all'Adidas che in quegli anni era lo sponsor ufficiale dei giochi olimpici, che si svolgevano a Pechino. La strategia commerciale seguita per fronteggiare la concorrenza era quella di coinvolgere alcuni atleti come testimonial, in particolare quelli della squadra di basket statunitense, con la possibilità di renderli protagonisti di alcuni spot pubblicitari, avendo ottenuto l'autorizzazione da parte del Comitato Olimpico Internazionale, per proiettare le loro immagini. L'esito di quella campagna fu quello di un rilevante aumento delle vendite stimato intorno al 15%, con una crescita considerevole degli introiti aziendali¹²⁶.

La possibilità di realizzare i sogni dei campioni, ma anche di chiunque ami lo sport, si riflette nella vision dell'azienda esaminata, che fissa una finalità ben precisa, vale a dire quella di *«portare avanti la sua eredità di pensiero innovativo, sia per sviluppare prodotti che aiutano gli atleti a raggiungere i loro obiettivi, sia*

¹²⁴ Lo slogan creato da Dan Wieden, viene attribuito ad un condannato a morte che prima di subire la condanna ha pronunciato le parole Let's do it, vale a dire <<avanti facciamolo>>.

¹²⁵ R. Serra, *Nike: come lanciare un brand di successo planetario*, in www.roberto-serra.com, 2020.

¹²⁶ P. Kotler, K. Keller, *Marketing management*, op.cit., p.176.

per creare opportunità commerciali che distinguono Nike dalla concorrenza e forniscono valore ai nostri azionisti¹²⁷».

Per quanto riguarda le strategie commerciali adottate da Nike per essere leader nel campo dello sport¹²⁸, possiamo individuare alcuni elementi fondamentali, rappresentati dai seguenti aspetti:

- 1) *l'assunzione dei rischi*, che ha portato l'azienda a puntare negli anni su giovani promesse del basket come ad esempio Michael Jordan diventato oggi un vero e proprio campione, o su giocatori di football quale Colin Kaepernick, attivista in un movimento contro il razzismo e la violenza esercitata dall'organo di polizia. Quelle che venivano considerate delle scommesse, si sono rivelate nel tempo come vere e proprie campagne di successo, dimostrando il coraggio dell'impresa a schierarsi in modo non «*politically correct*», coerentemente con i valori affermati dal marchio;
- 2) *l'innovazione costante*, di processo ma soprattutto di prodotto, che ha dato vita inizialmente dal versamento della gomma in un waffle di ferro caldo, alla sneaker che ha conquistato i paesi di tutto il mondo¹²⁹. A partire dal 2006 venne proposto sul mercato, frutto della collaborazione con la Apple, un sensore che evidenziava le informazioni relative ai chilometri percorsi, ai battiti cardiaci, nonché alle calorie consumate durante l'attività fisica; mentre nel 2015, è stata realizzata la prima scarpa con l'allacciatura automatica, che funzionava grazie ad un pulsante o mediante l'apposita app. A queste due innovazioni si aggiunge una delle ultime scarpe di successo, la «*Nike Vaporfly*» con una suola in carbonio che consente di aumentare la velocità, riducendo la quantità di energia consumata nell'attività atletica. L'utilizzo della tecnologia è presente anche all'interno degli store¹³⁰, dove è possibile per il cliente, con un'applicazione chiamata «*Scan to Try*», verificare le taglie e i colori disponibili dei prodotti a cui è interessato;

¹²⁷ R. Serra, *Nike: come lanciare un brand di successo planetario*, in www.roberto-serra.com, 2020.

¹²⁸ F. Ventrella, *La storia di Nike: come nasce un brand di successo*, in www.gqitalia.it, 2018.

¹²⁹ Ibidem.

¹³⁰ A. Pride, *What you can Learn from Nike Branding Strategy*, in www.rivaliq.com, 2022.

- 3) *la connessione emotiva con i clienti*, che rappresentano il principale patrimonio aziendale. Come ha dichiarato uno dei fondatori, Phil Knight¹³¹ «la nostra pubblicità cerca di collegare i consumatori al marchio Nike attraverso le emozioni dello sport e del fitness. Mostriamo competizione, determinazione, successo, divertimento e persino ricompense spirituali dalla partecipazione a queste attività.» Tramite l'uso del marketing emozionale, Nike ha saputo creare delle storie significative, con le quali ispirare le persone. In virtù di ciò, ha determinato un forte impatto emotivo sulla vita dei consumatori, generando una vera e propria connessione con gli stessi¹³²;
- 4) *la concentrazione su quello che riesce meglio*, ottenuta esaminando i gusti e le preferenze dei consumatori. Le esperienze negative del passato, quali ad esempio quelle derivanti dalla fabbricazione di una scarpa casual, sono ormai un lontano ricordo, in quanto oggi l'impresa si concentra su strategie che si focalizzano sulle emozioni, per aumentare gli acquisti di beni;
- 5) *la gestione della distribuzione*, che in alcuni casi ha reso con l'iniziativa «*limited edition*» il marchio esclusivo. Fabbricando poche quantità di sneakers con la firma di Michael Jordan, Nike ha avallato una strategia commerciale in cui la domanda era sempre maggiore dell'offerta, fino al 2018 quando ha deciso di incrementare la produzione, per aumentare le vendite¹³³. I prodotti Nike sono ormai famosi in tutto il mondo e godono di una buona reputazione sul mercato, anche se ultimamente alcuni consumatori li considerano molto cari.

Durante la fase dell'emergenza pandemica, l'azienda è riuscita a fidelizzare la propria clientela non perdendo rilevanti quote di mercato e riuscendo ad affrontare i principali concorrenti rappresentati dalla Puma e dell'Adidas. Tutto questo è confermato dai dati delle vendite dei principali brand sportivi dal 2017 al 2020 (fig. 3.2), che dimostrano la sua leadership indiscussa, nel settore delle calzature, dell'abbigliamento e degli accessori. Le ragioni di questo successo sono

¹³¹ M. Petrucci, *Nike: il segreto del suo successo (e come sfruttarlo)*, in www.linkedin.com, 2021.

¹³² M. Petrucci, *Nike: il segreto del suo successo (e come sfruttarlo)*, cit..

¹³³ Questo obiettivo non è stato raggiunto, in quanto i dati di mercato hanno confermato un aumento delle vendite in misura pari al 10% in quel periodo.

riconducibili alla proposta di valore che offre ai suoi clienti, unitamente all'impossibilità di essere replicata nella produzione di prodotti di qualità.

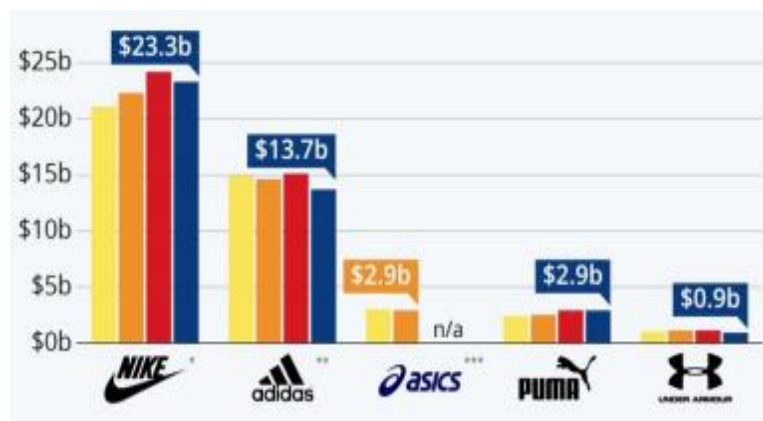


Fig. 3.2 Nike ancora in cima al mondo delle Sneaker (dati 2017-2020).
Fonte: www.statista.com, 2021.

3.2 Lo sviluppo del mercato e la nascita del brand Jordan.

La strategia commerciale utilizzata da Nike per migliorare la propria quota di mercato, era finalizzata a mettere sotto contratto i migliori atleti come testimonial, concentrandosi sul mondo del basket lo sport che in America, vantava una maggiore popolarità¹³⁴.

Visto che i brand concorrenti avevano già rivolto la loro attenzione ai campioni di questo sport, l'impresa pensò di puntare sui giovani talenti, in particolare su quelli che, completato il loro percorso universitario, potevano diventare con il passare del tempo i migliori giocatori della lega professionistica. Tra questi rientra sicuramente Michael Jordan, sulla cui immagine che ha contribuito a vendere milioni di scarpe, la Nike ha costruito il proprio successo, essendo considerato il giocatore più forte di tutti i tempi. Nato nel 1963 a Brooklyn da una famiglia povera, successivamente si trasferì nel North Carolina, dove frequentò l'Università pagando la retta grazie ad una borsa di studio, ottenuta con lo scopo di poter giocare a basket. Nel 1984 fu scelto dai Chicago Bulls come migliore talento, diventando ben presto un idolo per tutti i fan, e vincendo sei titoli negli anni '90¹³⁵.

¹³⁴ M. Petrucci, *Nike: il segreto del suo successo (e come sfruttarlo)*, cit..

¹³⁵ M. Bianca, *Marketing sportivo: il caso di Micheal Jordan e Nike*, in www.commttoaction.it, 2022.

A questi successi straordinari ottenuti in ambito sportivo, si aggiungono quelli di natura commerciale che gli consentirono di guadagnare moltissimo già a partire dai primi anni, grazie all'accordo concluso con la Nike nel 1984. L'impresa stimolata dai suggerimenti di Sonny Vaccaro, dirigente che guardando alcune partite aveva intuito le grandi potenzialità del giocatore, concluse con lo stesso un accordo, offrendogli un contratto faraonico per poter fronteggiare le offerte delle aziende concorrenti.

Tra queste troviamo la Converse e l'Adidas, che almeno inizialmente erano in una situazione di vantaggio rispetto alla Nike.

Questo perché la Converse forniva le scarpe che lo stesso giocatore utilizzava al college, pagando il suo allenatore affinché tutti gli studenti universitari indossassero i prodotti con il loro marchio.

L'Adidas, invece, costituiva all'epoca l'azienda leader nel mercato, avendo già concluso dei contratti vantaggiosi con i migliori giocatori professionisti. La strategia della Nike, che veniva considerata come terzo incomodo nelle trattative, oltre al lato economico, puntava a mettere il giocatore al centro, facendolo sentire importante e protagonista delle strategie commerciali¹³⁶.

Dopo aver rinunciato a un contratto con la Converse per una cifra pari a centomila dollari, l'atleta stava per accettare l'offerta dell'Adidas che gli proponeva una somma superiore¹³⁷, quando spinto dall'agente, incontrò i dirigenti della Nike che gli formalizzarono un accordo che non poteva rifiutare.

Quest'ultimo prevedeva un compenso pari a sette milioni di dollari, cifra straordinaria per quell'epoca, con il rispetto di alcune clausole¹³⁸, tra le quali ricordiamo la possibilità di essere nominato Rookie of the Year, di essere chiamato in uno dei primi tre quintetti All Star e nello stesso tempo, di mantenere una media di minimo 20 punti a partita.

In assenza del raggiungimento di questi obiettivi, la Nike si sarebbe potuta ritirare dall'accordo, due anni prima della conclusione del contratto. A questa

¹³⁶ S. Riggio, *Tre strategie di marketing da Nike*, in www.linkedin.com, 2018.

¹³⁷ Quest'ultimo brand offriva infatti a Michael Jordan un compenso pari a 500000 dollari.

¹³⁸ Ibidem.

proposta, seguì un periodo di riflessione, dopo il quale Michael Jordan decise di accettare, dando vita ad una fase di successo per l'azienda e per il brand¹³⁹.

Anche con il passare del tempo, il giocatore rimase sempre fedele alla Nike, che aveva dato vita ad una sponsorizzazione efficace, costruita puntando su una comunicazione divertente, capace di immortalare negli spot pubblicitari i suoi momenti di vita negativi e positivi. Le sue scarpe, le Air Jordan, venivano utilizzate ormai non solo per fare sport, ma anche nella vita comune, in quanto erano particolarmente richieste dal pubblico dei consumatori (fig. 3.3)¹⁴⁰.



Fig. 3.3 Le Air Jordan 1.
Fonte: www.nike.com, 2022.

Con l'evidenza del brand Nike e con il primo logo della linea Jordan, che raffigurava un pallone alato realizzato sulla base delle caratteristiche fisiche e tecniche del testimonial (fig. 3.4), la società riuscì ad imporsi sul mercato con questo modello che, disegnato da Peter Moore nel 1985, presentava un taglio alto, con una tomaia in pelle, posizionata vicino al collo della scarpa.

Dal punto di vista tecnologico, occorre segnalare la presenza di una borsa d'aria al di sotto del tallone, utile per ammortizzare gli impatti¹⁴¹.

¹³⁹ In questa fase il campione propose all'Adidas un'offerta simile, che venne rifiutata per tutta una serie di ragioni. In primo luogo, l'Adidas veniva considerata come un brand europeo e non voleva spingersi all'interno del mercato americano; oltre a ciò l'azienda valutava come rischioso firmare un contratto ad un giovane professionista di basket che ancora non aveva giocato nemmeno un minuto in NBA.

¹⁴⁰ M. Bianca, *Marketing sportivo: il caso di Micheal Jordan e Nike*, op. cit.

¹⁴¹ S. Dalla Torre, *History of a shoe: Nike Air Jordan*, in www.nbareligion.com, 2015.

Pur avendo queste scarpe fatto la storia del brand, la loro progettazione iniziale ed il loro design presentavano non pochi problemi. La presenza dei colori rosso, nero e bianco in quasi tutti i modelli veniva considerata eccessiva, con la conseguenza che Michael Jordan, in una fase iniziale, si rifiutò di indossarle. Successivamente, il loro utilizzo venne vietato anche dalla NBA, che impediva ai giocatori di entrare in campo con delle scarpe aventi colori diversi dal bianco¹⁴².



Fig. 3.4 Il pallone alato, primo logo della linea Jordan.
Fonte: www.nike.com, 2022.

Con la creazione di uno spot molto semplice, che presentava una durata di trenta secondi, incentrato non tanto sul prodotto¹⁴³ ma sulla lotta tra l'azienda da un lato e la NBA dall'altro, l'impresa migliorò la conoscenza del brand, con la vendita di quasi quattrocentocinquantamila modelli nel primo mese di uscita.

Le Air Jordan 1 divennero in poco tempo il simbolo della società americana, che si ribellava alle regole imposte dall'autorità, schierandosi contro le lotte commerciali ingaggiate dalla federazione nei confronti del marchio.

Nel 1986-1987 venne realizzato il modello successivo, le Air Jordan II, che ancora oggi costituiscono le scarpe meno vendute della storia. Le ragioni di questo insuccesso sono riconducibili ad una serie di motivi tra i quali il più rilevante era rappresentato dal prezzo. Mentre infatti i primi modelli delle Air Jordan presentavano un costo di 65 dollari, quest'ultime potevano essere acquistate pagando una cifra elevata, pari a 100.

Durante la competizione dell'All Star Game in cui gareggiavano Dominique Wilkins e Michael Jordan, quest'ultimo diede vita alla schiacciata più bella di tutti

¹⁴² S. Dalla Torre, *History of a shoe: Nike Air Jordan*, op.cit..

¹⁴³ C. Pellecchia, *NBA, Michael Jordan e la storia del logo che ha cambiato la lega*, in www.vavel.it, 2015.

i tempi, partendo dalla linea del tiro libero. Per immortalare questo momento, il designer Tinker Hatfield, progetto le Air Jordan III, che costituiscono le sneaker più vendute di tutti i tempi, con una base bianca ed il colore rosso «infrared», per migliorare gli occhielli superiori ed inferiori della tomaia.

Da subito riscosero un grande successo, nonostante il loro prezzo elevato dovuto anche ad un nuovo design che ha visto l'abbandono del pallone alato e l'introduzione del Jumpman (fig. 3.5), che rievocava il clamore del pubblico rispetto a questo gesto sportivo, con il quale Michael Jordan ha «modificato le leggi della fisica¹⁴⁴.»



Fig. 3.5 Il nuovo Jumpman della Nike.
Fonte: www.nike.com, 2022.

Questa schiacciata, ha decretato il successo indiscusso di queste sneakers, che tutti volevano acquistare in quanto rappresentavano ormai un'icona di stile, ed un vero e proprio status per i giovani.

L'ossessione di averle a tutti i costi produsse numerose uccisioni, soprattutto tra gli adolescenti, in quanto per il loro prezzo elevato, molti non potevano permettersene. Tra queste ricordiamo quella di Michael Eugene Thomas, studente di soli quindici anni ucciso nella sua scuola da un amico, che voleva indossare le sue Air Jordan¹⁴⁵. Il clamore mediatico di questi avvenimenti, ha suscitato la disapprovazione di tutto il mondo sportivo. «Pensavo che le persone avrebbero cercato di emulare le cose buone che faccio, che avrebbero cercato di ottenere, di essere migliori. Niente di male. Non avrei mai pensato a causa della mia

¹⁴⁴ G.B. Piras, *One Man Brand: Micheal "Air" Jordan*, in www.thismarketerslife.it, 2016.

¹⁴⁵ R. Telander, *In America's cities, kids are killing kids over sneakers and other sport apparel favored by drug dealers. Who's to blame?*, in www.vault.si.com, 1990.

approvazione di una scarpa o di qualsiasi prodotto, che le persone si sarebbero danneggiate a vicenda¹⁴⁶».

Questi avvenimenti misero a dura prova il mercato delle calzature, molto spesso accusato di sfruttare i consumatori, con la vendita di scarpe presentate come oggetti di lusso. Di fronte alla situazione delle città, caratterizzate da numerosi problemi economici, la voglia da parte dei giovani di imitare i loro campioni preferiti, ha prodotto dal punto di vista sociale tutta una serie di eventi negativi, quali furti, rapine, ed illeciti di ogni genere.

Questa situazione, che riguardava anche gli altri brand sportivi¹⁴⁷, indusse l'azienda a realizzare uno spot che ebbe molto successo, all'interno del quale si inscenava un dialogo tra Michael Jordan e Spike Lee¹⁴⁸.

«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 mondiale¹⁴⁹.»

Dopo il ritiro di un campione sportivo, difficilmente una collezione di abbigliamento collegata a un testimonial di successo continui a vendere i prodotti sul mercato. Questo è quello che è successo con Michael Jordan, ormai entrato nel cuore dei fan, campione che ha fatturato più di cento milioni di dollari, nel 2014.

La sua linea continua ad avere molto successo, soprattutto dopo la decisione della Nike di creare intorno al suo nome un vero e proprio brand sportivo. A tale scopo non solo furono conclusi dei contratti con nuovi testimonial¹⁵⁰, ma si estesero le sponsorizzazioni ad altri sport diversi dal basket, con largo seguito in America, quali ad esempio il baseball ed il football.

¹⁴⁶ Ibidem.

¹⁴⁷ Ibidem.

¹⁴⁸ M. Totolo, *La NBA e il piccolo schermo: l'evoluzione degli spot pubblicitari*, in www.basketinside.com, 2014.

¹⁴⁹ Ibidem.

¹⁵⁰ Ricordiamo ad esempio i contratti conclusi con Blake Griffin, Russell Westbrook, ed infine con Kobe Bryant.

Gli accordi conclusi agli inizi degli anni 2000 furono molti; tra i più importanti ricordiamo quelli siglati con il pugile Andre Ward che ha pubblicizzato il brand nel film di Rock Balboa, oppure quelli stipulati nel campo del tennis con Roger Federer, uno dei più grandi campioni di tutti i tempi, che seguendo le orme di Michael Jordan, ha creato una propria linea di abbigliamento sportivo.

Anche dopo la fine della sua carriera, i suoi profitti sono quindi continuati a crescere, sostenuti dalla politica commerciale della Nike che negli ultimi anni ha aperto degli store dedicati interamente al brand Jordan. Il primo in ordine temporale è stato inaugurato a Boston ed è costituito da un palazzo di tre piani, che rappresenta un vero e proprio tempio per gli amanti del basket.

La costruzione dei retail store, vale a dire una rete di negozi fisici destinati alla vendita di prodotti e servizi ai consumatori finali, hanno facilitato la scelta delle scarpe da parte dei clienti, aumentando tramite il contatto diretto, il loro livello di fiducia nel brand. Negli ultimi anni, l'eccessiva offerta di modelli ed il cambiamento della visione dell'atleta maggiormente in linea con l'idea proposta da Adidas, hanno provocato una diminuzione della quota di mercato che, tuttavia, non ha messo in discussione la forza del brand.

Ancora oggi sono moltissimi coloro che ne seguono le orme, in quanto Michael Jordan viene considerato come l'atleta che ha dato una maggiore popolarità al basket americano, essendo uno degli sportivi più famosi della storia. Il suo successo, deriva dal saper coniugare le doti sportive con quelle umane, rappresentando un modello di riferimento per le nuove generazioni¹⁵¹.

Anche Adidas, come principale azienda competitor di Nike nella produzione di abbigliamento ed accessori sportivi, ha dato vita ad uno stile di semplicità, linearità ed eleganza utilizzando un logo inizialmente rappresentato da un trifoglio, le cui strisce orizzontali descrivono le tre placche continentali, simbolo di universalità. Nel corso degli anni, la strategia commerciale ha determinato l'acquisizione di molte aziende e brand¹⁵² concorrenti, nonché la creazione di numerose sottomarche, soprattutto nel mondo del calcio, tra le quali ricordiamo Adidas Football.

Dalla collaborazione con famosi campioni di tutto il mondo, è aumentata la considerazione e la visibilità del marchio presso il pubblico dei consumatori, soprattutto scegliendo come testimonial lo sportivo Leo Messi.

¹⁵¹ G.B. Piras, *One Man Brand: Micheal "Air" Jordan*, in www.thismarketerslife.it, 2016.

¹⁵² Tra questi ricordiamo Salomon, Reebok, Five Ten.

Con una campagna pubblicitaria basata sul transmedia storytelling, chiamata «Backed by Messi», il calciatore è stato impegnato a scegliere dieci giovani talenti che successivamente si sarebbero misurati in alcune prove, indossando prodotti e calzature griffate Adidas.

La principale finalità di questa strategia mediatica era quella di pubblicizzare le «Messi 15» (fig.3.6), innovative scarpe da calcio, facendole indossare in anteprima ai ragazzi protagonisti dello spot.

Le due aziende esaminate Nike e Adidas, oltre a competere per le sponsorizzazioni relative ai migliori campioni sportivi, sono oggi impegnate attraverso i nuovi mezzi di comunicazione a creare un forte coinvolgimento emotivo tra il cliente ed il marchio, producendo nuove interazioni con i propri clienti.

In virtù di ciò, diventa fondamentale la ricerca di nuovi follower, i quali vengono considerati come veri e propri testimonial aziendali, commentando i prodotti delle imprese e condividendo sui social i loro principali contenuti.

«La reputazione del brand non viene più costruita facendo leva sulle transazioni individuali ma attraverso la somma delle interazioni con i vari clienti, un processo che si estende nel tempo e che si attua attraverso molti punti di contatto tra i diversi media. Non si punta semplicemente a convincere un consumatore ad un singolo acquisto, ma a costruire una vera e propria relazione a lungo termine con il marchio. Il modo più sicuro di assicurarsi la fedeltà dei consumatori è di costruire una brand community impegnata ed appassionata a quel determinato marchio¹⁵³.»



Fig. 3.6 Screenshot del sito Adidas nella sua sezione Football.

Fonte: <http://www.adidas.it/calcio>

¹⁵³ H. Jenkins, *Convergence culture: where old and new media collide*, New York University Press, 2006.

Di seguito riportiamo nelle fig. 3.7 e 3.8, il numero di follower che supportano e sponsorizzano i prodotti delle due multinazionali sui vari social e all'interno del settore calcistico.

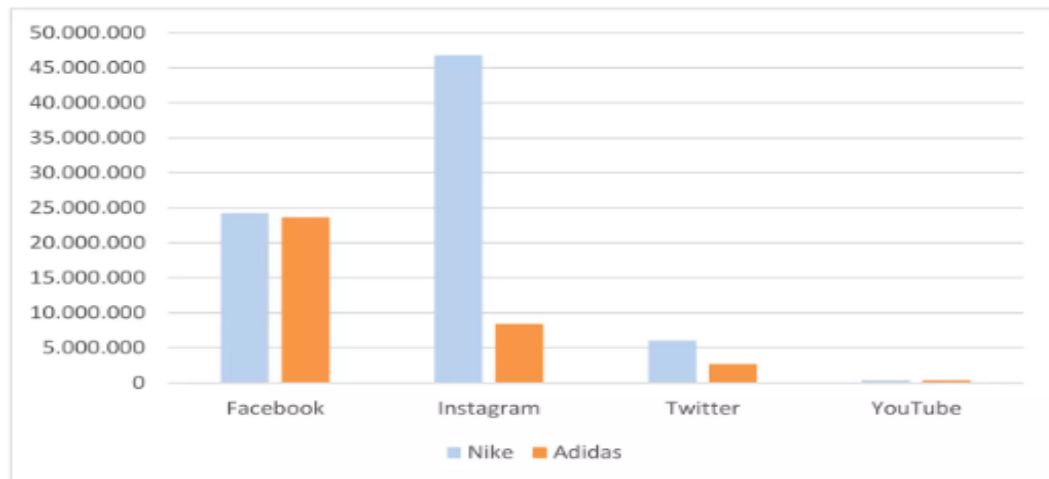


Fig. 3.7 Numero di follower di Nike e Adidas sui vari social.
Fonte: K. Phil, *Nike – L'arte della vittoria*, Mondadori, 2019.

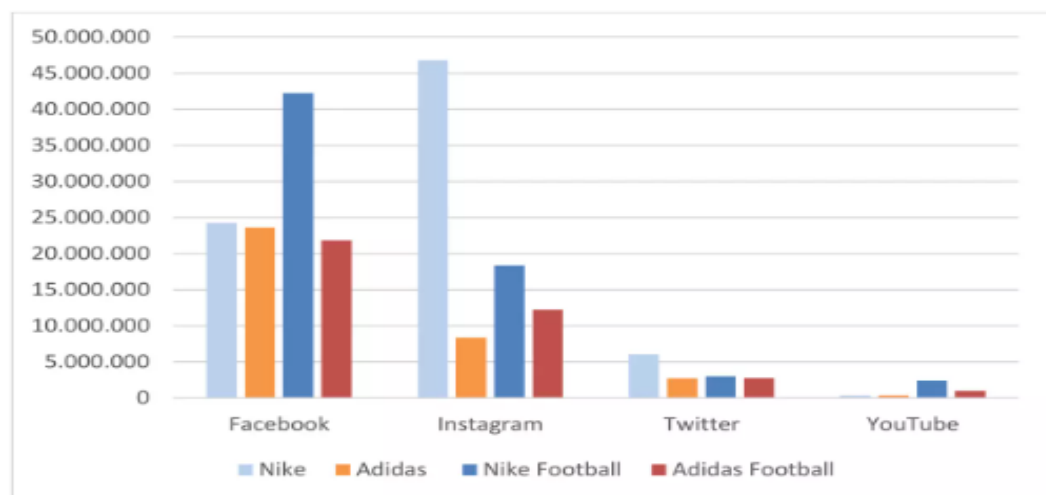


Fig. 3.8 Fan di Nike, Nike football, Adidas e Adidas football a confronto.
Fonte: K. Phil, *Nike – L'arte della vittoria*, Mondadori, 2019.

Dall'analisi dei dati emerge la posizione di dominanza della Nike rispetto all'Adidas con circa quarantasei milioni di utenti su Instagram, ottenuti grazie ad una strategia di comunicazione efficace costruita tutta sullo storytelling¹⁵⁴.

¹⁵⁴ M. Giovagnoli, *Transmedia. Storytelling e comunicazione*, Milano, Apogeo, 2013.

3.3 L'offerta commerciale e le strategie a lungo termine.

Il termine streetwear, che letteralmente viene tradotto con il significato di abbigliamento di strada, nasce negli Stati Uniti in particolare nella West Coast, praticato da tutti quei giovani che avevano un modo di vestire legato alla strada e sganciato dai canoni e dai suggerimenti, provenienti dall'alta moda.

Negli ultimi anni questo trend si è interessato della promozione e della vendita di prodotti, soprattutto quelli limited edition, aumentando la partecipazione dei consumatori¹⁵⁵.

Anche la Nike coerentemente con le strategie seguite dalle aziende concorrenti, sta producendo dei prodotti per questo settore, quali sneakers e felpe con cappucci, per conquistare il target dei giovani di età superiore a 25 anni.

Sono loro infatti che decidono cosa indossare, tramite le recensioni effettuate dai clienti sui social, oppure consultando riviste specializzate di abbigliamento¹⁵⁶. L'attuazione di questi valori democratici stimola un maggiore coinvolgimento degli acquirenti, che molto spesso vengono chiamati dalle aziende a co-creare i loro prodotti. A titolo di esempio, sul sito della Nike viene consentito ai compratori di personalizzare le sneakers in base alle loro preferenze scegliendo non solo il modello, ma anche i colori di riferimento.

Mentre le collezioni di alta moda vengono presentate al pubblico grazie ad eventi dedicati, nello streetwear molto spesso i nuovi prodotti non vengono nemmeno annunciati, ma tramite l'e-commerce sponsorizzati attraverso la nuova cultura della goccia¹⁵⁷. Si tratta di quello che viene definito come marketing drop, che consiste nella *«strategia di lanciare prodotti sul mercato in limited edition annunciati all'ultimo istante, disponibili in un breve periodo di tempo e in determinati punti vendita. Il risultato è di solito sempre sold-out¹⁵⁸.»*

A testimonianza di ciò la Nike ha ideato una lotteria denominandola «SNKRS», con la quale ha sorteggiato alcuni clienti concedendogli la possibilità di acquistare, avendo a disposizione un tempo maggiore, il prodotto da loro desiderato. Solo così

¹⁵⁵ D. Gullotta, *La streetwear: una moda sempre in evoluzione!*, in www.harim.it, 2020.

¹⁵⁶ Ibidem.

¹⁵⁷ A.R. Russo, *Perché il fenomeno del marketing drop sta conquistando il lusso*, in www.forbes.it, 2018.

¹⁵⁸ Ibidem.

in presenza di un'offerta scarsa, l'impresa è riuscita ad aumentare la desiderabilità del prodotto, creando un meccanismo di comunicazione diretta, con il pubblico dei consumatori. Un altro fattore importante da considerare all'interno di questo mercato è costituito dal prezzo di rivendita. Tanto maggiore è la scarsità del bene, maggiore infatti sarà la domanda ed il conseguente valore, con il quale sarà rivenduto.

La possibilità di utilizzare le calzature in tutte le situazioni, unitamente all'opportunità di indossare le felpe in qualsiasi periodo dell'anno, hanno reso l'azienda oggetto d'analisi, leader in questo mercato. I fan dello streetwear amano difatti indossare le sue sneakers, che ormai vengono pubblicizzate tramite il meccanismo dei social media. In merito invece al perfezionamento del processo di acquisto, si registra una prevalenza del negozio fisico, in quanto molto spesso sul sito ufficiale i prodotti vengono presentati in quantità limitata. Si realizza quindi una stretta integrazione tra i canali offline e quelli online, con la possibilità di attrarre un maggiore pubblico dei consumatori¹⁵⁹.

Puntando nel lungo termine sulla strategia della scarsità artificiale, la Nike ha spinto i suoi clienti ad effettuare prontamente l'acquisto, per non incorrere nella perdita potenziale dell'oggetto dei loro desideri. Annunciando in pochissimo tempo il lancio di un nuovo prodotto, il consumatore viene assalito da un sentimento di attesa e di ansia, in conseguenza del quale è stimolato a comprarlo velocemente¹⁶⁰.

La possibilità di sfruttare le leve psicologiche per aumentare le vendite è alla base di quello che viene definito scarcity marketing, termine con il quale si indica una particolare strategia, attraverso cui le imprese danno origine a numerose barriere nell'acquisto di un prodotto, creandone pochi esemplari.

Con delle offerte limitate nel tempo o grazie alla produzione di quantità inferiori rispetto a quelle richieste dal mercato, si stimola l'attenzione verso un determinato marchio, in base ad un principio di psicologia cognitiva elaborato da Brehm¹⁶¹, mediante il quale ogni essere umano anela a ciò che risulta difficile da raggiungere. In altre parole, la paura di rimanere esclusi da qualcosa induce i consumatori

¹⁵⁹ A.R. Russo, *Perché il fenomeno del marketing drop sta conquistando il lusso*, op.cit..

¹⁶⁰ Ibidem.

¹⁶¹ J. Brehm, *Theory of Psychological Reactance*, Academic Press, 1966.

all'acquisto di uno specifico bene, soprattutto quando quest'ultimo presenta tre elementi fondamentali:

- 1) la durata limitata, o la disponibilità solo ed esclusivamente per un periodo temporale ristretto;
- 2) l'esclusività, che spinge numerosi marchi a realizzare edizioni limitate dei loro prodotti con la corsa agli acquisti da parte dei clienti, al fine di evitare l'esaurimento delle scorte;
- 3) la rarità, caratteristica che induce le imprese a pubblicizzare sui vari portali online la disponibilità limitata del prodotto o del servizio, con delle vere e proprie barriere all'acquisto rappresentate ad esempio dal luogo in cui il bene è venduto, oppure dalla metodologia di pagamento o dal prezzo.

Un esempio di successo è rappresentato dai Nutella biscuits pubblicizzati dalla Ferrero tra il 2019 e il 2020 in tutta Europa. Alla campagna realizzata sui social media nel periodo delle festività natalizie, si è accompagnata la produzione di pochissime confezioni che risultavano introvabili nei supermercati e nei negozi di generi alimentari, contribuendo ancor di più a favorire la loro vendita.

Tutto questo ha spinto i clienti ad affrettare i loro acquisti, anche pagandoli ad un prezzo maggiorato che ha sfiorato i sei euro su Amazon. Sfruttando il principio della scarsità si è creato un senso di urgenza nel consumatore, con una domanda che ha superato di gran lunga l'offerta, ed un prezzo in rialzo stimolato dal passaparola legato non tanto all'effettiva bontà del prodotto, quanto alla sua desiderabilità e all'impossibilità di trovarlo.

I numeri registrati dalla Ferrero, brand che detiene il marchio Nutella hanno confermato questa parabola positiva, facendo registrare oltre 4,2 milioni di confezioni vendute, con una produzione raddoppiata, ricavi per circa dodici milioni di euro e l'assunzione di cento nuovi dipendenti, per incrementare le scorte. Secondo Angelo Massaro¹⁶² «negli ultimi cinque anni questo è certamente il lancio più importante di un nuovo prodotto. Nel senso che è quello che ha avuto maggiore successo, nei primi giorni di vendita. E ciò fa pensare che i riacquisti, dopo il primo anno, saranno numerosi.»

¹⁶² M. Tognini, *Game of Biscuits, episodio 6: La danza dei bagarini*, in www.rollingstone.it, 2019.

Per celebrare il successo del brand, nel 2021 una delle case d'asta più importanti al mondo la Sotheby's ha dato vita ad una vendita on-line, in cui la scarpe più richiesta, la *Nike Air Force I Entourage x Undefeated x Fukijama Gold* (fig.3.6), è stata venduta per un valore pari a ottantottomila e duecento dollari.



Fig. 3.6 Le Nike Air Force I Entourage x Undefeated x Fukijama Gold.
Fonte: www.sothebys.com/en/buy/action/2021/scarce-air, 2021.

Gli altri modelli che hanno avuto un riscontro positivo presso il pubblico dei consumatori sono costituiti dalle *Encoré Jordan IV* e dalle *Air Jordan IV Retro "Encore"* acquistate per un valore pari a quarantaquattro mila e cento dollari.

In conclusione, le *limited edition* prodotte da Nike, perseguendo una leadership di differenziazione, si distinguono da quelle dei concorrenti tradizionali, consentendo all'azienda di incrementare il proprio fatturato e nello stesso tempo migliorare la propria posizione competitiva, all'interno del mercato delle scarpe di lusso¹⁶³.

¹⁶³ A.R. Russo, *Perché il fenomeno del marketing drop sta conquistando il lusso*, op.cit..

BIBLIOGRAFIA

- Bartolini S., *Manifesto per la felicità*, Donzelli, Roma, 2010.
- Bianca M., *Marketing sportivo: il caso di Micheal Jordan e Nike*, in www.commtoaction.it, 2022.
- Bonazzi M., *La digitalizzazione della vita quotidiana*, Franco Angeli, Milano, 2014.
- Blythe J., Cedrola E., *Fondamenti di marketing*, Milano 2013.
- Brancale F., *I nuovi bisogni dei consumatori del Web: la Piramide di Maslow e Cosma*, in www.themarketingfreaks.com, 2014.
- Brehm J., *Theory of Psychological Reactance*, Academic Press, 1966.
- Cannon B., *The James-Lange Theory of emotions: a critical examination and an alternative theory*, in *The American Journal of Psychology*, n.39, 1927.
- Cavaliere G., *Gestione del brand e della reputazione. Cura in modo efficace il tuo brand e la reputazione della tua azienda*, Roma, 2018.
- Centofanti G., *Marketing emozionale: cos'è e come funziona*, in www.shopify.com, 2022.
- Chiarini D., *Il valore della relazione nel marketing: da consumatori a fan*, *Experience & Service Design*, n.4, 2021.
- Chioni M., *Che cos'è il neuromarketing, le potenzialità dell'EGC-Biofeedback*, in www.visibilità.net, 2019.
- Collesei U., *La comunicazione d'azienda. Strumenti e strutture per la gestione*, Isedi, Milano, 2008.
- Cova B., *Marketing non convenzionale*, Il Sole 24 ore, Milano, 2018.

- Cuneo M., *Il marketing relazionale per costruire il rapporto con i tuoi clienti*, in www.insidemarketing.it, 2021.
- Dalla Torre S., *History of a shoe: Nike Air Jordan*, in www.nbareligion.com, 2015.
- Damasio A.R., *Emozione ragione e cervello umano*, Adelphi, Milano, 2005.
- Department of Nike Archives, *Continua a lasciare il segno*, in www.nike.com, 2020.
- De Toni A., *Pianificazione strategica e competenze aziendali. Approcci tradizionali e nuove prospettive.*, in *Economia & Management*, n.3, 2009, p.21.
- Di Taranto G., *La globalizzazione diacronica*, Giappichelli, Torino, 2013.
- Donnelly J., *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 2006.
- Elster J., *Le emozioni e la teoria economica*, in *For*, rivista per la formazione, n.52, 2002.
- Fabris G., *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- Facchin J., *Inbound marketing: cos'è e che vantaggi offre a un'azienda*, in www.semrush.com, 2016.
- Ferranti F., *Manuale di marketing B2B*, in www.kmap.it, 2021.
- Finotto S., *Cos'è l'Inbound Marketing? E' il miglior metodo per trovare clienti*, in www.archimedia.it, 2020.
- Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw Hill, 2012.
- Gallucci F., *Marketing emozionale e neuroscienze*, Egea, Milano, 2011.
- Giovagnoli M., *Transmedia. Storytelling e comunicazione*, Milano, Apogeo, 2013.
- Goleman G., *Intelligenza emotiva*, Bur Saggi, Milano, 2001.

Gullotta D., *La streetwear: una moda sempre in evoluzione!*, in www.harim.it, 2020.

Hofer C., Schendel S., *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano 1984.

Huston A., *Perché l'etica nel marketing è importante, e come usare le recensioni per mantenerla*, in www.prestashop.it, 2022.

Iabichino P., *Eye tracking applicato al marketing: dal punto vendita al sito web*, in www.insidemarketing.it, 2017.

James W., *What is an emotion?*, in *Mind* n.4, 1900, p.15.

Jenkins H., *Convergence culture: where old and new media collide*, New York University Press, 2006.

Jensen R., *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*, McGrawHill, New York, 2000.

Kotler P., Keller K., *Marketing per manager. Modelli, applicazioni e casi sul marketing "fatto in Italia"*, Pearson editrice, Milano, 2018.

Kotler P., Keller K., *Marketing management*, 2017.

Kotler P., Armstrong G., *Principi di marketing*, Pearson, Milano, 2009.

Kotler P., Guaraldo A., *Il marketing dalla A alla Z*, Hoboken , John Wiley and Sons Inc., 2003.

Lepore A., *Lineamenti di Storia del Marketing*, in *Nuovi Percorsi della Storia Economica*, a cura di Mario Taccolini, Milano, Vita e Pensiero, 2009.

Le Doux J., *Il cervello emotivo. Alle origini delle emozioni*, Baldini e Castoldi, Milano, 2008.

Marbach G., *Ricerche per il marketing*, Utet Giuridica, Milano, 2006.

Mattiacci A., *Marketing. Il management orientato al mercato*, Hoepli, Milano, 2021.

- Masini M., *Marketing e comunicazione. Strategie, strumenti e casi pratici*, Hoepli, Milano, 2017.
- Moè A., *La motivazione*, Il Mulino, Bologna, 2012.
- Morace F., *Società felici, la morte del post-moderno e il ritorno dei grandi valori*, Libri Scheiwiller, 2007.
- Ohmae K., *Strategie Creative*, Ipsoa, Torino, 2015.
- Palmerini R., *Marketing polisensoriale*, in www.marketingunipd.wordpress.com, 2014.
- Pellecchia C., *NBA, Michael Jordan e la storia del logo che ha cambiato la lega*, in www.vavel.it, 2015.
- Pellicelli G., *Il marketing*, Wolters Kluwer, Milano, 2021.
- Petrucci M., *Nike: il segreto del suo successo (e come sfruttarlo)*, in www.linkedin.com, 2021.
- Pine e Gilmore, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, 2000.
- Piras G.B., *One Man Brand: Micheal "Air" Jordan*, in www.thismarketerslife.it, 2016.
- Poponessi P., Gallucci F., *Il marketing dei luoghi e delle emozioni*, Egea, Milano, 2018.
- Porter M., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, 1985.
- Porter M., *From competitive advantage to corporate strategy*, Harvard Business review, 1987, p.70.
- Pride A., *What you can Learn from Nike Branding Strategy*, in www.rivaliq.com, 2022.
- Provenzano A., *Visual Merchandising. Dal marketing emozionale alla vendita visiva*, Popai, Milano, 2012.

- Riggio S., *Tre strategie di marketing da Nike*, in www.linkedin.com, 2018.
- Russo A.R., *Perché il fenomeno del marketing drop sta conquistando il lusso*, in www.forbes.it, 2018.
- Segalla G., *Mettere il cliente al centro con la customer centricity*, in www.kmsenpai.it, 2022.
- Serra R., *Nike: come lanciare un brand di successo planetario*, in www.roberto-serra.com, 2020.
- Telander R., *In America's cities, kids are killing kids over sneakers and other sport apparel favored by drug dealers. Who's to blame?*, in www.vault.si.com, 1990.
- Totolo M., *La NBA e il piccolo schermo: l'evoluzione degli spot pubblicitari*, in www.basketinside.com, 2014.
- Tognini M., *Game of Biscuits, episodio 6: La danza dei bagarini*, in www.rollingstone.it, 2019.
- Valdani E., *Marketing @Bocconi. Progettare e trasferire valore al cliente*, Egea, Milano, 2016.
- Vezzoli M., *Ciclo di vita del Prodotto, del Settore e LCA*, in www.marcovezzoli.com, 2021.
- Ventrella F., *La storia di Nike: come nasce un brand di successo*, in www.gqitalia.it, 2018.
- Zaltman G., *Metafore di marketing. Viaggio nella mente dei consumatori*, Etas, Roma, 2008.
- Zingarelli N., *Vocabolario della lingua italiana*, Zanichelli, Roma, 2018.
- Zurawicki L., *Neuromarketing: exploring the Brain of the Consumer*, Springer, 2010.