



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in
Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

**Brand perception:
analisi del cambiamento
pre e post pandemia,
il caso Adidas**

Relatore

Giovanni Bertin

Laureanda

Erica Pomato

Matricola 867233

Anno Accademico

2021/2022

Ringraziamenti

Dopo cinque anni di studi è arrivato il momento di lasciare il mondo accademico e di dedicarmi con lo stesso entusiasmo, a quello professionale. Il periodo universitario è stato un momento molto importante della mia vita, mi ha permesso di crescere a livello scientifico, apprendendo nozioni ed informazioni che mi saranno utili anche nel futuro più lontano. Mi ha permesso di svilupparmi a livello personale, mi ha insegnato ad ampliare la mente e a trovare mille soluzioni ad un problema e non una soltanto. Anche lo scrivere questa tesi mi ha aiutato a crescere e mi ha insegnato che la curiosità, come la voglia di imparare, sono fondamentali e devono essere alimentate.

Per questo motivo mi piacerebbe ringraziare alcune persone. Il mio relatore, G. Bertin, che mi ha fornito i consigli e gli strumenti utili e necessari alla redazione di questa tesi ed è stato sempre molto disponibile e gentile nel farlo. La mia famiglia, tra cui i miei genitori, i miei fratelli, i miei nonni, il mio ragazzo e i miei amici, perché oltre ad avermi dato la possibilità di intraprendere tale percorso, sono sempre stati felici ad aiutarmi e mi hanno insegnato ad affrontare con il sorriso ogni tipo di difficoltà.

Sommario

<i>Abstract</i>	6
<i>Capitolo I. Il concetto di brand e il suo valore</i>	8
1.1 Il brand: origini e definizione.....	8
1.1.1 Il branding: attività strategica per la costruzione e la gestione della marca	11
1.1.2 Il sensemaking: processo cognitivo per l'attribuzione di significato al brand.	12
1.2 Perché il brand è così importante?	14
1.2.1 L'importanza del brand per le imprese.....	15
1.2.2 L'importanza del brand per i consumatori.....	17
1.3 Customer-based brand equity: il valore della marca secondo la prospettiva dei consumatori	19
1.3.1 Brand knowledge come elemento determinante per la CBBE.....	21
1.3.2 Le fonti della brand equity: brand awareness e brand image.....	22
1.4 La piramide della Customer-based brand equity.....	26
1.4.1 Primo livello: brand salience	28
1.4.2 Secondo livello: brand performance e brand imagery	29
1.4.3 Terzo livello: brand judgments e brand feelings	30
1.4.4 Quarto livello: brand resonance.....	31
<i>Capitolo II. La percezione del brand e la sua dimensione emozionale</i>	33
2.1 La Brand perception	33
2.1.1 Brand positioning.....	38
2.1.2 La costruzione delle percezioni del brand attraverso il design del prodotto, la brand identity e la comunicazione	41
2.2 La dimensione emozionale dei brand.....	44
2.2.1 Le emozioni del consumatore	44
2.2.2 L'emotional branding.....	45
2.3 La relazione tra brand e consumatori	48
2.3.1 Brand trust.....	50
2.3.2 Brand loyalty	53
<i>Capitolo III. Nuove tendenze di branding nel periodo pre, durante e post pandemia</i>	55
3.1 I brand e la CSR	55
3.1.1 L'importanza della CSR come valore del brand.....	58
3.2 Le attuali tendenze di branding e di comunicazione	62
3.2.1 Branding e sostenibilità.....	63
3.2.2 Branding ed inclusività	66
3.3 Branding e Covid-19	69
3.3.1 L'attivismo dei brand durante la pandemia.....	71

<i>Capitolo IV. La metodologia di ricerca</i>	77
4.1 La scelta della problematica.....	77
4.1.2 Le ipotesi di ricerca.....	78
4.1.3 L'obiettivo e lo scopo della ricerca.....	78
4.1.4 La popolazione considerata.....	78
4.2 La letteratura precedente.....	79
4.3 La metodologia di ricerca: il focus group.....	81
4.3.1 Procedura di analisi e codifica.....	82
4.3.2 Le criticità del metodo.....	82
<i>Capitolo V. Il caso Adidas e i risultati ottenuti</i>	84
5.1 Il brand Adidas e le sue caratteristiche.....	84
5.1.1 Adidas e l'impegno in termini di CSR.....	86
5.1.2 La strategia di comunicazione.....	89
5.1.3 L'attivismo durante la pandemia.....	93
5.2 L'analisi dei focus group.....	97
5.2.1 I partecipanti scelti e il meccanismo di funzionamento.....	97
5.2.2 Breve analisi quantitativa.....	99
5.2.3 La codifica dei focus group.....	102
<i>Capitolo VI. Le conclusioni della ricerca</i>	115
<i>Conclusioni generali</i>	119
<i>Appendice</i>	122
<i>Bibliografia</i>	145
<i>Sitografia</i>	153

Abstract

L'interesse per l'argomento è sorto in parte, grazie ad alcuni corsi frequentati durante gli ultimi anni accademici, che riguardavano l'importanza dell'ideazione e dello sviluppo di strategie specifiche per la gestione, non solo della comunicazione e di tutto quell'universo legato al concetto di brand, ma anche delle metodologie usate nelle scienze sociologiche ed essenziali per il marketing al fine di comprendere pensieri ed opinioni dei consumatori rispetto ad un particolare argomento. Dall'altra parte, dopo aver vissuto il periodo della pandemia, è stato d'ispirazione osservare come i brand hanno gestito questo momento così difficile, quali sono state le azioni che hanno implementato a sostegno della loro marca e qual è stata poi, la reazione dei soggetti destinatari.

Il fine ultimo di questa ricerca è quello andare a comprendere sia quali sono stati i cambiamenti che le imprese hanno dovuto affrontare, in termini di strategie di branding e comunicazione, per risollevare e sostenere il loro brand durante il periodo di emergenza, ma anche determinare se è cambiata oppure no la percezione di un particolare target di consumatori, rispetto alle azioni intraprese dal brand Adidas, tenendo in considerazione il periodo precedente e quello successivo alla pandemia. Quest'ultima ipotesi nasce grazie alle azioni di branding e comunicazione che le imprese hanno implementato durante il periodo in esame, in cui, molte di loro, hanno deciso di prendere posizione, attivarsi e contribuire, nella maggior parte dei casi, con messaggi ed iniziative a supporto della popolazione.

La letteratura principale, utilizzata per redigere lo scritto, si riferisce a diversi ambiti, relativi al mondo del marketing e del management in generale, ma anche a quelli della psicologia e della sociologia. Alcuni esempi possono essere gli scritti dell'esperto di marketing e gestione del brand Kevin L. Keller, ovvero il volume "*Strategic Brand Management*" (2013) e gli articoli redatti dalla psicologa Susan Fiske che, con la collaborazione di altri studiosi, ha teorizzato il "*Brands as Intentional Agents Frameworks*" (BIAF), modello utile in ambito di percezione del brand. Inoltre, per l'analisi del brand, nello specifico, sono utilizzati i canali ufficiali di comunicazione, in particolare le pagine social dell'azienda Adidas.

Nella prima parte dello scritto, dopo aver fornito la definizione, non facile ed immediata, di brand e branding, viene analizzata la dimensione cognitiva e più razionale della marca, ovvero il tema della brand equity, secondo la prospettiva del consumatore e le sue fonti

ovvero brand awareness e brand image, con un breve accenno alla Piramide della Customer-based brand equity, teorizzata da Keller per la costruzione di una marca solida, duratura e di successo. Nel secondo capitolo invece, è analizzata la dimensione emozionale del brand, legata al tema della brand perception, alle emozioni del consumatore in generale e alla relazione instaurata tra la marca e l'individuo, con particolare attenzione allo sviluppo della brand trust.

Il terzo capitolo dello scritto, invece, è concentrato sulle nuove tendenze di branding e di comunicazione, in generale, intraprese dalle imprese nell'ultimo decennio, come, ad esempio, la sostenibilità o l'affermazione della donna. Più nello specifico, viene fatto un focus su come le aziende hanno deciso di comunicare e sostenere il loro brand durante i periodi più difficili della pandemia.

La parte finale dello scritto invece, verte ad illustrare la problematica studiata, ovvero se c'è stato oppure no un cambiamento nella percezione da parte dei consumatori, a causa delle strategie adottate dal brand Adidas durante il covid-19. La metodologia utilizzata è di tipo quantitativo e/o qualitativo, erogato ad un target di consumatori compreso tra i 20 e i 35 anni, in modo tale da riuscire a comprendere generazioni tra loro completamente differenti. Infine, sono analizzati i risultati ottenuti dalla ricerca e vengono tratte le conclusioni rispetto al cambiamento della percezione del brand Adidas, da parte del target considerato, nel periodo preso in esame.

Capitolo I

Il concetto di brand e il suo valore

L'obiettivo del capitolo è quello di presentare, nella sua prima parte, un breve accenno sulla definizione di brand con la sua rispettiva evoluzione storica e un veloce focus sul significato di branding, inteso come l'insieme delle attività utili alla creazione e alla gestione della marca. Dopodiché viene analizzata l'importanza del brand per l'impresa stessa e per alcuni dei suoi stakeholder, come i clienti. Ed infine è affrontato l'argomento della brand equity, inteso come il valore della marca, secondo la prospettiva dei consumatori, la customer-based brand equity (CBBE), gli elementi che la compongono e un particolare strumento utile per la costruzione di un brand solido ed efficace, proposto dall'esperto di marketing K. L. Keller, ovvero la piramide della CBBE.

1.1 Il brand: origini e definizione

Il Brand, o marca, è un concetto astratto ed ampio, difficile da descrivere, che ha subito un'importante e complessa evoluzione negli anni e molto spesso è stato utilizzato come sinonimo del termine marchio. È possibile affermare che la sua prima, vera e propria definizione, è stata fornita a partire dalla seconda metà del 1900, ma la sua nascita, il suo utilizzo e dunque l'inizio della sua storia, risalgono a molti secoli prima.

In generale la parola brand ha origine dal vocabolo inglese "to *burn*", ma trova corrispondenze simili anche in altre lingue: come quella scandinava antica, "brandr", quella tedesca "*der Brand*" e quella islandese, "*brond*". Tutti questi termini fanno riferimento al concetto del fuoco che riporta alla passione, all'ispirazione, al carattere e alla forza (Khan, Mufti, 2007, p. 75).

La parola brand è nata all'incirca a partire dal 2000 a.C. e veniva utilizzata come sinonimo di marchio, che era sfruttato per segnalare la proprietà dei capi di bestiame. Prima la marchiatura veniva fatta con la vernice o con il catrame di pino, poi invece si è passati a quella a caldo, più resistente e duratura. Il brand, poi, inizia ad essere sfruttato in ambito commerciale, per primi vengono marchiati i prodotti in ceramica sui quali si imprimevano informazioni riguardanti il nome del produttore, l'origine dei materiali utilizzati e il periodo di realizzazione del prodotto. Dopodiché sono state aggiunte anche indicazioni

relative agli intermediari commerciali dell'epoca, soggetti che si occupavano della distribuzione del prodotto e che ricoprivano un ruolo molto simile a quello dei grossisti di oggi. A partire dal XII secolo, il brand ha assunto una connotazione ancora più importante, quando, in Inghilterra, venne chiesto ai produttori di pane, oro e argento di marchiare i propri prodotti per assicurare la loro onestà nella pesatura degli stessi. Così facendo è stato attribuito al brand un significato importante come sinonimo di qualità dei prodotti stessi, questo era la rappresentazione di un impegno, che i produttori prendevano nei confronti dei consumatori, assicurando loro un determinato standard qualitativo del prodotto venduto (Rajaram, Shelly, 2012, p. 101).

Durante la storia è possibile osservare come siano state marchiate anche le persone. Fin dalla preistoria, infatti, le tribù disegnavano simboli, in modo permanente sulla pelle, per motivi religiosi o per indicare l'appartenenza ad un popolo o ad una certa classe sociale. Tra il XVII e il XIX secolo, il brand ha assunto una connotazione fortemente negativa, rappresentava una punizione, un simbolo per il quale le persone provavano vergogna. Il marchio veniva apposto a fuggitivi, adultere, schiavi e criminali, che erano marchiati per essere facilmente identificabili tra il resto della popolazione (Rajaram, Shelly, 2012, p. 101). Oggi invece, nella società moderna, i tatuaggi non hanno più questa concezione negativa ma sono considerati una forma d'arte e di comunicazione.

Nel XIX secolo, con l'avvento della rivoluzione industriale, si è affermato il fenomeno della società di massa, che portava ad un coinvolgimento maggiore delle persone in aspetti economici, sociali e politici della vita. Questo ha avuto come conseguenza l'esplosione della produzione di massa, con un mercato formato da un numero sempre crescente di competitor che avevano la necessità di trovare il modo di affermarsi in un contesto in cui i consumatori erano abituati ad acquistare solo prodotti locali. In questo periodo, i produttori sono arrivati a personalizzare i loro packaging, utilizzati per il trasporto del prodotto, con il loro logo o la loro insegna (Khan, Mufti, 2007, p. 78). In questo modo per i consumatori è stato possibile familiarizzare con un prodotto non locale o nazionale e sviluppare la stessa fiducia che, negli anni, ha caratterizzato la loro relazione con i produttori della zona. In questo modo i clienti hanno potuto iniziare a formare le prime preferenze rispetto ai brand presenti nel mercato, in modo tale da ripetere l'esperienza d'acquisto con quel dato fornitore anche in futuro.

Infine, sempre in questo periodo, più precisamente tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo, è sorta la necessità per i produttori di tutelare legalmente i propri brand, per

questo sono nati i primi marchi registrati, che riportavano il nome del produttore scritto in caratteri particolari, a volte anche con l'aggiunta di elementi grafici. Il primo statuto che regola la registrazione del marchio venne stilato ed approvato in Inghilterra nel 1875, il Trade Mark Registration Act e il primo marchio registrato è stato quello di Bass & Company, noto birrifico inglese. Oggi è diventato ancora più importante proteggere il proprio brand, a causa della globalizzazione e della conseguente competizione sempre più pressante, per questo il sistema giuridico in materia di salvaguardia dei marchi registrati si è evoluto ulteriormente (EUIPO, 2021).

Questo preambolo storico è stato fondamentale per arrivare ad analizzare l'evoluzione che la definizione del termine brand ha avuto a partire dalla seconda metà del XX secolo. Infatti, una delle prime definizioni di brand è stata data, nel 1960, dall'American Marketing Association (AMA), che lo ha inteso come: "Il nome, la parola, il segno, il simbolo, il disegno o una combinazione di questi elementi, che identifica i prodotti o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e li differenzia da quelli dei competitors" (citato in Wood, 2000, p. 664). In questa descrizione vengono considerati solamente aspetti tangibili, immediatamente osservabili e più facili da comprendere per il consumatore e da spiegare per le imprese, sottolineando l'importanza del marchio come segno distintivo rispetto ai competitors.

Con il passare del tempo però, ci si è accorti come questa definizione non avesse incorporato completamente ciò che il brand realmente è, per questo nel 1995, AMA ha provveduto ad arricchirla considerando anche gli elementi intangibili, più difficili da identificare ma fondamentali per creare una relazione con i consumatori, come i significati e le percezioni suscitate in loro, attraverso le strategie di comunicazione e di marketing adottate dall'impresa (Avis, 2009, p. 2).

Un ulteriore significato, che caratterizza il concetto di brand e che si è sviluppato in tempi più recenti, vede la marca come un set di promesse che vengono fatte ai consumatori. Infatti, la definizione "tradizionale" del brand fornita da AMA, ha un problema di tipo esplicativo, ovvero non chiarisce in modo soddisfacente il fatto che, da una parte ci sono le imprese che si impegnano nell'attivismo della marca, quindi pongono in essere una serie di attività importanti a far capire ai consumatori i valori e la personalità del brand e dall'altra ci sono i consumatori, che forniscono delle risposte moralmente positive o negative a seconda del loro accordo o disaccordo con l'attivismo posto in essere dalle imprese stesse. Gli stakeholder, come i clienti, possono decidere se condividere i valori

della marca e riconoscersi in questi, oppure se non condividerli, non acquistando o smettendo di acquistare i prodotti offerti da quella data impresa (Bhargava, Bedi, 2021, p. 3-5). Dunque, questo set di promesse e valori che il brand rappresenta, aiuta l'impresa a raggiungere il posizionamento desiderato nella mente di questi portatori di interesse.

Queste definizioni fornite negli anni, hanno arricchito il significato di brand, passando inizialmente per un concetto di proprietà, ad uno di qualità, fino ad arrivare a quello probabilmente più profondo e intangibile, di promessa, che determina la solidità della relazione che l'impresa ha con i suoi stakeholder.

Per fare ulteriore chiarezza, è utile soffermarsi però anche sulla differenza tra marchio e marca (brand) che, nei secoli passati venivano usati come sinonimi, ma che ora non possono più essere confusi. Il marchio può essere inteso come l'insieme del nome, il simbolo e il pay-off che serve a distinguere la produzione di una certa azienda rispetto a quella dei competitor, mentre la marca è considerata, più in generale, come l'insieme delle percezioni e dei significati che vengono costruiti dall'individuo nel momento in cui visualizza e familiarizza con il brand (Gabrielli, 2012, p. 14). Il marchio, per sopravvivere nell'ambiente estremamente competitivo di oggi e per distinguersi da quello dei competitor, deve trasformarsi in marca ed è attraverso quest'ultima che l'impresa racconta chi è e qual è la sua purpose, il perché ha deciso di nascere ed esistere.

Inoltre la marca, per creare valore ed avere successo nel mercato, deve essere creata e gestita sia nel breve che nel lungo periodo, mediante un insieme di attività strategiche ideate ad hoc che prendono il nome di branding.

1.1.1 Il branding: attività strategica per la costruzione e la gestione della marca

Il processo strategico attraverso il quale viene costruita e gestita una marca è detto branding. Questo è definito come un insieme di attività volte a sviluppare un brand attraverso la scelta di elementi come il nome, il logo, ma anche associazioni e significati, che permettono di distinguere il bene o il servizio offerto dall'impresa da quello dei competitor e che allo stesso tempo creano un valore importante e duraturo per tutti gli stakeholders (Keller, 2003, p. 8). La disciplina del branding, dunque, viene sfruttata dalle imprese in parte per progettare, pianificare e comunicare nome e identità di un brand e dall'altra per costruire e gestire una reputazione e un'immagine della marca credibile e condivisa. Valorizzare il brand attraverso apposite attività di branding permette

all'impresa di differenziarsi nel mercato e di entrare in un'arena competitiva sempre più colma ed agguerrita.

Il processo di branding è una disciplina che si è sviluppata molto nel corso degli anni, derivata dal concetto di brand e nasce prima nel contesto pratico e poi in quello accademico. Più in particolare è la multinazionale P&G che sviscera per prima l'argomento del brand management (Devault, 2019). Infatti, nel periodo compreso tra il 1930 e il 1945, McElroy, un dipendente dell'impresa che si occupa della produzione e della vendita di prodotti della casa, capisce che due brand di punta della multinazionale sono in competizione tra loro nel mercato. Entrambi sono utilizzati per contraddistinguere prodotti per la cura della persona, il primo, "Ivory", per saponette generiche di color avorio, molto note nel mercato, il secondo, "Camay", per saponette colorate destinate ad un pubblico femminile. Per evitare che i due brand entrassero in conflitto nel mercato e che il più noto, "Ivory", ostacolasse la crescita di "Camay", McElroy propone una gestione strategica dei brand grazie all'introduzione di un brand manager per ogni marca e di uno staff apposito che si occupi di attività e compiti specifici. La proposta del dipendente di P&G non fu accettata immediatamente dal vertice, ma segnò la nascita di un nuovo approccio alla gestione del brand.

Per cui il branding è considerato come un insieme di tattiche ed azioni strategiche, importanti a sostenere il valore del brand sia nel breve periodo, per un'affermazione immediata della marca nel mercato, che nel lungo periodo, per seguire o generare i trend di branding diventati virali negli anni. Ad esempio, durante il periodo della pandemia, soprattutto nell'anno 2020, i brand hanno dovuto ideare o seguire nuove tendenze di brand management, sorte per far fronte ad un periodo tormentato ed instabile, in cui anche le imprese hanno avuto un ruolo fondamentale. Queste nuove tendenze verranno analizzate, più nello specifico, nel terzo capitolo di questo scritto.

1.1.2 Il sensemaking: processo cognitivo per l'attribuzione di significato al brand

Un approccio, presente in letteratura, utile a comprendere il processo in base al quale gli individui e le organizzazioni di cui fanno parte riescono a dare un significato agli eventi e dunque anche ai brand, è il sensemaking, concetto teorizzato da K.E. Weick nel 1995, con lo scritto "Sensemaking in Organization" (p.4). Può essere definito come uno dei meccanismi che aiuta gli stakeholder ad attribuire un significato non solo al brand, ma a tutta la strategia di branding ideata ad hoc per trasmettere ai soggetti, non solo l'identità

di marca ma anche un insieme di valori e principi. Questo viene formulato come un gruppo di fasi o sequenze, in cui assumono una particolare importanza i processi cognitivi, che vengono posti in essere dall'individuo al fine di dare senso ad una determinata esperienza vissuta (Obstfeld, Sutcliffe, Weick, 2005, p. 409-410). Il processo di sensemaking spiega come gli individui interpretano le nuove situazioni, sulla base delle esperienze che hanno già vissuto. Secondo Weick questi procedimenti possono essere chiamati anche processi di sensemaking e corrispondono con quelli di organizing, poiché organizzare può essere tradotto anche nell'azione, da parte dell'individuo, di dare un senso ai flussi di esperienze che lui stesso vive.

Il disegno teorico costruito da Weick può essere sinteticamente spiegato attraverso tre concetti (Bartezzaghi, 2010, p. 1-5). Il primo è relativo al processo di creazione di senso posto in essere dal soggetto, il quale è sottoposto costantemente ad esperienze di ogni tipologia, non ordinate tra loro, a cui riesce dare un senso ed un ordine attraverso dei processi cognitivi. Questi possono essere definiti come delle relazioni causa-effetto, le quali poi vanno a costruire delle mappe causali che servono a dare senso e ordine logico. Il secondo concetto è relativo all'aspetto in base al quale, grazie al processo di sensemaking, è possibile dare un senso alla realtà solo attraverso questi processi cognitivi, posti in essere dal soggetto, che conferisce alla stessa un significato diverso rispetto a quello dato dagli altri soggetti presenti attorno a lui. La realtà però non è considerata come un qualcosa che il soggetto può plasmare a suo piacimento, ma è l'ambiente stesso che influenza e vincola le sue azioni. Infine, per quanto concerne il terzo concetto, Weick introduce la nozione di "enactment" e di "enacted environment", ovvero di attivazione e di ambiente attivato, che hanno luogo quando il soggetto o l'organizzazione danno un significato alla realtà. Per questo motivo il sensemaking, oltre ad essere un insieme di processi cognitivi, è anche un processo istitutivo che aiuta a costruire un senso a ciò che viene percepito dall'individuo e dall'organizzazione.

Inoltre il sensemaking, possiede alcune particolarità che lo differenziano da altri processi utilizzati dall'individuo per creare senso, come ad esempio la comprensione o l'interpretazione. Infatti è definito come un processo che possiede le seguenti caratteristiche: è fondato sulla costruzione di una propria identità, per se stessi e per gli altri, in base alle proprie azioni, opinioni, le reazioni degli altri individui o l'utilizzo di tecnologie attraverso cui è possibile costruire un'identità; è retrospettivo, dato che il soggetto riesce ad attribuire un significato alle esperienze vissute che appartengono al

passato e non al presente immediato; attiva degli ambienti dotati di senso che vengono via via modificati dall'individuo e dall'organizzazione e rappresentano per loro una costante fonte di stimoli; è un processo sociale, ovvero l'intero meccanismo è influenzato dal contributo di ogni singolo soggetto che fa parte dell'organizzazione; è continuo, poiché il senso viene creato e modificato costantemente nel tempo a causa di determinate condizioni che si possono trovare sempre nel sistema e nel contesto; si basa su informazioni selezionate, definite da Weick come dei "semi", sulla base dei quali viene poi costruito un significato più ampio (Weick, 1995, p.50), questi spunti possono essere definiti come la differenza tra ciò che viene notato dall'individuo e ciò che poi verrà effettivamente compreso; è guidato dalla plausibilità piuttosto che dall'accuratezza, vale a dire ciò che è stato compreso è giustificabile piuttosto che perfettamente esatto (Seligman, 2006, p. 111-115).

Dunque, questo procedimento cognitivo può essere utilizzato dall'individuo anche per dare un significato ai brand, che possono essere interpretati come un processo di sensemaking continuo. In questo caso il significato viene dato prendendo in considerazione l'identità percepita della marca, ovvero la brand image e l'identità del soggetto. Questo coinvolge aspetti quali la percezione del brand da parte della persona, le sue risposte e le azioni intraprese rispetto al significato che è riuscito ad apporre alla marca (Gyrd-Jones, Törmälä, 2017, p. 2-5). È molto importante che gli esperti di branding tengano in considerazione il sensemaking come processo di codifica del significato del brand da parte dei consumatori, ma anche come strategia per l'interpretazione delle loro risposte agli stimoli forniti dalla marca. Questo aiuta i brand manager a cogliere e capire i possibili significati attribuiti alla marca da parte dei consumatori, ma anche permette loro di stupirli, studiare le loro reazioni e ideare eventuali caratteristiche differenzianti rispetto ai brand dei competitor (Cabiddu, 2006, p. 468-472).

1.2 Perché il brand è così importante?

Dopo aver compreso che il concetto di brand è un qualcosa di molto complesso e astratto e che questo necessita di una strategia architettata ad hoc, per essere costruito e gestito, è doveroso chiedersi per quale motivo e per quali individui, il brand è un elemento importante. La sua rilevanza varia a seconda della tipologia di stakeholder presa in considerazione, infatti, la marca viene creata e gestita dall'impresa ma è fondamentale

anche per altre categorie di portatori di interesse, sia interni che esterni all'azienda come i consumatori, dipendenti, investitori, fornitori ed istituzioni pubbliche.

Per queste categorie di individui, la marca ha funzioni differenti e rappresenta una fonte di valore diversa, che li porta a decidere se intraprendere e continuare la relazione con l'azienda oppure no.

1.2.1 L'importanza del brand per le imprese

Per le imprese, il brand rappresenta uno strumento indispensabile, soprattutto dal punto di vista strategico ed assolve ad una serie di funzioni fondamentali per instaurare con gli stakeholder una relazione stabile e duratura. Se il brand è forte ed è costruito attraverso una strategia ben architettata, rimane impresso a lungo termine nella mente dei consumatori, questi sviluppano fedeltà e fiducia nei confronti della marca qualora essa li soddisfi e rispetti le promesse a loro fatte, convincendoli a tornare e a ripetere l'acquisto (Keller, 2013, p. 36). È importante per l'impresa, attraverso il brand, incrementare la fedeltà dei clienti, questa genera una maggiore sicurezza e stabilità, da un lato perché assicura un livello di domanda minimo da soddisfare e dall'altro perché porta alla creazione di barriere all'entrata, che ostacolano aziende che vorrebbero approcciare nello stesso settore e con lo stesso target di mercato.

La marca è importante, non solo nell'opera di fidelizzazione dei consumatori, ma anche per i clienti potenziali. Il brand, infatti, è in grado di distinguere l'impresa dai competitor e farsi conoscere dai consumatori direttamente attraverso azioni strategiche di marketing, oppure indirettamente, grazie ai clienti fedeli, attraverso il word of mouth (WOM). Questo fenomeno è inteso come un metodo informale tramite cui un individuo viene a conoscenza di una marca grazie al passaparola di soggetti a lui vicini, i quali hanno consumato il prodotto direttamente e ne sono rimasti soddisfatti, oppure, indirettamente, che hanno appreso l'informazione dell'esistenza di un certo brand, da parte di altri soggetti, i quali hanno consumato il bene o servizio. Per questo motivo l'impresa deve investire in azioni di marketing e comunicazione mirate e far sì che il brand sia visto in modo positivo dai consumatori, che poi saranno anche più incentivati a consigliarlo ad altri (East, Hammond, Lomax, 2008, p. 215-216).

Il brand, più nello specifico il marchio ovvero il logo, il segno o il simbolo che lo rappresenta, è importante per l'impresa perché gode di tutela legale. Nell'ordinamento italiano è prevista una protezione minima per i marchi così detti "di fatto" o non registrati

e una molto articolata per quelli registrati, contenuta, per la maggior parte, nel Codice della Proprietà Industriale. Anche nell'Unione Europea sono state previste delle leggi a tutela dei marchi, valide in tutti gli stati membri, nel caso in cui il marchio venga registrato presso l'EUIPO (Ufficio dell'Unione Europea per la Proprietà Intellettuale). La registrazione del marchio attribuisce all'imprenditore una serie di vantaggi aggiuntivi, ovvero: l'esercizio nei confronti dei terzi della possibilità di sfruttare il marchio come fonte di guadagno, concedendolo in licenza oppure cedendolo interamente ad altri soggetti; la protezione in caso di contraffazione del marchio da parte di individui non autorizzati, in modo tale da non porre in confusione il consumatore circa la provenienza dei prodotti ed evitare che la reputazione dell'impresa e del reale titolare del marchio non venga danneggiata. Inoltre, attraverso la registrazione del marchio è possibile ottenere una tutela del valore commerciale del brand, inteso in senso ampio del suo significato, affinché gli investimenti fatti per affermare il prodotto nel mercato, non vengano sfruttati da altri (Ferretti, 2019). Il processo produttivo e il design del prodotto sono elementi che le imprese concorrenti possono replicare con una certa facilità e in tempi non eccessivamente lunghi, mentre tutte le attività di marketing a sostegno della marca che vengono implementate negli anni e che servono a costruire un valore concreto del brand, di cui gli stakeholder possono beneficiare, rappresentano una notevole fonte di vantaggio competitivo, non facile da riprodurre (Keller, 2013, p. 36).

Il brand ha anche un'importanza in termini finanziari, le imprese quotate in borsa vengono valutate sulla base del loro patrimonio reale e tra gli elementi presi in considerazione c'è anche il valore della marca. Un brand forte e solido, dotato di una buona reputazione nel mercato, ha maggiori probabilità di essere scelto dagli investitori, assicurandosi così i finanziamenti necessari per le attività future. Il valore finanziario legato alla marca, per essere creato, richiede un quantitativo ingente di investimenti che, molto spesso, i reparti marketing delle aziende fanno fatica a giustificare nell'immediato. Il capitale investito porta ad esiti che vengono raggiunti solo nel lungo periodo, dovuti ad ottime strategie di marketing necessarie per incrementare la brand equity, ovvero l'insieme degli elementi che definiscono il valore del brand (Jacobson, Mizik, 2008, p. 16). Come già accennato, il brand risulta uno strumento fondamentale anche per la costruzione di una reputazione positiva agli occhi degli stakeholder, per questo l'impresa, nel processo di branding, deve concentrarsi non solo nello sviluppo della brand equity ma anche di una sua brand reputation. Questo è un elemento tenuto in considerazione da

tutti i soggetti portatori di interesse, anche se in modo diverso, che apporta a loro un certo valore e che, anche in base a questa, decidono se intraprendere una relazione con l'impresa oppure no. Sinteticamente, la brand reputation non deve essere confusa con la brand identity, espressa come la percezione che gli stakeholder interni hanno della marca, o con la brand image, ovvero la percezione che gli osservatori esterni hanno del brand, ma viene definita come un insieme di queste impressioni, interne ed esterne, ovvero la considerazione che gli stakeholder hanno rispetto al brand a livello globale. Questa, se positiva, accresce il valore complessivo della marca percepito dagli individui, se negativa invece, porta i consumatori e gli altri stakeholder a non acquistare i prodotti e servizi offerti dall'impresa o a non investire o collaborare con la stessa (Chaudhuri, 2002, p. 3-4). Come la brand equity, anche la brand reputation aumenta il valore creato dal brand per i vari soggetti portatori di interesse.

In generale è possibile affermare che il brand è un elemento indispensabile e importante non solo per l'identificazione dell'impresa e per la comunicazione degli attributi del prodotto o del servizio, ma anche per la fidelizzazione dei consumatori, l'attrazione di nuovi clienti, per garantire all'azienda tutela legale, come fonte di vantaggio competitivo e di valore finanziario.

1.2.2 L'importanza del brand per i consumatori

Un'altra prospettiva da analizzare, in termini di importanza del brand, è quella dei consumatori, per i quali è fondamentale la costruzione di una marca solida, ricca di associazioni e significati, in cui hanno la possibilità di identificarsi e riconoscersi. La marca, per questo gruppo di individui, svolge una serie di funzioni che vanno a semplificare la loro esperienza d'acquisto rendendola più semplice, efficace ed efficiente. Infatti, il brand aiuta i consumatori a comprendere l'origine del prodotto che stanno valutando di acquistare e gli consente di attribuire una certa responsabilità ai produttori in relazione alle prestazioni e al grado di soddisfacimento che quel determinato bene e servizio è in grado di offrire loro. Sono anche utili per comprendere le caratteristiche dei beni che si intendono acquistare, il brand molto spesso viene considerato dai consumatori per estrapolare informazioni riguardo la qualità e gli attributi dei beni e servizi, nonostante non abbiano mai avuto un'esperienza diretta con il prodotto (Keller, 2013, p. 35). In aggiunta, il consumatore, acquisisce una certa conoscenza del brand negli anni, tramite esperienze dirette, quindi con l'acquisto e l'utilizzo del bene in prima persona,

oppure indirette grazie al WOM, ovvero con l'ascolto di prove d'acquisto fatte da altri individui, come conoscenti stretti o recensioni trovate nei canali online. Grazie a questo insieme di esperienze dirette o indirette, l'individuo è in grado di comprendere quali possono essere i marchi che appagano oppure no le sue necessità. In più, se il consumatore non ha familiarità con il prodotto o il servizio che ha bisogno di acquistare, per ridurre i costi e i tempi di ricerca da lui sostenuti, potrebbe utilizzare il brand come strumento per semplificare la sua scelta.

Molto spesso si tende a sfruttare i così detti brand *top of mind* per decidere quale sarà il prodotto o servizio da acquistare. Si tratta di marche molto note, che si sono distinte nel mercato e hanno raggiunto una posizione dominante nella mente dei consumatori che, appena pensano a quella determinata categoria di bene, vengono richiamate spontaneamente dalla mente dell'individuo, rientrando nel suo paniere di scelta (Gabrielli, 2012, p. 15). Scegliendo un brand *top of mind*, il soggetto potrà formulare aspettative concrete riguardo la qualità del prodotto, le sue caratteristiche e la sua capacità di riuscire a soddisfare il suo bisogno.

Per cui il brand, in generale, permette di ridurre una serie di rischi a cui il consumatore potrebbe andare incontro quando decide di acquistare e consumare prodotti di cui ha poche o nessuna informazione. Questi rischi portano il cliente a vivere un'esperienza d'acquisto e di consumo non soddisfacente e possono essere di diversa natura: il rischio funzionale, che si ha quando il bene o il servizio non riesce a soddisfare i bisogni e le aspettative del consumatore; il rischio fisico, presente quando l'utilizzo del bene rappresenta una minaccia per il benessere fisico e la sicurezza dell'individuo o delle persone intorno a lui; il rischio psicologico, quando il prodotto nuoce all'integrità mentale del consumatore; il rischio finanziario, ovvero la perdita monetaria sostenuta dalla persona per un bene non idoneo; il rischio sociale, se il prodotto risulta difettoso e questo potrebbe portare l'individuo che l'ha acquistato a sentirsi in imbarazzo oppure potrebbero essere i soggetti intorno a lui a fargli provare una sensazione di disagio; infine il rischio temporale, dovuto al tempo perso ed impiegato nel trovare un bene che poi è risultato fallimentare e al tempo speso per aggiustare la scelta errata (Keller, 2013, p. 36). Il brand, come già accennato, è importante per il consumatore perché rappresenta anche un legame, una promessa tra lui e l'impresa produttrice, da un lato infatti l'acquirente offre la sua fiducia e lealtà, dall'altra però si aspetta che la marca mantenga la sua

promessa fornendo prodotti e servizi con utilità adeguata, prezzi e programmi di comunicazione in linea con il patto fatto.

In più, il brand può essere considerato anche come un dispositivo simbolico, dotato di personalità, nel quale, molto spesso, i consumatori si rispecchiano. Acquistando il prodotto di una determinata marca, i clienti riescono a far comprendere agli altri, ma anche a sé stessi, quale tipo di persona sono o vorrebbero essere. Rispetto a questo, è da considerare anche l'attuale forte tendenza che si sta sviluppando nel mercato, in base alla quale i consumatori sono sempre più attenti a tematiche di sostenibilità sociale ed ambientale e ai conseguenti comportamenti di CSR (*Corporate Social Responsibility*) tenuti dalle imprese. Questi aspetti devono essere inglobati nelle strategie di creazione e gestione del valore della marca, per dare la possibilità ai consumatori di rispecchiarsi anche da questo punto di vista (Liu, Wong, Shi, Chu, Brock, 2014 p. 182).

Per cui il brand svolge una funzione fondamentale per semplificare e velocizzare la scelta d'acquisto dei consumatori e permette di ridurre diverse tipologie di rischi, rendendo così il processo più efficace ed efficiente, anche nel caso in cui il cliente non abbia avuto esperienze pregresse con la marca stessa. Il brand identifica anche una serie di promesse fatte ai consumatori da parte dell'impresa che devono essere soddisfatte e rappresenta anche uno strumento simbolico attraverso cui esprimere sé stessi o chi idealmente si vorrebbe essere.

1.3 Customer-based brand equity: il valore della marca secondo la prospettiva dei consumatori

Dopo aver analizzato e fornito una definizione esaustiva del concetto di brand e aver compreso che ha un'importanza diversa a seconda della prospettiva dello stakeholder considerato, è necessario comprendere che cosa si intende per *brand equity* e quali sono gli elementi che la costituiscono. Il significato di *brand equity* nasce negli anni '80 e da un lato, rende il brand un elemento fondamentale per le strategie di marketing, ma dall'altro, rappresenta un concetto confusionario, definito spesso in modi differenti. Secondo K. L. Keller, professore universitario alla Truck School of Business del Dartmouth College, che ha dedicato e dedica tutt'ora la sua carriera allo studio del brand e della sua gestione, la *brand equity* è quell'elemento necessario per creare differenziazione, che rende l'impresa unica agli occhi degli stakeholder. I prodotti e servizi vengono dotati di differenze che gli

attribuiscono valore aggiunto e sono il risultato delle azioni di marketing passate, implementate dall'impresa (Keller, 2003, p. 9-10). Sinteticamente si può affermare che la brand equity è il valore della marca, o meglio, un insieme di risorse o di costi, che devono essere sommati o sottratti al valore che, il consumo di un certo prodotto o servizio, apporta al cliente o all'impresa stessa. Questa può essere analizzata in base a due approcci differenti: quello finanziario e quello del marketing. In letteratura per riferirsi all'approccio finanziario si utilizza l'espressione "financial-based brand equity" (FBBE), mentre per quello relativo al marketing si fa riferimento ai concetti relativi al "customer-based brand equity" (CBBE).

La financial-based brand equity vede il brand come un vero e proprio asset dal quale dipende, in parte, l'andamento del patrimonio aziendale dell'impresa e può essere visto come una frazione di valore quantificabile della marca. Questo approccio identifica i flussi di cassa incrementali generati utilizzando il brand per contraddistinguere i prodotti e i servizi, rispetto a quelli che l'impresa riuscirebbe a generare dalla vendita di quei dati beni, senza l'utilizzo del brand. Per questo motivo, tali flussi di cassa incrementali, possono essere intesi come il valore finanziario aggiuntivo che viene realizzato sul prodotto ad opera del brand (Dadzie, Davari, Nguyen, 2013, p. 6).

Il secondo approccio viene definito customer-based brand equity, spiegato da K. L. Keller come l'effetto differenziale, determinato dalla brand knowledge, ovvero la conoscenza del brand, sulle risposte dei consumatori alle azioni di marketing intraprese dall'impresa, per valorizzare la marca. I clienti avranno una risposta maggiormente positiva alla commercializzazione del prodotto o servizio, nel caso in cui questo è contraddistinto da un brand noto, al contrario, la loro risposta, a tutte le azioni di marketing intraprese per beni identificati da una marca sconosciuta o fittizia, sarà meno soddisfacente (Keller, 2013, p. 68-70). La premessa che sta alla base di questo concetto riguarda il potere che il brand ha nel mercato e che dipende dal tipo di esperienze che i consumatori vivono con il prodotto o servizio, accompagnate da apposite azioni strategiche di marketing, che collegano sensazioni, opinioni e percezioni dei clienti alla marca.

Con il termine "consumatori", in questo caso, si intendono sia gli individui, clienti esistenti o futuri, che le organizzazioni e in base a come questi rispondono alle strategie di marketing adottate dall'impresa per la commercializzazione della sua offerta, la brand equity sarà positiva o negativa. Se il riscontro è attivo rispetto alle azioni strategiche intraprese, è possibile affermare che la marca è forte, con brand equity positiva; se invece

i consumatori risultano indifferenti alle attività implementate, allora il brand non occupa un ruolo importante nella loro scelta di acquisto ed ha una brand equity negativa. In aggiunta, se la risposta ad un brand noto e ad uno sconosciuto, che offrono nel mercato la stessa tipologia di bene, è la medesima, allora l'effetto differenziale non si genera; se invece la conoscenza del brand creata da esperienze passate, azioni di marketing e word of mouth, cambia la percezione dei consumatori, allora il brand sarà considerato come un elemento indispensabile, che aiuta l'impresa a differenziarsi in un'arena competitiva molto pressante.

Per K. L. Keller la brand equity può rappresentare anche un ponte strategico che collega le azioni passate dall'impresa con quelle future. Le somme di denaro spese dall'azienda, negli anni, a sostegno della loro offerta e del brand non devono essere considerati semplici uscite, ma degli investimenti che portano il consumatore a conoscere il brand, imparare a comprenderlo e a vivere esperienze con esso. Ciò su cui è necessario che le imprese si focalizzino, non è tanto l'ammontare dell'investimento ma la qualità di come questo viene gestito nel tempo, se non viene creato valore aggiuntivo da associare al brand, di cui i vari stakeholder possono godere, l'investimento effettuato verrà considerato inesistente e non produrrà nessun effetto differenziale nel futuro. I consumatori possono essere visti come i maggiori decisori per il marchio, in base alla conoscenza che hanno di questo, tendono ad approvare o meno tutte le azioni o i programmi di marketing intrapresi a suo conto, infatti, il valore del marchio e le sue prospettive future sono direttamente collegate alla loro percezione e soprattutto alla loro brand knowledge (Keller, 2003, p. 10).

1.3.1 Brand knowledge come elemento determinante per la CBBE

L'aspetto fondamentale che porta alla generazione dell'effetto differenziale, accennato in precedenza, rispetto alle risposte fornite dai consumatori alle iniziative di marketing del brand proposte dall'impresa, è determinato, in primo luogo dalla brand knowledge. A sua volta questa viene definita in base a due componenti fondamentali: brand awareness e brand image.

Per comprendere il motivo di questo forte legame tra brand equity e brand knowledge è necessario accennare ad alcuni principi legati alla memoria dei consumatori, che consentono agli esperti di marketing di capire come la conoscenza di un determinato marchio può esistere nella mente dei clienti. Attraverso la comprensione del contenuto e della struttura della brand knowledge si può capire quali sono le associazioni fatte da un

consumatore quando lo si induce a pensare ad un determinato brand, tramite appositi stimoli sensoriali. Per fare questo è necessario prendere in considerazione alcuni principi base che riguardano il funzionamento della memoria negli individui, più nello specifico K. L. Keller utilizza l'*associative network memory model*, modello non esattamente recente ma utile e semplice, teorizzato dagli psicologi Collins e Loftus nel 1975 (Keller, 1993, p. 2). Questo è uno dei modelli teorici più utilizzati per spiegare come viene sviluppata la brand knowledge e tratta la memoria come una rete di nodi e collegamenti: i nodi rappresentano dei concetti archiviati nella mente del soggetto e i collegamenti, invece, indicano quanto forte è l'associazione tra questi nodi. Un nodo potrebbe attivare degli altri quando la mente del consumatore procede con la codifica di informazioni che arrivano dall'esterno oppure quando le informazioni che si trovano nella sua memoria a lungo termine vengono recuperate. Un nodo può attivare altri nodi ad esso collegati che a loro volta possono attivare un quantitativo di nodi ancora maggiore. Il recupero o meno delle informazioni però dipende dalla forza della connessione tra i nodi che sono stati stimolati, più è forte la connessione tra questi, maggiore sarà il numero dei nodi collegati attivati e la quantità di informazioni recuperate nella memoria del soggetto.

Dunque, la brand knowledge rappresenta un nodo relativo al brand, depositato nella mente del consumatore e connesso ad altri attraverso una serie di associazioni; vedendo un'immagine, sentendo un determinato nome o parola o concetto relativo ad una marca, l'individuo attraverso il processo di attivazione, nella sua mente, procede con il recupero di più o meno informazioni richiamate, a seconda della forza con cui questi nodi sono tra loro collegati (Keller, 1993, p. 4). Oltre a questo approccio, utilizzato da Keller, per comprendere come la brand knowledge viene sviluppata, si potrebbe utilizzare anche lo studio del processo di sensemaking, spiegato in precedenza, per capire come i consumatori attribuiscono significato al brand.

Per cui, la CBBE può essere descritta come un fenomeno che si verifica quando il consumatore ha un'alta brand knowledge nei confronti del brand, che rappresenta per lui un elemento familiare e conosciuto, grazie ad associazioni forti ed uniche della marca depositate nella sua memoria.

1.3.2 Le fonti della brand equity: brand awareness e brand image

La brand knowledge può essere spiegata tramite le due principali fonti che aumentano il valore e il significato della brand equity, che sono la brand awareness e la brand image.

La brand awareness è relativa alla forza del nodo presente nella mente dell'individuo che riguarda il brand e in altri termini, può essere intesa come l'abilità che hanno i consumatori a riconoscere la marca in situazioni differenti. La sua prima componente è la brand recognition, ovvero la capacità del consumatore di riconoscere un certo brand, dopo essere stato esposto a un qualche stimolo visivo o verbale, come ad esempio il logo, il pay-off oppure una combinazione di alcuni colori. La seconda componente invece, è la brand recall e viene spiegata come l'abilità che ha il consumatore di recuperare nella sua mente il ricordo di un determinato brand, nel momento in cui gli si chiede di pensare ad una certa categoria merceologica di prodotti oppure a un bisogno da soddisfare attraverso il consumo di un certo bene. In questo caso il primo brand che verrà in mente al consumatore sarà quello che ha impattato di più nella sua mente (Keller, 1993, p. 3). Ad esempio, se si chiede all'individuo di pensare alla musica streaming, in riferimento alla categoria di servizio, o a come soddisfare il bisogno di ascoltare musica in streaming grazie ad apposite piattaforme, la risposta dei consumatori molto probabilmente sarà Spotify. In generale l'importanza dei due elementi che compongono la brand awareness dipende dal luogo e dal momento in cui il consumatore effettua la sua scelta d'acquisto, se fatta all'interno dello store allora sarà più importante la brand recognition poiché al consumatore vengono sottoposti alcuni stimoli visivi, nel caso in cui, invece, non sono presenti stimoli e la decisione avviene lontano dal luogo dove è effettuato l'acquisto, allora sarà più importante la brand recall.

Keller inoltre, nei suoi scritti, attribuisce una serie di vantaggi relativi alla costruzione di una solida brand awareness, legati all'apprendimento, alla considerazione e alla scelta dei consumatori (Keller, 2013, p. 74). I vantaggi di apprendimento si hanno nel momento in cui la conoscenza e la consapevolezza della marca da parte del consumatore, porta alla formazione di associazioni che determinano l'immagine della marca nella loro mente, infatti, per la costruzione della brand equity risulta essenziale scegliere elementi che facilmente rimangano impressi nelle menti degli individui e che portino alla formazione del nodo del brand. I vantaggi legati alla considerazione del brand, da parte del soggetto, invece, si hanno in quell'insieme di marche, detto *consideration set*, che il consumatore tiene presente nel momento in cui deve effettuare una scelta d'acquisto; in questo caso più è affermata la brand awareness, maggiori saranno le probabilità che l'individuo consideri quello specifico brand nell'insieme di marche che potrebbero soddisfare il bisogno del momento. Infine, i vantaggi di scelta, si riferiscono al concetto in base al quale

il consumatore, anche se ha un livello minimo di consapevolezza rispetto al brand e le sue associazioni non sono così forti e sviluppate come in altri casi, nel momento in cui è tenuto ad effettuare un acquisto a basso coinvolgimento, abituale ed economico, potrebbe comunque scegliere una marca che conosce poco rispetto ad una che non conosce affatto. La brand image, seconda fonte di valore per la brand equity, che viene sviluppata dopo la creazione di un livello soddisfacente di brand awareness, è intesa come un'altra componente cognitiva della marca condizionata non solo dagli aspetti funzionali del prodotto ma è anche dalle attività di marketing implementate, dalle caratteristiche dei consumatori e dalle variabili di contesto. Può essere definita come la percezione che i consumatori, dunque soggetti esterni all'impresa, hanno rispetto al brand e questo è il risultato delle associazioni ad esso legate che si sono andate a formulare nelle loro menti. Queste, a loro volta, sono definite come altri nodi contenenti informazioni e collegati al nodo principale del brand nella memoria del consumatore, contengono il significato che ha la marca per gli individui. Possono esistere diversi tipi di associazioni presenti nelle menti dei consumatori, si distinguono in base alle informazioni contenute al loro interno e si classificano in: attributi, benefici ed atteggiamenti. Gli attributi, ovvero le caratteristiche del bene o servizio, si dividono in: product-related, o attributi intrinseci della marca, dunque caratteristiche fisiche del prodotto o requisiti essenziali del servizio, necessari per il loro funzionamento e per la soddisfazione del bisogno specifico del consumatore; non product-related, o attributi estrinseci del brand, i quali non riguardano direttamente il prodotto o servizio ma sono legati al loro acquisto o consumo e servono a soddisfare quei bisogni legati all'approvazione sociale o all'autostima (Stephen, Hsu-Han, 2011, p. 9569-9571). Keller distingue quattro tipologie di attributi estrinseci della marca ovvero: il prezzo, l'immagine dell'utente, l'immagine di utilizzo e il packaging (Keller, 1993, p. 4). Il prezzo è un attributo importante che i clienti tengono presente durante la formazione del loro consideration set ed alcune volte, viene utilizzato per valutare la qualità di un prodotto, molto spesso ad un maggior prezzo è attribuita una maggiore qualità. L'immagine dell'utente e l'immagine di utilizzo, rispetto al brand, sono formate direttamente mediante l'esperienza propria vissuta dal consumatore ed indirettamente grazie alle attività di comunicazione e promozione implementate dal brand o al word of mouth di altri utilizzatori. La percezione dell'utente rispetto alla marca può dipendere da fattori demografici come sesso, etnia, età o reddito, oppure da fattori psicografici come la personalità, l'orientamento politico e gli interessi dell'utente. Infatti

il brand può essere considerato uno strumento simbolico utilizzato dall'individuo, il quale sceglie un prodotto o un servizio contraddistinto da una certa marca, che rispecchia l'immagine di sé oppure della persona che vorrebbe essere. Mentre, le percezioni rispetto all'utilizzo della marca, possono essere interpretate come associazioni che indicano quando, a quale ora del giorno o momento dell'anno, o a quali condizioni, il bene o il servizio contraddistinto dal brand deve essere utilizzato. Ad esempio, per quanto concerne l'abbigliamento, la marca può identificare un prodotto dallo stile casual, sportivo o elegante da usare in occasioni formali o informali. Infine c'è anche il packaging, ovvero l'insieme degli elementi che costituiscono l'imballaggio del prodotto, che deve essere in linea con il messaggio comunicato dal brand e rappresenta un elemento aggiuntivo che i consumatori sfruttano per creare delle percezioni su di esso. Alcuni studiosi sostituiscono a quest'ultimo elemento la brand personality, introdotta come componente della brand image da J. T. Plummer nel suo scritto "*How personality makes a difference*" (1985, p. 27-31), in cui afferma che i brand possono essere personificati e descritti con gli stessi aggettivi con cui solitamente si descrive la personalità di un essere umano. La personalità del brand risulta essere frutto dell'attività di branding e comunicazione implementata dall'impresa, gli attributi estrinseci del prodotto permettono di descriverlo come "robusto", "professionale", "sincero" o "vivace". Molto spesso, le marche scelte dai consumatori sono quelle che hanno una personalità che coincide con la loro (Stephen, Hsu-Han, 2011, p. 9571).

I benefici invece, sono definiti come il significato e il valore che i consumatori riconoscono agli attributi intrinseci ed estrinseci del prodotto o del servizio, ovvero i vantaggi che potrebbero ottenere grazie al suo consumo. Questi benefici possono essere di diversa natura: funzionali, i vantaggi legati agli attributi più intrinseci del bene, che risolvono il bisogno base per cui il consumatore ha acquistato il prodotto o servizio; esperienziali, relativi a ciò che prova il consumatore vivendo l'esperienza di acquisto e di consumo di un certo bene, questi soddisfano bisogni relativi, ad esempio, al piacere sensoriale e allo stimolo cognitivo; simbolici, vantaggi derivanti dagli attributi estrinseci del consumo del prodotto o servizio, soddisfano la necessità dei consumatori di esprimere sé stessi o chi vorrebbero essere e far parte della società.

Infine, l'ultima tipologia di associazioni effettuate dai consumatori nei confronti del brand, sono gli atteggiamenti, ovvero le loro valutazioni complessive sul brand, che possono

influenzare positivamente o negativamente i loro comportamenti nei confronti della marca (Keller, 1993, p. 4-5).

Di seguito viene proposto uno schema riassuntivo relativo alle dimensioni in cui la brand knowledge viene scomposta, quindi brand awareness e brand image e i loro sotto-elementi. Questo riporta altre dimensioni in cui può essere suddivisa la brand image, che riguardano le associazioni fatte dal consumatore rispetto al brand, ovvero: il fatto che queste siano favorevoli, le attività di marketing intraprese dall'impresa aiutano il consumatore a costruire associazioni e atteggiamenti in favore della marca; la loro forza, che dipende dal legame instaurato tra le informazioni raccolte mediante esperienza diretta o indiretta con il prodotto, messe in relazione con la conoscenza del brand in questione, maggiore è questo legame più forti saranno le associazioni alla marca; la loro l'unicità, che permette al consumatore di percepire il brand e la sua proposta di valore come unica nel mercato e distinguerla da quella della concorrenza (Keller, 2013, p. 77-79).

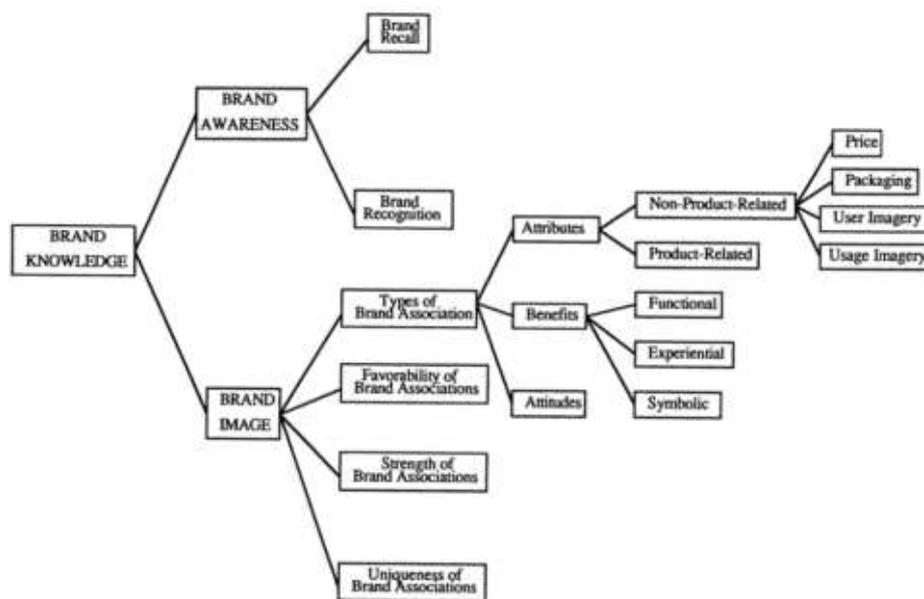


Fig. 1 Le dimensioni della Brand Knowledge (Keller, 1993, p. 7)

1.4 La piramide della Customer-based brand equity

Tenendo in considerazione la prospettiva offerta dalla CBBE, ovvero l'effetto esercitato sui consumatori in termini di valore del brand da loro percepito e scaturito mediante apposite azioni di marketing, Keller propone un modello a step per definire e costruire

una marca solida, forte e duratura, conosciuto come Piramide della CBBE o Piramide di Keller (Keller, 2013, p. 107). I livelli dello schema sono quattro, subordinati tra loro, se non si supera il passaggio precedente non è possibile sviluppare quello successivo ed ognuno consiste nel raggiungimento di un determinato obiettivo nei confronti dei consumatori, sia attuali che potenziali. Le fasi, dunque, sono: assicurarsi che i clienti riescano ad identificare il brand e ad associarlo ad una certa classe di prodotto o servizio, esigenza o vantaggio; stabilire in modo concreto, nella mente dei clienti, la totalità del significato del brand collegandolo ad una serie di associazioni uniche sia tangibili che intangibili; stimolare risposte da parte dei consumatori a favore del brand; convertire queste risposte per creare risonanza e fidelizzazione dei consumatori nei confronti della marca. Di seguito viene proposta un'immagine riassuntiva dei quattro passaggi spiegati da Keller nel suo modello.

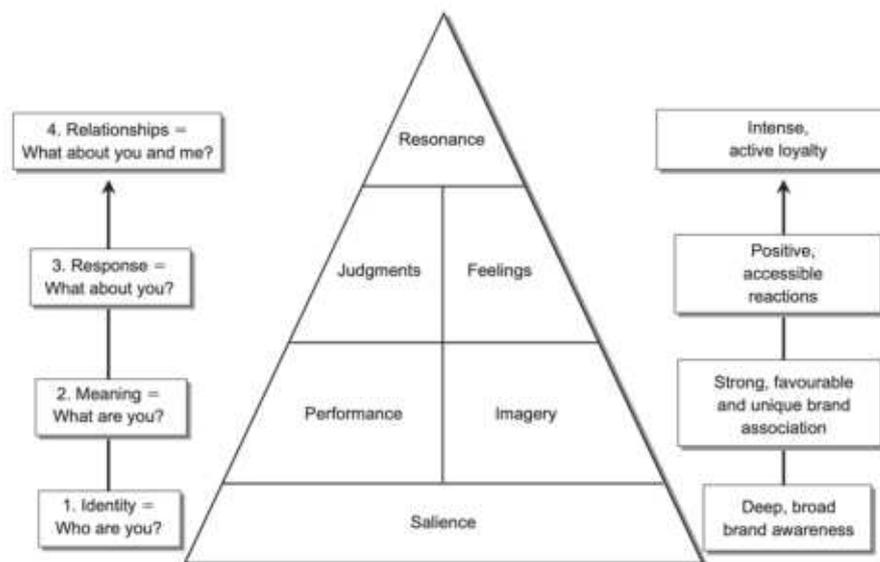


Fig. 2 La piramide della Customer based brand equity (Keller, 2003, p. 11)

Com'è possibile evincere dall'immagine, ognuno di questi livelli corrisponde ad una domanda che il consumatore si pone, riguardo all'impresa e al brand:

- 1) Chi è il brand? Facendo riferimento alla sua identità;
- 2) Che cos'è? In relazione al suo significato;
- 3) Che cosa pensa o prova il consumatore rispetto al brand? Dunque, le sue risposte alla marca;

- 4) Che tipo di associazioni e connessioni ci sono tra brand e consumatore? Ovvero la relazione instaurata tra le due parti.

1.4.1 Primo livello: brand salience

Il primo step per la costruzione del brand, secondo Keller, è quello della brand identity, ovvero la percezione dell'impresa che hanno i suoi stakeholder interni, che si traduce poi, grazie ad apposite azioni strategiche di marketing, in brand salience, intesa come la rilevanza che una certa marca ha per il consumatore. Questa misura alcuni aspetti della brand awareness, ovvero, l'abilità del consumatore di riconoscere il brand in determinate situazioni e di collegare i suoi elementi tangibili a delle associazioni nella sua memoria, ma rappresenta anche quanto il brand è conosciuto dal pubblico e quanto facilmente viene evocato nelle loro menti. Tra gli aspetti misurati c'è l'estensione del set dei brand *top of mind* e come questi sono richiamati nella mente degli individui, il tipo di stimoli che sono necessari per attivare il nodo del brand e quanto questi devono essere persuasivi. Sviluppare e sostenere una buona brand awareness non aiuta solo l'impresa ad essere riconosciuta nel mercato prima di altri competitors, ma aiuta anche il consumatore, a capire quali sono i prodotti o servizi offerti da un determinato brand e come questi potrebbero soddisfare i suoi bisogni (Keller, 2003, p. 12). La brand awareness quindi, associa al prodotto o servizio l'identità della marca e la collega ad una certa categoria di beni o di situazioni di acquisto e consumo, questa può essere misurata, grazie alla brand salience, sulla base di due differenti dimensioni: ampiezza e profondità (Keller, 2013, p. 108). La prima stima la quantità e la tipologia delle situazioni di acquisto in cui l'elemento relativo al brand, come il nome o il suo logo, richiama la marca nella mente del consumatore, questo dipende soprattutto dalla conoscenza che hanno gli individui del brand e del prodotto o servizio. La seconda invece, misura la probabilità che un elemento del brand richiami la marca nella mente del consumatore e la facilità con cui questo processo ha luogo. Se l'ampiezza e la profondità della marca sono sviluppate, la sua importanza e rilevanza nel mercato sarà maggiore perché i consumatori penseranno al brand in più possibili situazioni di consumo. Per cui non è solo necessario che il brand rientri in quelli *top of mind* percepiti dal consumatore, ma deve essere anche evocato nel momento e nella situazione giusta (Keller, 2013, p. 109-110). Questo primo livello è il più importante e significativo per la costruzione della brand equity e deve essere ben sviluppato per poter sostenere anche i livelli successivi.

1.4.2 Secondo livello: brand performance e brand imagery

Il secondo step è quello costituito dal brand meaning ed è importante perché spesso oltre alla rilevanza e la consapevolezza della marca, lo sono anche il suo significato, la sua immagine e la sua prestazione. Le associazioni che vengono fatte dal consumatore in riferimento al brand, possono essere di diverse tipologie e relative ad aspetti concreti o astratti della marca, infatti, il brand meaning può essere scomposto in brand performance e brand imagery.

La brand performance indica in che modo il prodotto o il servizio offerto, riesce a soddisfare i bisogni più funzionali per il cliente, quindi, si riferisce alle proprietà della marca relative alle caratteristiche intrinseche del prodotto (Keller, 2003, p. 12-13). Per questo gli esperti di marketing, per sviluppare una maggiore risonanza e fedeltà dei consumatori, devono assicurare un'esperienza con il bene che eguagli o addirittura superi le loro aspettative. Questa performance non dipende solamente dalle caratteristiche intrinseche che il prodotto dovrebbe avere per soddisfare il bisogno base per il quale è stato ideato, ma deve superare le prestazioni dei competitor e soddisfare i consumatori anche rispetto alle caratteristiche che questi ultimi vorrebbero riscontrare nella marca.

La brand imagery o brand image, concetto già affrontato nel paragrafo precedente come elemento della brand knowledge, dipende dagli attributi estrinseci della marca che permette di soddisfare bisogni legati alla sfera sociale e psicologica del cliente (Keller, 2003, p. 12). Per cui, al contrario della performance, l'immagine si riferisce ad aspetti più astratti della marca. Le associazioni relative alla brand image possono essere di molte tipologie e formate sulla base di elementi quali: il profilo degli utenti, ovvero l'individuo tipo che utilizza il brand e può essere descritto grazie a fattori demografici come sesso, età, etnia e reddito e fattori psicografici come ad esempio l'atteggiamento alla vita, l'ideologia politica e le sue passioni; la situazione di acquisto e di consumo, le associazioni alla brand image possono essere relative, ad esempio, al canale distributivo utilizzato e alla facilità di reperimento e d'acquisto del bene, oppure anche in base all'occasione, formale o informale e all'ora del giorno, la settimana, il mese o l'anno in cui il prodotto contraddistinto dal brand viene utilizzato; brand personality e valori associati, questi aspetti possono essere sviluppati grazie all'esperienza del consumatore e alle attività di marketing, queste ultime possono influire sulla personalità del brand e comunicarla all'esterno; storia, il patrimonio culturale del brand e le esperienze ad esso collegate,

eventi passati del brand possono ricordare al consumatore vissuti personali in momenti precedenti oppure sogni che vorrebbe realizzare in futuro (Keller, 2013, p. 113-117).

1.4.3 Terzo livello: brand judgments e brand feelings

Il terzo livello è quello relativo alla brand response, ovvero le risposte dei consumatori alle azioni di branding intraprese dall'azienda e può essere spiegato mediante i brand judgments o i brand feelings, a seconda che le repliche dei clienti siano più legate alla loro sfera mentale o a quella sentimentale. I giudizi ed i sentimenti da parte dei consumatori, rispetto al brand, possono influenzare le loro decisioni di acquisto e di consumo, ma anche il loro rapporto, in generale, che costruiscono con la marca.

I brand judgements possono essere definiti come le opinioni e le valutazioni personali che i consumatori formulano rispetto alla marca e sono il risultato di come questi ultimi sommano i giudizi relativi alle performance del prodotto o servizio con l'immagine che associano ad esso (Keller, 2003, p. 13). Alcune di queste opinioni, relative ai vari aspetti del brand, possono essere più importanti di altre ed è proprio a queste che l'impresa deve stare attenta nella costruzione della marca. In particolare sono giudizi relativi: alla qualità del brand e a come questo è capace di soddisfare i bisogni; alla sua credibilità, data dal comportamento dell'impresa stessa e al fatto che i consumatori siano d'accordo o meno con le azioni da essa intraprese; alla sua considerazione, nel set di marche prese in esame dal cliente al momento della scelta d'acquisto; alla sua superiorità, ovvero a come il brand viene visto e se viene considerato migliore rispetto a quello dei competitor.

I brand feelings, invece, sono delle risposte emotive che vengono evocate dal brand nei consumatori, a seguito di attività strategiche di branding e comunicazione. Queste sensazioni possono essere positive o negative, più o meno intense e possono suddividersi in cinque categorie riassuntive (Keller, 2013, p. 118-120): quelle di calore, quando il brand suscita nel consumatore un senso di pace, tranquillità e vicinanza; di divertimento, se il brand trasmette agli individui gioia ed euforia; di eccitazione, nel caso in cui la marca riesca a far sentire i consumatori pieni di energia e protagonisti di un'esperienza sociale condivisa; di sicurezza, quando il brand genera fiducia e benessere per i soggetti; di approvazione sociale, se la marca fa sentire i consumatori, che utilizzano un determinato bene, parte di un gruppo; di autostima, nel caso in cui la marca riesca a migliorare la sicurezza e la considerazione che i consumatori hanno per sé stessi. Le prime tre tipologie di sensazioni, sono legate all'esperienza d'acquisto o di consumo del bene e vengono

generate in modo immediato, le ultime tre, invece, fanno riferimento a sensazioni della sfera personale del consumatore e possono essere più o meno durature.

1.4.4 Quarto livello: brand resonance

L'ultimo gradino della piramide è rappresentato dal tipo di relazione che viene instaurata tra la marca e i consumatori e la sintonia costruita tra le due parti, è il risultato delle azioni di branding esercitate negli step precedenti. Più in particolare, è fondamentale che i consumatori sviluppino giudizi e sentimenti favorevoli al brand, poiché altrimenti sarebbe impossibile instaurare con loro qualsiasi tipo di relazione.

L'importanza e la forza di questa relazione viene spiegata attraverso le dimensioni relative all'intensità e all'attività (Keller, 2003, p. 14). Per intensità della relazione si intende la profondità del legame psicologico formato nella mente del consumatore tra sé stesso e l'impresa, che determina un comportamento più o meno leale nei confronti del brand (Keller, 2013, p. 120-121). L'attività invece, si riferisce alla frequenza dell'azione di acquisto o consumo del bene offerto da un determinato brand, ma anche il reperimento di informazioni, ad esempio, riguardo all'impegno dell'impresa per le attività di CSR, alle promozioni, agli eventi, e così via. Questa testimonia il fatto che il consumatore, nel caso in cui ripeta le azioni elencate nel tempo, sviluppi nei confronti del brand un vero e proprio attaccamento, che può tradursi nel tempo in fedeltà. La testimonianza più importante di fedeltà al brand, si ha quando il consumatore si impegna attivamente ed è disposto a sacrificare molte risorse, quali tempo, energia e denaro per coltivare una relazione con esso, che vada oltre al semplice acquisto o utilizzo del bene.

Di conseguenza il brand per avere forza, unicità e competitività nel mercato deve essere costruito un passaggio alla volta e la sua risonanza, che determina una relazione perfettamente armoniosa costruita tra le due parti, deve essere considerata come l'elemento costitutivo fondamentale, risultato della sincronizzazione degli step precedenti alle esigenze e desideri dei consumatori.

Il capitolo ha cercato di semplificare la definizione del concetto di brand, analizzando la sua evoluzione negli anni, con l'utilizzo iniziale della marca come sinonimo di marchio per segnalare la proprietà del bestiame fino al giorno d'oggi, in cui non solo il brand e il marchio non sono più considerati sinonimi. La marca, infatti, è vista come un insieme di

significati e promesse che l'impresa effettua nei confronti dei consumatori ma anche di tutti gli altri stakeholder. Si è visto anche come, il brand, deve essere creato e gestito attraverso azioni strategiche di branding ideate ad hoc, in modo tale che l'impresa riesca a delimitare un suo spazio nell'arena competitiva di oggi, pressante e ricca di competitor. È stato anche analizzato il concetto di brand equity, ovvero quel valore differenziale percepito dall'impresa, ma soprattutto dai consumatori, per un prodotto o servizio venduto con il brand. Questo valore, studiato in base alla prospettiva dei consumatori (CBBE), è composto da una serie di fattori molto importanti, primo tra questi è la brand knowledge, spiegata grazie a due sottodimensioni: la brand awareness e la brand image. È possibile dedurre dunque, che il brand per sopravvivere ha bisogno di consumatori consapevoli della sua esistenza, che abbiano in mente una sua immagine chiara e positiva. Per rendere tutto questo possibile Keller propone lo strumento della piramide della CBBE, composta da quattro livelli in successione tra loro, i quali devono essere sviluppati dalle imprese per costruire un brand solido e forte.

Capitolo II

La percezione del brand e la sua dimensione emozionale

Dato lo scopo ultimo di questo scritto, prima di analizzare l'azienda e le sue iniziative e presentare la ricerca e i suoi risultati, è fondamentale analizzare, dal punto di vista teorico, che cosa si intende per brand perception e quali sono gli elementi che la influenzano. Per questo motivo, nel capitolo in questione, viene presentato il tema della brand perception, intesa come la percezione che i consumatori hanno rispetto alla marca, strettamente legato a quello del brand positioning, ovvero l'insieme di strategie utili a raggiungere ed occupare un certo spazio nella mente dei consumatori.

Nel capitolo precedente è stata analizzata la dimensione più cognitiva del brand mentre in questo, verrà analizzata la più emotiva, ma anche l'importanza che hanno le emozioni per lo stesso e l'insieme delle strategie di emotional branding che le imprese possono mettere in atto, anche, per la costruzione di una relazione solida e continuativa con i consumatori. Un aspetto importante che determina questa relazione è sicuramente la brand trust, mentre un elemento determinato dalla forza della brand relationship è la brand loyalty.

2.1 La Brand perception

Affinché il consumatore riesca a conoscere il brand, creare un'immagine di esso nella sua mente, trarre valore da quest'ultimo e diventarvi fedele, è necessario che tutti gli stimoli sensoriali che riguardano la marca riescano a trasformarsi, in primis, in percezioni. La brand perception viene definita come la somma delle interazioni e delle esperienze che il consumatore ha avuto con il brand, che vengono tradotte in opinioni e sentimenti che si vanno a depositare nel suo immaginario. In altre parole, può essere interpretata come la traduzione degli stimoli dovuti alle diverse interazioni che l'individuo ha con la marca, che vengono trasformati in un giudizio complessivo che il consumatore ha per la stessa (Aiswarya, Krishnan, 2019, p. 500-501). Capire quali sono le percezioni sviluppate nella mente del consumatore, è molto importante per l'impresa, non solo per il processo di posizionamento strategico che dev'essere attuato per distinguersi dai competitors, che porta all'implementazione di determinate strategie di

branding e di comunicazione, ma anche per il rapporto in generale che il brand costruisce con l'individuo che potrebbe diventare fedele alla marca e per tutta la dimensione emotiva che la marca rappresenta per quest'ultimo.

Queste percezioni possono essere positive o negative e variare da consumatore a consumatore, possono dipendere dal tipo di relazione che si è sviluppata tra la marca e il cliente, dagli aspetti intrinseci ed estrinseci del brand, del prodotto o del servizio offerto, dalle azioni di marketing, in generale, implementate dall'azienda ma anche dalle caratteristiche, sociodemografiche, proprie del consumatore, come ad esempio l'età, il reddito o il livello di istruzione (Munn, 1960, p. 29-34).

Le percezioni sono il risultato di una reinterpretazione degli stimoli da parte del consumatore. Ogni giorno, in ogni momento della loro giornata, gli individui sono sottoposti a un quantitativo inimmaginabile di sollecitazioni; di queste solo una piccola parte però di queste riesce a catturare la loro attenzione e una quantità ancora più ristretta viene elaborata e processata nelle loro menti. Questa elaborazione viene fatta sulla base delle esperienze personali vissute dal consumatore, dei suoi pregiudizi e dei suoi bisogni. Grazie al processo di percezione, spiegato in "Consumer behavior. An European perspective", dagli esperti Hogg, Askegaard, Bamossy e Solomon (2006, p. 36-37), le sensazioni, ovvero la risposta immediata che i cinque sensi del consumatore danno allo stimolo, vengono trasformate in percezioni grazie agli step successivi, mediante i quali l'individuo seleziona, organizza e interpreta queste sollecitazioni. Per le imprese, come accennato in precedenza, è fondamentale lo studio della percezione, perché le aiuta a comprendere quali sono quegli elementi aggiuntivi, soggettivi e personali che il cliente somma agli stimoli base, per trasformarli poi in percezioni.

Di seguito viene proposto uno schema che riassume l'intero processo, in base al quale gli stimoli vengono selezionati, organizzati e interpretati per essere trasformati in percezioni.

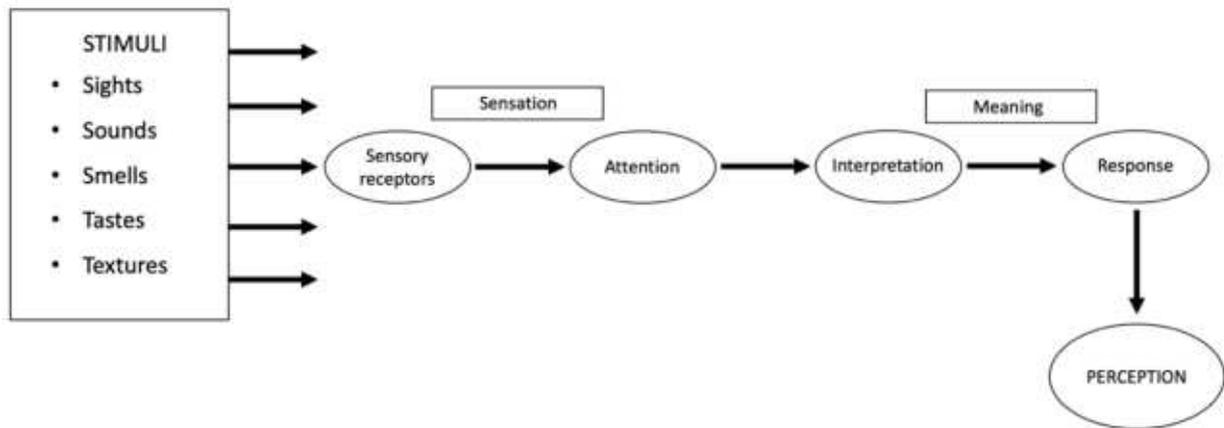


Fig. 3 Il processo della percezione (Hogg, Askegaard, Bamossy, Solomon, 2006, p. 37)

Il processo ha inizio con l'esposizione del consumatore ad un quantitativo molto ampio di stimoli, che interessano i cinque sensi, i quali attivano i recettori sensoriali, ovvero gli occhi, le orecchie, il naso, la lingua e la pelle. L'individuo poi, presta attenzione ad una sola parte di questi stimoli che procede a selezionare ed organizzare in modo molto veloce e meno coscienzioso. La fase successiva, ovvero quella dell'interpretazione di queste sollecitazioni, è quella che il consumatore esegue con una maggiore attenzione, in cui procede con l'assegnare un significato agli stimoli, usando alcuni schemi mentali, ovvero "database" ricchi di informazioni, che vengono da lui sfruttati per interpretare queste nuove esperienze. Infine, viene formulata una risposta positiva o negativa nella mente del consumatore, che è tradotta poi in percezione. Una parte della letteratura, cita anche, al posto della risposta, una quarta fase denominata adattamento, che si ha nel caso in cui il consumatore, essendo esposto per molto tempo allo stesso stimolo, a lungo andare potrebbe finire per non notarlo più (Niosi, 2021, p. 25-33).

In aggiunta, a sostegno di questo, le imprese possono avvalersi di alcuni modelli sviluppati in ambito di psicologia sociale, per far fronte alla problematica dello studio della percezione dei brand da parte degli individui. È interessante, infatti, come la letteratura abbia iniziato ad utilizzare lo Stereotype Content Model e ad applicarlo all'analisi della percezione della marca. Questo è stato possibile poiché il modo in cui i soggetti analizzano e valutano le persone, è lo stesso utilizzato per analizzare e valutare i brand. Tale modello è stato sviluppato dall'esperta Susan Fiske, specializzata in psicologia sociale, in collaborazione con alcuni colleghi e spiega come le persone tendono a pregiudicare le altre in base al loro gruppo di appartenenza (Brambilla, Carnaghi, Ravenna, 2011, p. 73-76). Il modello prevede due dimensioni che spiegano il contenuto degli stereotipi dei

gruppi sociali ovvero: il calore, che fa riferimento al tipo di relazione sociale presente in un certo insieme di individui, che può essere più o meno affidabile e cordiale; le competenze, dunque la capacità di raggiungere gli obiettivi da parte di questo insieme di individui e lo spirito di iniziativa necessario per farlo. L'intersezione di queste dimensioni determina quattro tipologie di stereotipi: il pregiudizio di ammirazione, se i gruppi percepiti hanno un calore ed una competenza alta, si riferisce all'insieme a cui appartiene l'individuo giudicante oppure un suo alleato e determina un comportamento altruista nei confronti del gruppo; pregiudizio di disprezzo, se i livelli relativi al calore e alla competenza sono bassi, che rappresenta lo stereotipo più negativo, ma anche distruttivo, che invece provoca disgusto; il pregiudizio di invidia, con livelli bassi di calore ma alti di competenza, porta al formarsi di una sensazione di invidia nel soggetto giudicante che vede i componenti del gruppo come soggetti iper-competenti e allo stesso tempo freddi e distaccati; pregiudizio paternalistico, caratterizzato da alti livelli di calore e bassi livelli di competenza, per i quali si prova un sentimento simile alla pietà e alla compassione.

Questi stessi concetti sono stati applicati dagli esperti Kervyn, Fiske e Malone, nel loro scritto "*Brand as Intentional Agents framework: how perceived intentions and ability can map brand perception*" (2012, p. 170-171), per valutare e definire un modello globale di percezione della marca e di comportamento del consumatore basato sulla psicologia sociale. Per questo è nato il BIAF, Brand as Intentional Agents Framework, in cui le dimensioni sono le stesse dello Stereotype Content Model, ma riadattate e ridefinite come intenzioni e capacità poiché un'entità aziendale, rappresentata dal brand, può avere le intenzioni e le capacità di porre in atto una certa iniziativa. Dunque anche in questo caso si avranno quattro diverse combinazioni: popular brand, ovvero capaci e ben intenzionati, che stimolano nei consumatori un'emozione di ammirazione, in cui andranno a ricadere marche considerate di successo; paternalized brand, dunque incapaci ma ben intenzionati, che suscitano pietà, in cui ricadono marche con intenzioni positive ma che hanno bisogno di finanziamenti ed aiuti esterni per portare a termine il loro intento; envied brand, quelli considerati capaci ma malintenzionati, che generano un sentimento di invidia, in cui si posizionano marche di lusso, che offrono prodotti di alta qualità ma si rivolgono solo a clienti facoltosi; infine i troubled brand, ovvero quelli non capaci e malintenzionati, i quali suscitano nel consumatore un'emozione di disprezzo, in cui andranno a posizionarsi brand problematici che, in passato, hanno avuto problemi con l'opinione pubblica (Kervyn, Fiske e Malone, 2012, p. 171-172). Secondo gli esperti,

queste emozioni possono essere considerate come dei predittori dei comportamenti che verranno adottati dai consumatori nei confronti della marca, in termini di intenzione d'acquisto e di brand loyalty.

Lo schema sottostante riassume i concetti sopra descritti, evidenzia le quattro categorie in cui i brand vengono suddivisi e le rispettive emozioni suscitate nei consumatori.

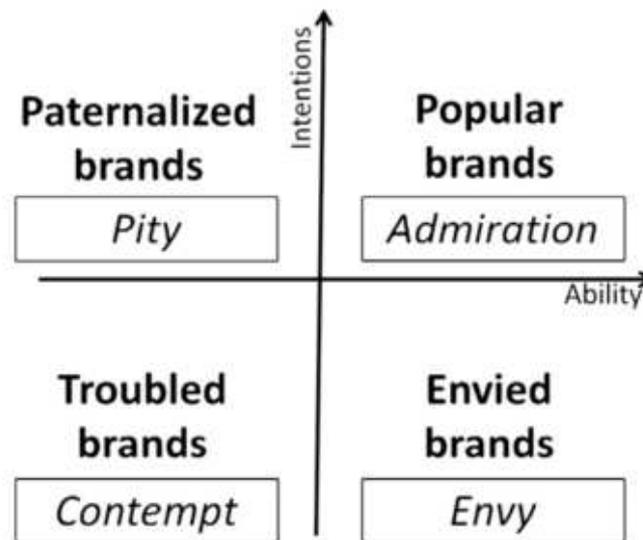


Fig. 3 BIAF, Brand as Intentional Agents Framework (Kervyn, Fiske e Malone, 2012, p. 171)

Inoltre, un brand potrebbe decidere di svilupparsi e ricadere in più quadranti BIAF. L'impresa potrebbe decidere di adottare una strategia in cui, il brand principale viene considerato ben intenzionato e capace ed il brand aggiuntivo, sottoposto al primo, che viene valutato come malintenzionato e capace. Queste tipologie di azioni strategiche vengono intraprese con il fine di raggiungere dei target che sono tra loro, completamente diversi. Infatti, sfruttando una simile strategia di differenziazione l'impresa potrà accrescere il suo vantaggio competitivo nel mercato (Kervyn, Fiske e Malone, 2012, p. 174-175).

Le implicazioni sopra descritte sono fondamentali per gli esperti di marketing e per le imprese, al fine di raggiungere il posizionamento sperato nella mente dei consumatori e far sì che questi ultimi formulino una certa immagine della marca. Per questo motivo le imprese devono studiare ed ideare ad hoc non solo una strategia di brand positioning ma anche la gestione e l'utilizzo del design di prodotto, della brand identity e della comunicazione come leve importanti per lo sviluppo della brand perception

2.1.1 Brand positioning

Il posizionamento risulta essere una strategia fondamentale, perché influenza come il segmento target di consumatori, ai quali il brand si rivolge, percepisce la marca (Niosi, 2021, p. 37). Il brand positioning deve anche essere ideato ed organizzato dall'impresa, al fine di raggiungere il successo nel mercato e sopravvivere ad una competizione sempre più pressante. Questo consiste nella progettazione dell'offerta del prodotto o servizio e dell'immagine della marca, la quale vuole arrivare ad occupare un preciso spazio nella mente dei consumatori, o meglio del target di mercato al quale intende rivolgersi. Per l'impresa, nel processo di definizione del posizionamento del suo brand, è importante identificare, oltre ai segmenti di mercato destinatari, anche chi sono i principali competitors, come sono posizionati nelle menti degli individui e quali sono gli aspetti che eguagliano o differenziano la marca dai brand concorrenti (Keller, 2013, p. 79).

L'impresa per eleggere quali saranno i segmenti del mercato al quale intende rivolgersi con il suo posizionamento, deve prima analizzare il mercato in generale, ovvero l'insieme dei consumatori attuali e potenziali interessati all'acquisto del bene o servizio offerto mediante la marca. Poi è necessario che l'azienda provveda a segmentare questo gruppo di individui, ovvero dividerlo in sottoinsiemi omogenei, formati da soggetti aventi caratteristiche, bisogni e comportamenti simili (Keller, 2013, p. 79-81). Questi individui vengono raggruppati sulla base di determinate caratteristiche tradizionalmente utilizzate per la segmentazione, come: quelle demografiche quali l'età, il sesso, l'etnia e il reddito, che sono informazioni molto facili da reperire e possono essere sfruttate per una prima operazione di macro segmentazione; quelle psicografiche, ovvero i valori, le opinioni, le attitudini e lo stile di vita dei soggetti; quelle geografiche, da tenere in considerazione soprattutto nel caso in cui l'impresa decida di affacciarsi a mercati fisicamente distanti e differenti tra di loro; infine quelle comportamentali, relative a come il consumatore agisce rispetto alla marca e al bene offerto, dunque se si tratta di un cliente occasionale oppure fedele, quali vantaggi ricerca nel prodotto o servizio e come ha intenzione di utilizzarlo (Goyat, 2011, p. 47-48). Quest'ultima base di segmentazione è la più strategica, perché permette di architettare i piani di posizionamento ma anche di branding in generale e aiuta a renderle più precise e chiare.

Una volta che l'impresa ha eseguito il targeting, ha suddiviso in sottoinsiemi i consumatori attuali e potenziali ed ha deciso a quali segmenti affacciarsi, prima di proseguire con l'ideazione della strategia di posizionamento, sarà necessario che tenga in considerazione

i competitor: quelli diretti, presenti nello stesso mercato, interessati alla stessa tipologia di consumatori; quelli indiretti, i quali apparentemente non sono una minaccia per l'azienda che però potrebbero competere, non tanto sugli attributi dei prodotti offerti, ma sul fronte del beneficio destinato al consumatore o delle risorse che quest'ultimo deve spendere per il loro acquisto e fruizione.

Dopodiché, una volta che l'impresa ha fissato il segmento o i segmenti di consumatori a cui intende rivolgersi e il quadro competitivo di riferimento, può procedere con la definizione delle caratteristiche, degli aspetti di differenziazione o uguaglianza, che i consumatori attribuiscono alla marca, rispetto ai competitor (Keller, 2013, p. 81-85). I primi sono attributi o vantaggi che i soggetti sono convinti di non poter trovare nel caso in cui si rivolgano ad un altro brand e riguardano l'aspetto funzionale del bene o servizio o l'immagine della marca; i secondi invece possono essere attributi che il cliente può riscontrare in un bene simile, offerto da un'impresa concorrente.

Una volta delineati tutti questi aspetti l'impresa può procedere con l'ideazione della strategia di posizionamento vera e propria, tenendo in considerazione l'aspetto in base al quale non sono le caratteristiche fisiche del prodotto ad essere importanti ma come il brand e i beni offerti mediante quest'ultimo, vengono percepiti nella mente del consumatore. Per questo la percezione che i consumatori hanno del brand dipende anche dalla strategia di posizionamento adottata, che potrebbe essere considerata come uno degli aspetti più importanti da sviluppare in una più generale strategia di marketing (Nadube, Didia, 2018, p. 10-11).

Nello sviluppo strategico del brand positioning, lo strumento tenuto in considerazione dall'impresa è la mappa di posizionamento strategico o positioning map. Questa facilita il posizionamento della marca nella mente dei consumatori perché mostra come questi ultimi percepiscono il brand dell'azienda e quello dei competitor, delineando le caratteristiche ideali che vorrebbero riscontrare negli stessi (Niosi, 2021, p. 37-38). Se il posizionamento è di conseguenza la percezione è forte e positiva, il brand avrà la possibilità di attirare un maggior numero di consumatori. Un esempio di positioning map potrebbe essere quello sottostante, che mostra la percezione che i consumatori hanno del brand Adidas rispetto agli altri competitor che operano nel settore dello sportswear. Nei due assi, vengono indicati i due attributi chiave che aiutano a determinare la percezione dal cliente per il prodotto in questione e all'interno dei quadranti vengono inseriti i brand in competizione tra loro (Nadube, Didia, 2018, p. 12-13). Questa mappa viene usata per

osservare dove la marca è posizionata, come sono percepiti i competitors ed analizzare e scorgere possibili spazi vuoti nel mercato.

BRAND POSITIONING MAP



Fig. 4 Brand Positioning Map di Adidas e dei suoi competitors (Summerscales, 2018)

Nell'esempio si può notare che i due attributi chiave, presi in considerazione per la composizione della mappa, sono il prezzo e la qualità dei prodotti del mondo dello sportswear. In questo caso il brand Adidas si posiziona nel quadrante relativo all'alta qualità ed all'alto prezzo, assieme ad altre marche come ad esempio Nike, Asics e Calvin Klein. Per avere una visione completa della situazione competitiva del mercato, è necessario tenere in considerazione, anche, l'esistenza di altri brand concorrenti ad Adidas, che si trovano negli altri quadranti. Ad esempio, Reebok e Champion si distinguono per una bassa qualità e un basso prezzo, invece Puma e New Balance si posizionano nel quadrante dell'alta qualità e del basso prezzo.

Dunque, una volta che l'impresa ha studiato la propria situazione e quella della concorrenza, ha scelto a quali segmenti affacciarsi ed ha definito quali sono i punti di differenziazione della propria offerta rispetto a quella dei competitor, può provvedere con la definizione del suo posizionamento strategico. L'azienda però, una volta posizionato il proprio brand, deve porre una costante attenzione ai cambiamenti che provengono da mondo esterno ed adottare, se necessario, una strategia di riposizionamento (Niosi, 2021, p. 42-43). Quest'ultimo è un processo più difficile del semplice posizionamento ma

necessario, affinché la concorrenza non sorpassi l'impresa. In questo caso sarà utile rafforzare gli elementi del posizionamento già scelto in precedenza e modificare quelli che rendono l'azienda meno competitiva e che non le danno la possibilità di adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

2.1.2 La costruzione delle percezioni del brand attraverso il design del prodotto, la brand identity e la comunicazione

Nella società odierna, soprattutto a causa della presenza di numerosi competitor e dunque di moltissime opzioni di acquisto, le esigenze dei consumatori si sono elevate sempre di più verso una dimensione psicologica e quindi intangibile. Gli individui tendono a ricercare il prodotto o servizio sulla base del bisogno primario che vogliono soddisfare, ma per effettuare la scelta di acquisto finale, tra i possibili candidati, valutano il bene che è in grado di suscitare in loro la percezione migliore. Questa può essere costruita ed influenzata attraverso una serie di azioni e decisioni prese dall'azienda, che possono riguardare il design del prodotto, la sua brand image e la comunicazione messa in atto. Al fine di creare la brand perception sperata nella mente del consumatore, è necessario che tutti gli aspetti fisici ed astratti legati alla marca, siano allineati verso una percezione unitaria e questo può essere effettuato attraverso il processo del perceptioning. (Bassani, Sbalchiero, 2002, p. 64 - 65).

Il primo aspetto, che contribuisce alla creazione della brand perception nella mente del consumatore, è il design del prodotto o del servizio distribuito mediante la marca. Il design del prodotto viene utilizzato come una vera e propria leva strategica, progettato in modo coerente alle strategie di branding e di marketing adottate. È uno degli elementi che guida e persuade i consumatori ad effettuare l'acquisto, dev'essere in linea con la marca e comunicare in modo chiaro l'identità della stessa, i suoi significati e i valori perseguiti (Fortunato, Di Lucchio, 2007, p. 7 - 8).

Nel caso del design del prodotto è necessario prestare attenzione ad alcuni elementi ovvero: i materiali, le nuove tecnologie, il bisogno di semplificazione, gli aspetti emozionali e la differenziazione (Bassani, Sbalchiero, 2002, p. 66 - 70). Per quanto riguarda i materiali, l'utilizzo o meno di una determinata tipologia di materia prima o di risorsa, porta ad influenzare la percezione del prodotto, ad esempio, il peso complessivo del bene o la ricercatezza delle sue materie prime, sono aspetti che il consumatore tiene in considerazione per valutare la qualità del bene stesso. Per quanto concerne le

tecnologie invece, sia informatiche che di comunicazione, hanno accelerato i processi e i modi di progettazione ed erogazione del prodotto e permettono di soddisfare ed informare i consumatori in tempi molto più rapidi rispetto al passato. L'aspetto della semplificazione del prodotto o servizio, è legato al suo design, perché ha l'obiettivo di renderlo di facile comprensione ed utilizzo, senza considerare il fatto che, oggi, i design minimal, progettati dalle imprese, sono spesso sinonimo di qualità ed eleganza. La forma e i dettagli del prodotto però, devono essere anche in grado di emozionare l'individuo, non solo per attirare la sua attenzione, ma anche per permettergli di rispecchiarsi e riconoscersi nelle caratteristiche estetiche del bene. Infine, come già accennato in precedenza, il design di prodotto è un ottimo strumento che le imprese possono sfruttare per differenziarsi dai competitors, lo scopo è quello di riuscire a realizzare beni e servizi, da un lato unici ma allo stesso tempo universalmente apprezzati ed in grado di rispondere alle necessità dei consumatori.

Il secondo aspetto necessario, a cui le imprese devono fare particolare attenzione per la costruzione di una percezione positiva della marca da parte del consumatore, è la brand identity, ovvero un insieme di significati e associazioni simboliche usate per delineare l'identità della marca. Questa è determinata da una serie di componenti espressive che sono poste in relazione tra di loro e sono definite nel loro insieme Brand Identification System. Questi elementi hanno il compito di ricordare al consumatore gli attributi positivi della marca e del prodotto contraddistinto da essa, i suoi valori, la sua cultura e la sua personalità, hanno un ruolo fondamentale nel processo di comunicazione messo in atto dall'azienda e come il design del prodotto, rappresentano un'ottima fonte di vantaggio competitivo (Jin, Yoon, Lee, 2019, p. 51-52).

Tra questi elementi, i più importanti sono: il brand name, che dev'essere musicale, semplice da ricordare e pronunciare ed inoltre deve richiamare tutte quelle associazioni utili a rafforzare la percezione della marca; il marchio, ovvero l'elemento grafico che serve a rappresentare la marca, formato solamente dal nome o da un particolare simbolo oppure può essere anche, il connubio di entrambi; il colore o i colori che caratterizzano il brand, che hanno un certo effetto sulla memoria dei consumatori, stimolano le loro emozioni e aiutano alla creazione di un'identità di marca nitida e distinta; i caratteri tipografici, i quali rafforzano l'identità dell'azienda nella mente dell'individuo ogni volta a cui questo vi è esposto, ad esempio, quelli con "grazie" danno senso di gentilezza e morbidezza, mentre quelli senza vogliono trasmettere un'identità fresca e moderna;

infine lo slogan o payoff, frase sintetica ma ricca di significato, che viene assorbita dalla mente del consumatore quasi senza accorgersene e che spesso sostituisce il brand name o il marchio stesso (Bassani, Sbalchiero, 2002, p. 85-93).

Il terzo aspetto, che deve essere ideato e gestito strategicamente dall'impresa, al fine di costituire una percezione positiva e condivisa, è la comunicazione, che rappresenta uno degli strumenti fondamentali da utilizzare anche per lo sviluppo delle strategie di branding e di marketing formulate. Le azioni di comunicazione non influiscono direttamente sulla costruzione della percezione di marca ma, se sviluppate nel tempo con uno stile definito e riconoscibile, possono aiutare a definirla (Bassani, Sbalchiero, 2002, p. 96-107). Per far sì che la strategia di comunicazione permetta lo sviluppo e il sostegno della marca ed indirettamente anche la formazione di una brand perception positiva, è importante che vi sia coerenza tra la personalità del brand e lo stile comunicativo utilizzato. Quest'ultimo è costituito da elementi quali: il tone of voice, ovvero il modo in cui il brand si esprime; la cadenza, dunque l'atteggiamento e le parole usate. Se tale coerenza non viene rispettata, verrà trasmessa al consumatore una percezione poco precisa che contribuirà a creare nella sua mente molta confusione. Nel peggiore dei casi, però, questa incongruenza può trasformarsi in percezione negativa, che risulterà molto difficile da modificare e correggere.

Molto spesso, questo tipo di comunicazione viene effettuata dalle imprese, attraverso l'utilizzo dei social network, che rappresentano una delle forme principali di comunicazione che i brand possono sfruttare. Secondo la letteratura, social network quali Facebook e l'intero gruppo Meta, Twitter e You Tube, offrono alla marca, la possibilità di collaborare ed interagire con i consumatori, aumentare la sua visibilità e notorietà ed in generale, implementare azioni volte alla costruzione di una percezione positiva (Schivinski, Dabrowski, 2016 p. 202- 204). In aggiunta, oltre alla comunicazione implementata dall'impresa, risulta particolarmente impattante sull'idea che gli individui hanno dei brand, le opinioni fornite da parte di altri utenti che navigano in queste piattaforme. Per questo motivo, campagne di comunicazione volte all'interazione con il cliente, portano direttamente ad un aumento della fedeltà nei confronti della marca e indirettamente al passaparola positivo e alla conseguente costruzione di una brand perception positiva anche in altri soggetti.

2.2 La dimensione emozionale dei brand

Il concetto e il problema di definizione del brand visto nel primo capitolo, può essere analizzato, sulla base di due dimensioni: quella cognitiva e quella emozionale. In precedenza, è stato descritto il concetto di brand equity e dunque la costruzione del valore della marca in base a processi cognitivi, legati alla sfera razionale. Strettamente connesso a questo tema ed a quello della percezione della marca, che suscita nel consumatore determinate sensazioni, è la dimensione emozionale del brand e gli aspetti ad essa collegati.

2.2.1 Le emozioni del consumatore

Le emozioni dei consumatori rappresentano altri aspetti importanti, a cui l'impresa deve prestare attenzione, durante la definizione e l'implementazione della strategia di branding e comunicazione adatta a costruire una relazione solida e duratura con i soggetti destinatari. In generale, per emozione si intende un processo mentale interiore e momentaneo, che identifica il risultato di un particolare stimolo vissuto dall'individuo, il quale può tradursi in un'attivazione fisiologica, un'espressione facciale oppure in una certa azione in generale (Scioscia, Cottarelli, 2005, p. 9).

Queste sono importanti poiché il consumatore, durante il compimento della sua esperienza d'acquisto non è attento solamente a fattori quali il prezzo e la qualità dei prodotti e dei servizi offerti dal brand, ma anche alle sensazioni che lo stesso è in grado di fargli vivere. Molto spesso, le emozioni risultano essere quell'elemento determinante nella scelta d'acquisto, che riesce a differenziare il brand dalla concorrenza numerosa e pressante (Soodan, Pandey, 2016, p. 164-165).

Inoltre, le emozioni risultano essere rilevanti per andare a determinare il grado di soddisfazione ed insoddisfazione dei clienti. I consumatori effettuano degli acquisti che siano in grado di generare in loro delle emozioni positive, che in parte, giustifichino nelle loro menti, le risorse sostenute per acquistare un determinato bene o servizio. Se le emozioni generate, a seguito dell'esperienza d'acquisto, risultano essere negative, il consumatore oltre a provare un sentimento di pentimento e frustrazione, ovviamente non andrà a ripetere l'acquisto e molto probabilmente escluderà il brand dalle sue scelte future. Per questo motivo l'impresa e più in particolare gli esperti di marketing, devono ideare strategie in grado di generare uno stato emotivo positivo nel consumatore, in modo tale da evitare la dissonanza post-acquisto (Soodan, Pandey, 2016, p. 166-167).

Infine, le emozioni sono importanti anche in ambito comunicativo e gli esperti di marketing agiscono in modo tale che ci sia la generazione di risposte favorevoli, da parte dei consumatori, rispetto a tutte le azioni strategiche poste in essere nei canali di comunicazione ufficiali del brand. Se questa comunicazione emoziona il destinatario e suscita in lui un qualcosa di diverso e forte rispetto a quella dei competitor, il messaggio riuscirà a non passare inosservato.

2.2.2 L'emotional branding

La letteratura, gli studi e le ricerche effettuate, dimostrano l'esistenza di un legame molto stretto tra le emozioni e la costruzione di un brand forte, capace di sviluppare una connessione profonda con i suoi destinatari. Proprio per questo le emozioni possono essere la base ideale per progettare ed ideare la giusta strategia di branding, che permetterà di costruire intensi legami psicologici ovvero connessioni emotive tra il brand e il consumatore. Questi legami emotivi, se protratti e gestiti nel tempo, portano a risultati quali un maggior impegno, soddisfazione, fedeltà e propensione all'acquisto da parte del cliente (Akgün, Koçoğlu, Imamoglu, 2013, p. 504-505).

In altre parole, l'emotional branding è un processo alternativo che può essere utilizzato dalle imprese per la costruzione di una connessione emotiva tra gli individui e il brand, che non si limita alla soddisfazione del bisogno del consumatore ma porta allo sviluppo di una relazione interamente basata sulla fiducia. Inoltre, i sostenitori e gli studiosi della strategia dell'emotional branding, affermano che le imprese che decidono di basare il loro posizionamento esclusivamente sui benefici del prodotto o servizio offerto mediante la marca, rischiano di creare un vantaggio competitivo che poi non si riveli duraturo nel tempo. Questo perché aspetti quali il design del prodotto o le sue tecnologie, sono elementi facilmente e velocemente imitabili dai competitor, che permettono di distinguersi in modo limitato in un ambiente competitivo saturo come quello attuale. Una relazione basata su elementi quali passione e fiducia, invece, sono aspetti difficilmente imitabili dai competitor perché sono frutto di un legame personale che il consumatore crea con la marca e dunque, di un vantaggio competitivo, impegnativo da mantenere, ma duraturo e costante (Thompson, Rindfleisch, Arsel, 2006, p.51-52).

Il branding emotivo, se sfruttato correttamente può portare l'impresa a godere di una serie di vantaggi: in primo luogo le permette di entrare a far parte della vita dei consumatori, i brand possono aiutare loro a raggiungere obiettivi personali e a risolvere

i dilemmi della vita di tutti i giorni; dopodiché può essere d'aiuto nella costruzione di una relazione stabile di fedeltà che spesso va oltre e si trasforma in brand advocacy, in cui i consumatori diventano sostenitori attivi della marca ed oltre a sfruttarla per loro stessi, attivano anche un meccanismo di passaparola positivo coinvolgendo anche altri individui; di conseguenza l'impresa riesce, da un lato a costituire una rete di consumatori fedeli e attivi sostenitori della marca e dall'altro ad incrementare le vendite, essendo tale tipologia di consumatori il segmento più redditizio (Akgün, Koçoğlu, Imamoglu, 2013, p. 506-507). In letteratura, sono stati formulati quattro diversi stadi emotivi in grado di misurare e determinare la forza della relazione che si va a sviluppare tra marca ed impresa mediante apposite strategie di emotional branding (Pandey, Kumar, Svodan, 2012, p. 98-99). La prima componente è ovviamente la fiducia, sentimento che spinge il consumatore a sostenere l'impresa in tutto ciò che fa e a credere in ciascuna delle sue promesse. La seconda invece, è rappresentata dall'integrità, sempre in riferimento alla relazione tra impresa e consumatori, che verranno trattati in modo equo e professionale. Dopodiché l'orgoglio, ovvero il modo in cui i consumatori si sentono bene nell'associarsi personalmente alla marca ed inoltre il grado in cui sono apprezzati dall'azienda. Infine, la passione, in base alla quale il brand risulta essere qualcosa di insostituibile, che si adatta in modo ottimale alle esigenze dei soggetti destinatari e risolve loro problemi che altri brand non sarebbero in grado di risolvere.

Il mercato attuale è caratterizzato da alcune tendenze che favoriscono lo sviluppo e l'implementazione delle strategie di emotional branding. Ad esempio, i consumatori durante la customer experience, momento in cui ricercano, acquistano, consumano e consigliano oppure no il prodotto, non si focalizzano più sulle caratteristiche tecnico-funzionali dello stesso, ma ricercano un'esperienza che sia in grado di appagarli dal punto di vista emotivo. Questa tipologia di esperienza emotiva può verificarsi grazie a diversi aspetti dal design del prodotto o del servizio, all'organizzazione del punto vendita o alla progettazione della campagna di comunicazione. Un'altra tendenza, invece, è relativa al concetto secondo cui il brand deve dare la possibilità al consumatore di esprimere l'immagine di sé, pertanto, la forza della relazione che viene instaurata tra la marca e il consumatore dipende anche da quanto il brand è in grado di rappresentare maggiormente il sé reale piuttosto che quello ideale, ovvero l'immagine attuale che il consumatore ha di sé stesso piuttosto che l'immagine dell'individuo che vorrà essere in futuro (Kim, Sullivan, 2019, p. 3-6).

Sulla base di queste tendenze, sono state sviluppate alcune strategie che si focalizzano sull'aspetto emozionale del brand. Tra queste, alcuni esempi potrebbero essere: il sensory branding, lo storytelling, il cause branding, e l'empowerment. Il sensory branding si basa sulla creazione di un'esperienza che coinvolge tutti e cinque i sensi dei consumatori. Più l'esperienza è positiva, più è probabile che le risposte future, per un lungo periodo, da parte dei consumatori, siano la fedeltà alla marca, l'acquisto e il consumo dei prodotti e servizi e un word of mouth positivo (Roper, Iglesias, Rodrigues, 2019, p. 340-341). Un brand esempio, che ha deciso di sfruttare questa strategia, potrebbe essere Sephora, perché ha rivoluzionato l'esperienza d'acquisto nel mondo dei cosmetici, soprattutto di quelli che coprono una fascia di prezzo particolarmente alta. In precedenza, per poter acquistare cosmetici di lusso, i consumatori dovevano rivolgersi uno alla volta all'addetto alla vendita, venivano a crearsi così lunghe code e malcontento generale. Sephora invece permette al consumatore di vivere un'esperienza diversa, posizionando i cosmetici in scaffali aperti che danno la possibilità ai clienti di poter sperimentare, direttamente in prima persona, con i prodotti (Kim, Sullivan, 2019, p. 7).

Lo storytelling invece, consiste in una strategia di marketing che ha lo scopo di attirare ed ispirare i consumatori attraverso la narrazione di una storia in grado di coinvolgere ed emozionare i suoi destinatari (Kim, Sullivan, 2019, p. 8). La storia raccontata però deve essere percepita come autentica, altrimenti il cliente potrebbe interpretarla come una forzatura di marketing. Un esempio di utilizzo di questa strategia è il recente progetto "Always Original" di Adidas, legato alla campagna "Impossibile is Nothing", in cui lo scopo è stato quello di raccontare le storie di alcune figure femminili, come la modella albina Oxana Likpa, oppure la ragazza islamica Tasmin Ali, per sensibilizzare il pubblico riguardo a temi legati alla diversità e all'inclusione (Guerrieri, 2022). L'iniziativa è stata realizzata in collaborazione con VD news, un media indipendente che tratta principalmente di attualità, il quale ha trasmesso, in diretta streaming, i racconti delle ragazze nei suoi canali social. L'evento ha avuto luogo nello store di Adidas Original di Milano ed ha raggiunto oltre 3 milioni di persone, con l'obiettivo non solo di sensibilizzazione rispetto a questi temi, ma anche di dimostrare ed evidenziare ancora una volta, che diversità ed inclusività sono alcuni dei valori principali su cui il brand Adidas si basa.

Un'altra strategia di emotional branding, che permette di creare una connessione emotiva tra il brand e i suoi clienti, è quella del cause branding e consiste nel legare l'acquisto del prodotto non solo ai benefici personali di cui i consumatori possono godere ma anche ad

alcuni cambiamenti positivi nella società, che potrebbero essere generati proprio dall'acquisto stesso (Kim, Sullivan, 2019, p. 9-10). Quest'azione di branding, sviluppa molto la CSR dell'impresa, suscita la creazione di alcune sensazioni legate alla moralità del singolo che migliorano, nel lungo periodo, la percezione e l'immagine del brand nella sua mente. Un esempio di cause branding può essere quello di Patagonia. Questa ha posto in essere la campagna "Responsible Economy", in cui ha dimostrato ai suoi consumatori quale potesse essere l'impatto ambientale dei loro articoli, invitandoli a rivalutare le loro scelte e ad acquistare meno per salvaguardare la salute del pianeta (Chouinard, 2013, p. 1-5).

L'empowerment, invece, è una strategia di emotional branding che consiste nell'andare a dimostrare ai consumatori che, con l'acquisto dei prodotti e dei servizi resi disponibili dal brand, hanno la possibilità di migliorare la loro autostima e raggiungere al meglio i loro obiettivi. Un esempio di empowerment è la campagna del brand Nike "Just do It", che invita lo spettatore ad essere "l'eroe", lo incoraggia ad essere determinato e ad abbandonare la pigrizia, lo motiva e gli dimostra che tutto può essere possibile (Kim, Sullivan, 2019, p. 11-12).

2.3 La relazione tra brand e consumatori

Una volta che le strategie, le quali sono tenute a costruire una brand perception e image positiva, vengono messe in atto, tra brand e consumatori tende a crearsi un legame traducibile in una vera e propria relazione tra persone fisiche. La consumer brand relationship, ovvero la relazione che si va a formare tra brand e consumatori, è un concetto estremamente collegato a quello di percezione del brand e di dimensione emotiva di quest'ultimo (Hess, Story, 2006, p. 406-407). Infatti, questo aspetto relazionale tra i due soggetti, uno fisico e l'altro astratto, può essere definito come uno degli step successivi alla brand perception: dopo che il consumatore ha avuto modo di delineare una sua idea rispetto alla marca e di iniziare a valutare non solo i suoi prodotti e servizi, ma anche le sue azioni e comportamenti e vedendo di essere in sincronia con la stessa, potrebbe decidere di instaurare un vero e proprio legame (Abd Ghani, Tuhin, 2016, p. 951-952). Ovviamente la brand perception ed image, non rappresentano aspetti immutabili nel tempo, ma elementi che devono essere alimentati da azioni strategiche positive messe in atto dal brand. Tali azioni avranno ricadute non indifferenti sul legame

creato tra l'individuo e la marca, possono essere iniziative rafforzative, oppure distruttive ed impattare sulla sua reputazione.

Grazie alla relazione entrambe le parti riescono ad ottenere dei benefici: da un lato il brand viene visto come un qualcosa di più autentico, veritiero ed umano, dall'altro i consumatori hanno la possibilità di beneficiare di un valore globale maggiore, offerto dalla marca, non solo attribuibile agli aspetti funzionali del prodotto ma anche a quelli più astratti come il riflesso dell'immagine di sé, l'appagamento mentale oppure l'efficienza nell'utilizzo delle risorse quali tempo e denaro impiegate per la scelta del prodotto o servizio. Inoltre, costruire ed incrementare una relazione con i destinatari dei prodotti e servizi contraddistinti dalla marca, è di vitale importanza per la stessa, perché permette di sviluppare quello che rappresenta lo step successivo della brand loyalty, situazione ideale per i brand (Trudeau, Shobeiri, 2016, p. 587).

Inizialmente, in letteratura, la marca non era riconosciuta come elemento in grado di poter costruire una relazione, poiché era considerata semplicemente il veicolo attraverso il quale veniva determinata la relazione tra produttori e consumatori (Veloutsou, Moutinho, 2009, p. 315-316). Oggi invece, è riconosciuta come un'entità, avente una sua personalità, con cui il cliente ha la possibilità di relazionarsi e costruire un legame. Infatti, affinché il brand venga percepito come un membro attivo della relazione, capace di crearla e sostenerla, con persone che realmente esistono, deve superare alcuni ostacoli nella mente degli individui che possono aiutarli a vedere la marca come una parte attiva e reale. Il semplice fatto di poter interagire direttamente con il brand attraverso i social media potrebbe abbattere l'ostacolo e far comprendere al consumatore che può fidarsi della marca ed avere con lei un rapporto relazionale.

Per questo le imprese, le quali si sono accorte del potenziale che la costruzione di una relazione stabile e duratura con i consumatori può avere soprattutto a beneficio della fedeltà del cliente, tendono a sviluppare e a concentrare le loro risorse in strategie ed azioni volte ad alimentarla. Ad esempio, una di queste strategie, come spiegato in precedenza, è quella dell'emotional branding, che porta alla formulazione di alcuni stadi emotivi quali fiducia, integrità, orgoglio e passione, che determina e misura la forza del legame tra i due soggetti.

In ogni caso, come per quelle umane, le relazioni tra brand e consumatori non possono essere costruite se non con marche già conosciute dai soggetti, ovvero che hanno sviluppato nel mercato e nelle loro menti un buon livello di brand awareness. Le più stabili

e durature però, risultano essere quelle in cui il brand tiene un comportamento sincero e corretto nei confronti degli individui, basando l'intero rapporto sulla fiducia.

2.3.1 Brand trust

La fiducia è quell'elemento fondamentale, alla base delle relazioni umane, che può essere definito come un insieme di aspettative positive e atteggiamenti verso sé stessi o gli altri, formulati sulla base di condizioni di incertezza, ma che possono generare un sentimento di sicurezza e tranquillità (Treccani, ndr). È possibile dunque affermare che le relazioni sono caratterizzate da una certa dose di rischio poiché tali aspettative e atteggiamenti positivi possono essere confermati e smentiti solo in un secondo momento, sulla base dei fatti posti in essere dall'altro soggetto della relazione. Anche e soprattutto in merito alla brand relationship, la fiducia è un elemento fondamentale, poiché, soprattutto in questo caso in cui la relazione non viene instaurata tra due persone fisiche, ma tra una persona fisica, il consumatore e un'entità più astratta, ovvero il brand, risulta essere molto difficile da costruire. Per questo per formarla e far sì che si tramuti in un legame stabile, è importante che alla sua base ci sia la fiducia tra i due soggetti.

In aggiunta, esistono due dimensioni di fiducia, quella cognitiva e quella emotiva, che insieme formano la fiducia generale. Quest'ultima nasce grazie ad un modello di pensiero che può essere definito come attento e razionale, ovvero la dimensione cognitiva, ma è fuso ad una valutazione che viene fatta dall'individuo, sulla base dei suoi sentimenti, istinti e intuizioni (Punyatoya, 2018, p.81-82). La prima dimensione è frutto di un processo che non ha luogo immediatamente ma ha bisogno di prove per poter essere generata, ad esempio un certo tipo di comportamento o di abilità porta un soggetto a valutare se potersi fidare oppure no di un altro individuo. Anche la prevedibilità è considerata in psicologia, un elemento fondamentale per lo sviluppo della fiducia cognitiva, questa può essere influenzata dai comportamenti passati del partner e dalle esperienze vissute con esso. La fiducia verso un individuo o ad esempio un brand, può essere spinta anche da un forte sentimento positivo piuttosto che da delle prove razionali. Questa dimensione della fiducia, dunque, riguarda gli istinti o i sentimenti di una persona in merito all'affidabilità del partner, valutata appunto sulla base di emozioni piuttosto che prove razionali. Dunque, si può affermare che rappresenta il legame emotivo tra i due individui o tra brand e consumatore.

Il tema della fiducia, in generale e della fiducia nella marca, nello specifico, è stato studiato ed analizzato in letteratura sotto il punto di vista di diverse discipline, dalla psicologia alla sociologia, dal management al marketing. Tutte queste discipline concordano sul fatto che la fiducia nelle persone e dunque anche la brand trust, è caratterizzata, come accennato in precedenza, da un buon grado di rischio che può influenzare le scelte e i comportamenti dei consumatori (Delgado, Munuera, Yague, 2003, p. 2-3). Inoltre, la brand trust, ha una natura bidimensionale: da un lato c'è l'affidabilità del brand e dall'altro le sue intenzioni. La prima è la dimensione più tecnica e si basa sul fatto che nel consumatore sia presente una convinzione in base alla quale l'individuo è certo o comunque molto sicuro, ovvero una sensazione di prevedibilità, che il brand applichi concretamente la sua proposta di valore e soddisfi i suoi bisogni. Le intenzioni invece, si traducono nella convinzione del consumatore che la marca mantenga le promesse fatte e rispetti i suoi interessi, anche quando sorgono delle difficoltà con il consumo del prodotto.

In altre parole, l'individuo è certo che le azioni del brand siano implementate mantenendo sempre come focus centrale il suo benessere, per questo la marca non si approfitterà mai di esso, anzi si comporterà in modo corretto, rispettoso ed altruista. Dunque, è importante sviluppare la brand trust, non solo come pilastro per una relazione solida tra consumatore e marca ma anche per la determinazione della brand loyalty, ovvero la fedeltà del cliente. Quest'ultima porta la relazione tra consumatore e brand a durare anche in situazioni di disagio e crisi, un esempio è quello della pandemia da covid-19. I brand che sono riusciti a sviluppare con i propri stakeholders un rapporto basato sulla fiducia, soprattutto per la sua dimensione emotiva, hanno avuto una maggiore possibilità di riscontrare cambiamenti positivi in termini di miglioramento della loro percezione nella mente dei loro portatori di interesse.

In generale, è possibile affermare che un consumatore soddisfatto e che si fida del brand, oltre a non rivolgersi più ad altre marche per l'acquisto di una determinata categoria di prodotto o servizio, è più probabile che, data la sua fiducia e conseguente fedeltà al brand, sia spinto anche a porre in essere un processo di WOM positivo (Liao, Chung, Hung, Widowati, 2010, p. 1319-1322). Un altro aspetto essenziale, che delinea ulteriormente l'importanza della brand trust è la sua correlazione con la soddisfazione del consumatore. Infatti, molti studi dimostrano che la fiducia che il cliente ripone nella marca è frutto anche, dell'esperienza che quest'ultimo ha vissuto durante la sua customer journey, in cui ha scelto di acquistare il bene o servizio offerto attraverso la stessa (Delgado, Munuera,

Yague, 2003, p. 6-7). Per questo motivo la fiducia può essere considerata come un attributo dell'esperienza, influenzata da ogni contatto diretto che il consumatore vive con la marca.

Un ulteriore fattore, che è importante tenere presente quando si sviluppa la fiducia nella marca, è la correlazione che quest'ultima ha con la personalità della marca stessa. I brand, come già accennato nel precedente capitolo, hanno una personalità che può essere associata ai tratti che usualmente vengono considerati per descrivere la personalità umana. La brand personality è elaborata nella mente ed è considerata come uno degli step successivi alla brand perception e può influire sulla creazione della brand trust. La personalità della marca, infatti, come testimoniato dalla letteratura, è in grado di aumentare non solo il livello di affetto che i consumatori provano per la marca, ma anche la fiducia e la fedeltà in quest'ultima (Sung, Kim, 2010, p. 640-643). Alcune dimensioni della personalità però, sono più adatte per stimolare lo sviluppo della fiducia nel brand, ad esempio brand che hanno tratti della personalità riconducibili alla sincerità hanno stimolato lo sviluppo, in primo luogo, della fiducia nel brand e in secondo luogo, di una relazione interpersonale solida e duratura con l'individuo.

Infine, dato che lo scopo della ricerca, presentato in questo scritto, è lo studio del cambiamento della brand perception nella mente dei consumatori, tenendo in considerazione il periodo precedente e quello durante e successivo alla pandemia, è utile analizzare brevemente, come anche la brand trust abbia subito questo difficile fenomeno sociale. Una ricerca condotta da Edelman, società globale di comunicazione che collabora con svariati brand al fine di promuovere e proteggere la loro reputazione, ha studiato, in diversi mercati, il ruolo che i brand hanno avuto durante il periodo più acuto della pandemia (Edelman, 2020). Questo studio ha dimostrato come gli intervistati, appartenenti a paesi, etnie e culture differenti, si aspettassero azioni specifiche da parte dei loro brand fidati per aiutare la società in un momento così delicato. Di conseguenza, il 71% delle persone esaminate, ha dichiarato che, nel caso in cui la marca fidata ponga davanti al benessere e alla salute delle persone il suo profitto, allora la perdita della loro fiducia nel mercato risulta essere immediata. In generale, lo studio dimostra come, soprattutto in una situazione di crisi e difficoltà, i consumatori tendano a fare affidamento sulla marca e si aspettano un comportamento attivo, da parte di essa.

2.3.2 Brand loyalty

Una delle condizioni più ambite e ricercate dalle aziende, durante lo sviluppo della relazione che decidono di instaurare con il consumatore, è quella della sua fedeltà, intesa anche come brand loyalty. Questa è definita da un insieme di condizioni fondamentali che la portano ad essere: una scelta parziale e non del tutto casuale, che determina una risposta comportamentale ovvero l'acquisto del bene o servizio, che si ripete nel tempo, da parte di una certa unità decisionale che può essere un soggetto singolo o un gruppo di persone come ad esempio una famiglia, rispetto ad altre marche alternative ed è il risultato di alcuni processi psicologici decisionali e valutativi messi in atto dall'individuo (Jacoby, Kyner, 1973, p. 2-3). La brand loyalty rappresenta un fenomeno relazionale perché l'individuo preferisce la marca rispetto alle alternative dei concorrenti, che invece tende ad escludere e scartare, nonostante le azioni di marketing e comunicazione intraprese da questi ultimi al fine di stimolare il cambiamento.

La brand loyalty è determinata da due dimensioni importanti: quella stocastica e quella deterministica (Huang, 2017, p. 4-5). Secondo la prima i consumatori adottano un comportamento in parte casuale, che non viene influenzato dagli acquisti effettuati in precedenza, la seconda, invece, afferma che questo attaccamento e fedeltà al brand sono il frutto di fattori d'influenza esterni. Oltre a questi elementi è però fondamentale considerare anche le motivazioni e gli atteggiamenti che spingono i consumatori ad instaurare una relazione di questo tipo con il brand. Questa ha una forte componente emotiva, perché la fedeltà è il risultato del grado di impegno che marca e consumatori mettono nella relazione e il loro atteggiamento nei confronti della stessa.

A rafforzare il concetto in base al quale è importante analizzare la brand loyalty come una sorta di risultato della brand relationship, in letteratura esistono alcuni studi che esprimono l'importanza di questa connessione e affermano che aspetti quali la fiducia, la soddisfazione e la valutazione che i consumatori formulano rispetto alla marca, sono importanti per determinare il livello di fedeltà alla stessa (Veloutsou, 2015, p. 414-415). Questi ultimi elementi sono indirettamente antecedenti allo sviluppo della brand loyalty e sono determinati dal tipo di relazione che la marca costruisce con l'individuo. In ogni caso, la forza della relazione, risulta essere un fattore fondamentale per lo sviluppo della fedeltà al brand, questa funge da mediatore e in base a quanto è disposto l'individuo a legarsi alla marca, sarà determinato un certo grado di fedeltà alla stessa.

Lo scopo del capitolo è stato quello di portare chiarezza, a livello teorico, riguardo al concetto della brand perception, che verrà affrontato soprattutto nell'ultima parte dello scritto, a livello empirico. Questa percezione rappresenta la somma di interazioni ed esperienze che l'individuo ha costruito grazie al contatto con la marca, che vengono tradotte, attraverso determinati processi psicologici, in alcune opinioni e sentimenti che si depositano nella sua mente. La brand perception può essere costruita grazie al design del prodotto, allo sviluppo della brand identity e a delle strategie di comunicazione implementate dall'azienda. A questo proposito, è stata analizzata anche la dimensione emozionale del brand, che viene tradotta in strategie di emotional branding, che permettono di emozionare il consumatore e creare in lui delle sensazioni che possono essere impattanti, molto di più di un semplice messaggio pubblicitario che descrive unicamente le caratteristiche funzionali del prodotto.

Infine, sempre collegato all'argomento della brand perception e a quello della dimensione emozionale della marca, è il tema relativo alla brand relationship e la sua fondamentale importanza per le imprese. Il loro scopo, infatti, è quello di definire una relazione con i consumatori, stabile e che possa perdurare nel tempo. Tale legame però, per essere efficace, dev'essere basato sull'elemento della brand trust, aspetto che insieme alla valutazione positiva del brand da parte dei consumatori e alla loro soddisfazione, aiuta le imprese a raggiungere uno degli step più ambiti della relazione tra marca e soggetti destinatari, ovvero la loro fedeltà, definita anche come brand loyalty.

Capitolo III

Nuove tendenze di branding nel periodo pre, durante e post pandemia

Dopo aver analizzato nei precedenti capitoli, la dimensione cognitiva ed emotiva del brand, prima di presentare l'ipotesi di ricerca e il relativo studio, è bene affrontare l'argomento della Corporate Social Responsibility (CSR) e dell'attivismo dei brand durante il periodo della pandemia. Per questo, nel presente capitolo è analizzato l'aspetto e l'importanza della CSR, come uno dei principi che dovrebbero essere alla base dei valori dei brand. Dopodiché sono evidenziate le nuove tendenze di branding del mercato, in particolare in tema di attivismo rispetto alla sostenibilità e all'inclusività. Infine, sempre in tema di attivismo, viene trattato l'argomento legato ad un problema che negli ultimi anni sta interessando l'intero globo, ovvero la pandemia da coronavirus, che ha spinto, da un lato i consumatori a modificare le loro abitudini ed aspettative e dall'altro i brand a trasformare radicalmente le loro strategie di branding e di comunicazione.

3.1 I brand e la CSR

Uno dei principi su cui i brand più competitivi e attivi eticamente si fondano, è quello della CSR, ovvero della Customer Social Responsibility, questa viene intesa come la volontà e l'impegno che l'impresa mette nel prendere decisioni e mettere in atto specifiche iniziative, preoccupandosi sia del benessere della collettività che dell'ambiente in cui si trova (Khan M. T., Khan N. A., Ahmed, Ali, 2012, p.43-44). Questo genere di responsabilità comprende tematiche economiche, legali ed etiche che le società e i brand che le contraddistinguono devono porre in atto nei confronti delle comunità alle quali si rivolgono, soffermando la loro attenzione sul loro benessere e non solamente sulla loro volontà di realizzare del profitto. Sostanzialmente l'impresa si impegna in attività a sostegno del benessere sociale che si discostano dagli interessi primari dei suoi azionisti e attraverso le sue azioni e i suoi prodotti e servizi, prova a migliorare la qualità della vita in primis della comunità in generale, alla quale si rivolge.

Questo impegno viene posto in essere, non solo perché viene richiesto implicitamente dai consumatori, ormai sempre più attenti e consapevoli rispetto a ciò che acquistano e dunque a quali sono i principi delle aziende che supportano, ma anche perché è

impensabile sperare e pretendere che i Governi dei singoli Stati siano in grado di soddisfare da soli, questo tipo di benessere. Per questo motivo anche le imprese private si sono sentite in dovere di intervenire ed agire per migliorare la condizione dell'ambiente e della vita dei suoi stakeholders, senza la pretesa però di potersi sostituire alle istituzioni. Oggigiorno i consumatori sono sempre più attenti alle attività di CSR intraprese dalle aziende che utilizzano parte delle loro fonti di denaro, non solo per implementare iniziative etiche ma anche per pubblicizzare queste ultime e rendere gli individui consapevoli rispetto alle attività che il brand sta effettivamente attuando. La marca decide di prendersi a carico questo tipo di responsabilità per una scelta etica, perché richiesta dai consumatori stessi e per strategia, in modo da continuare ad essere competitiva nel mercato (Cha, Yi, Bagozzi, 2016, p. 235-236).

In generale è possibile affermare che esistono due tipologie di Customer Social Responsibility: quella esplicita e quella implicita (Khan M. T., Khan N. A., Ahmed, Ali, 2012, p.44-45). La prima si riferisce a politiche aziendali ideate ad hoc con il fine di far fronte agli interessi della società, anche attraverso partnership con associazioni governative e non governative. Questo tipo di CSR ha la caratteristica di essere totalmente volontaria, per cui le azioni poste in essere dall'impresa non sono dettate, ad esempio da obblighi di legge, ma vengono implementate per migliorare il benessere collettivo. Inoltre, questo tipo di iniziative hanno la caratteristica di essere comunicate agli stakeholders, per cui i brand, oltre ad impegnarsi per il benessere dell'ambiente e della collettività, si impegnano anche con apposite campagne di comunicazione, ad esempio in canali quali il loro sito web e i loro social media, se i destinatari di queste iniziative sono i consumatori, oppure nel loro sito web istituzionale, se invece lo sono gli azionisti. Lo scopo è quello di informare e rendere consapevole il suo pubblico riguardo ad iniziative diverse rispetto alla vendita di prodotti e servizi. Quella implicita invece, viene praticata dalle aziende che svolgono un ruolo attivo in istituzioni formali ed informali che si occupano di soddisfare gli interessi della società, per cui le singole imprese non implementano azioni autonome di responsabilità sociale ma seguono le norme, i valori e le regole decise da queste istituzioni. Le iniziative di CSR implicita non vengono divulgate dall'impresa agli stakeholders, dunque, non sono nemmeno ideate delle campagne di comunicazione apposite.

In aggiunta la CSR risulta un elemento estremamente importante da sviluppare per le imprese, per dimostrare di essere attivi e partecipi alla risoluzione delle problematiche

che affliggono la società e provare ai propri stakeholders, interni ed esterni, che lo scopo ultimo dell'impresa non è solamente il profitto ma anche il loro benessere e quello dell'ambiente in cui vivono. Le attività di CSR vengono, a livello strategico, spesso usate anche per raggiungere determinati posizionamenti del brand, nella mente dei suoi stakeholders. Proprio per questo motivo, le azioni di responsabilità sociale esplicita, come già accennato in precedenza, sono comunicate ai suoi destinatari attraverso appositi canali, come ad esempio: i rapporti annuali che riassumono le iniziative effettuate e l'impegno speso dall'azienda durante l'anno per attività di carattere sociale, questi sono simili ai bilanci contabili soltanto che non mostrano i risultati numerici prodotti dall'impresa in un certo anno, ma evidenziano quelli raggiunti in termini di sostenibilità sociale ed ambientale; i social media, grazie a campagne ideate ad hoc, che spesso coinvolgono i consumatori in prima persona, o comunque danno loro la possibilità di interagire con contenuti postati dal brand e dunque di esprimere commenti ed opinioni sull'attività intrapresa; il sito web con delle sezioni appositamente pensate per descrivere le iniziative, dimostrare quali sono stati i risultati raggiunti e avere un canale che testimoni l'impegno del brand e dia la possibilità ai potenziali nuovi consumatori di essere più consapevoli circa la CSR della marca (Lindgreen, Swaen, 2010, p. 2-3).

Le imprese devono anche fare attenzione alla problematica in base alla quale alcuni stakeholder però potrebbero mostrarsi scettici e cinici rispetto a questo tipo di comunicazione. Questi ultimi potrebbero mettere in dubbio la veridicità degli atti o pensare che gli stessi vengono posti in essere solamente o con l'intento di "ripulire" l'immagine aziendale a causa di crisi di reputazione vissute dall'impresa, oppure per dimostrarsi migliori dei competitor, oppure ancora per far ricadere la loro attenzione su queste azioni positive piuttosto che su quelle che rappresentano il core business aziendale, oggettivamente dannose per la società e per l'ambiente. Le aspettative che la collettività ha rispetto alle attività di CSR intraprese dalle imprese, risultano essere molto alte, poiché questi ultimi si aspettano che vengano intraprese e spesso, vengono anche date da loro per scontate.

Per tale motivo le imprese devono ragionare su quali sono i metodi e i canali ottimali per evitare che questo tipo di impegno possa diventare uno strumento negativo e quindi che porti a danneggiare la percezione, che i consumatori ed il resto dei portatori di interesse, hanno formulato nei confronti dell'impresa.

3.1.1 L'importanza della CSR come valore del brand

La Corporate Social Responsibility, come dimostrato in parte dalla letteratura grazie ai numerosi studi ed articoli accademici prodotti sull'argomento e in parte alla crescente importanza che sta avendo la comunicazione di attività di CSR esplicita, soprattutto negli ultimi anni, non ha più solamente un significato puramente commerciale ma è diventata un vero e proprio elemento critico da sviluppare per l'azienda e per il suo brand.

È possibile affermare che, la CSR ha un impatto positivo sul valore economico della marca e porta ad un ritorno tangibile che molto spesso gli esperti di management che insistevano per organizzare specifiche attività a sostegno della comunità, faticavano a spiegare ai loro superiori, i quali non riuscivano a comprendere a pieno a quali risultati avrebbe portato l'impiego di risorse in questo tipo di iniziative (Galan, Melo, 2011, p. 432-434). I brand che decidono di intraprendere iniziative a sostegno della società e dell'ambiente, oltre a riuscire a migliorare la percezione che i consumatori hanno sugli stessi, hanno anche maggiori possibilità di osservare risultati economici tangibili.

Tutto ciò però non può succedere per tutte quelle imprese che pensano invece alle iniziative di responsabilità sociale solo ed esclusivamente come uno strumento per aumentare i loro profitti, infatti gli stakeholder, sempre più attenti e consapevoli, sono in grado di riconoscere iniziative volte solamente al lucro. Queste ultime portano ad un cambiamento in negativo della percezione e della relazione con la marca. Ne sono alcuni esempi le attività cosiddette di *greenwashing*, azioni ambientaliste intraprese da aziende, spesso collegate alla vendita di un prodotto o un servizio, che attuano campagne a sostegno dell'ambiente con il solo scopo di raggiungere l'approvazione e migliorare la percezione dei consumatori, rispetto al brand e deviare la loro attenzione dalle attività, nella maggior parte core business aziendale, che minano la salute del territorio.

Altri esempi possono essere: il *pinkwashing*, caso nel quale vengono apposti dei fiocchetti rosa sui prodotti che simboleggiano l'impegno economico dell'azienda a campagne in aiuto alle donne, un esempio potrebbe essere la destinazione dei fondi raccolti dall'impresa grazie alla vendita dei prodotti alla ricerca per sconfiggere il tumore al seno, che però poi realmente tale impegno non viene mantenuto ma il simbolo viene sfruttato unicamente con lo scopo di aumentare le proprie vendite; il *rainbow washing*, fenomeno posto in essere da tutte le aziende che si dichiarano alleati della comunità LGBTQIA+ solamente con lo scopo di attirare un target aggiuntivo di potenziali consumatori, che

però nella realtà non vengono concretamente aiutati ad affermare i loro diritti da iniziative poste in essere da queste imprese (Geddo, 2021).

Fortunatamente però non sono molte le imprese che decidono di attuare questa pratica, eticamente e strategicamente disastrosa. Infatti nel mercato sono presenti aziende e rispettive marche, che hanno deciso di costruire il proprio brand o riadattarlo, sulla base di alcuni valori, tra cui quello di responsabilità sociale ed ambientale. In effetti, la CSR può essere interpretata come uno dei valori essenziali sui cui i brand dovrebbero essere costituiti, per essere percepiti positivamente nel mercato. Quando il consumatore effettua la sua decisione di acquisto tende a non considerare più l'aspetto puramente economico, ma valuta la sua azione sulla base di alcune caratteristiche qualitative che il prodotto e il brand che lo contraddistinguono, deve avere (Gazzola, 2012, p.29-34).

In aggiunta, quando le iniziative di responsabilità sociale di impresa sono coerenti con la brand image dell'impresa stessa, allora è possibile affermare la presenza del CSR-brand fit ovvero la coerenza tra le azioni attuate e i valori e l'immagine del brand percepita dagli stakeholder in generale. Questa adattabilità, strategicamente, porta a risposte comportamentali positive differenti da parte dei consumatori, come ad esempio un miglioramento della loro intenzione d'acquisto del prodotto o del servizio offerto dalla marca, oppure un aumento dell'intenzione di riacquisto del bene e dimostrare fedeltà al brand (Gilal F. G., Gilal N. G., Gilal R. G., Paul, 2021, p. 761-763). Questo *fit* può essere definito particolarmente elevato quando la causa sociale sulla quale l'impresa concentra parte dei suoi sforzi e risorse, è fortemente coerente con l'immagine che il brand è riuscito a costruirsi nel tempo agli occhi dei suoi stakeholder esterni, assumendo così una posizione di alta credibilità nella mente dei portatori di interesse. Se questa coerenza tra azioni di CSR e brand image risulta non esserci, allora l'impresa potrebbe essere identificata come incoerente agli occhi del consumatore e subire ingenti danni alla sua brand reputation, nonché, di conseguenza, peggiorare drasticamente la percezione che i nuovi consumatori e quelli fedeli hanno sulla marca stessa. Questo è provato dalla teoria della congruenza, che spiega come sia più probabile che gli stakeholders abbiano una percezione positiva del brand, soprattutto quando le iniziative di CSR da lui intraprese si adattano meglio all'immagine che esternamente viene percepita. Anche per questo l'ipotesi di ricerca affrontata dallo scritto è relativa alla conferma o meno del concetto in base al quale le imprese comunque già attive nella società che, durante la crisi pandemica, hanno impiegato sforzi e risorse con lo scopo di aiutare la società in un momento così

difficile e complicato e quindi hanno agito in ottica di iniziative di CSR, hanno avuto risultati positivi in termini di miglioramento della percezione del loro brand da parte dei consumatori.

È necessario evidenziare, inoltre, che gli stakeholder risultano essere sempre più esigenti e pretendere che le attività di responsabilità sociale ed ambientale delle imprese, rappresentino una loro condizione base ed essenziale. Infatti, questi stakeholder hanno esteso, negli anni, le loro aspettative, si aspettano che i risultati economici ottenuti dalle imprese e dunque dai rispettivi brand, siano frutto di politiche che rispettano l'ambiente e la società. Tali aspettative non sono presenti solo, ad esempio, nel gruppo degli azionisti o dei finanziatori in generale, ma anche da parte dei fornitori, dei dipendenti e soprattutto dei consumatori che hanno voglia di costruire un legame duraturo con una marca, la quale persegue i loro stessi ideali (Popoli, 2011, p. 423-425).

Attualmente consumatori ed investitori chiedono però ulteriori sforzi ai brand, oltre al fatto di non danneggiare l'ambiente o di comunicare onestamente le loro informazioni finanziarie. Infatti, secondo un articolo pubblicato nel magazine Forbes, sono stati individuati ulteriori trend di CSR, molto più ampi ed impegnativi dei precedenti, insorti durante il periodo pre e post pandemia, che le imprese dovrebbero considerare (McClimon, 2021).

Infatti, dopo la pandemia da coronavirus, oltre ad essersi affermate ulteriormente aspettative relative alla riduzione della carbon footprint delle imprese, oppure alla protezione e sicurezza dei loro lavoratori, si sono sviluppate altre tendenze. Queste comprendono temi quali: diversità, uguaglianza ed inclusione, infatti molte aziende a seguito di alcuni episodi di discriminazione razziale e non solo, hanno aumentato il loro impegno per salvaguardare e dare importanza a tutte le minoranze, etniche, religiose e di genere; l'aumento di soluzioni lavorative agili per condurre la propria professione anche da casa e l'incoraggiamento per i propri dipendenti a svolgere volontariato dalle loro abitazioni, aiutando le associazioni che ne hanno più bisogno; più aiuti per le piccole imprese, colpite duramente durante la pandemia; maggiore impegno per arrivare a concretizzare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibili, già approvati e sostenuti in precedenza dalle aziende, la cui realizzazione però si sta dimostrando più lenta del previsto (McClimon, 2021).

Nella letteratura è stata studiata una griglia di posizionamento che consente di appunto posizionare in modo strategico e ragionato il proprio brand in modo tale che vi sia un

equilibrio tra i valori generici della marca stessa e quello della CSR. Si tratta della *brand position grid* ed offre i giusti strumenti all'impresa per decidere se esprimere esplicitamente o implicitamente questo tipo di responsabilità (Brüggenwirth, 2006, p. 139-141). In base a questa griglia, proposta qui sotto, è possibile comprendere quanto si può integrare la CSR nella propria strategia di branding. In linea generale, si tratta di una strategia difensiva quando il valore della responsabilità sociale d'impresa viene inserito tra quelli del brand poiché richiesto dagli stakeholders; nel caso in cui, invece, la CSR esprime l'identità del brand e come accennato in precedenza, si adatta bene alla sua immagine, allora si tratta di una strategia offensiva e permette di rafforzare la posizione della marca nel mercato.

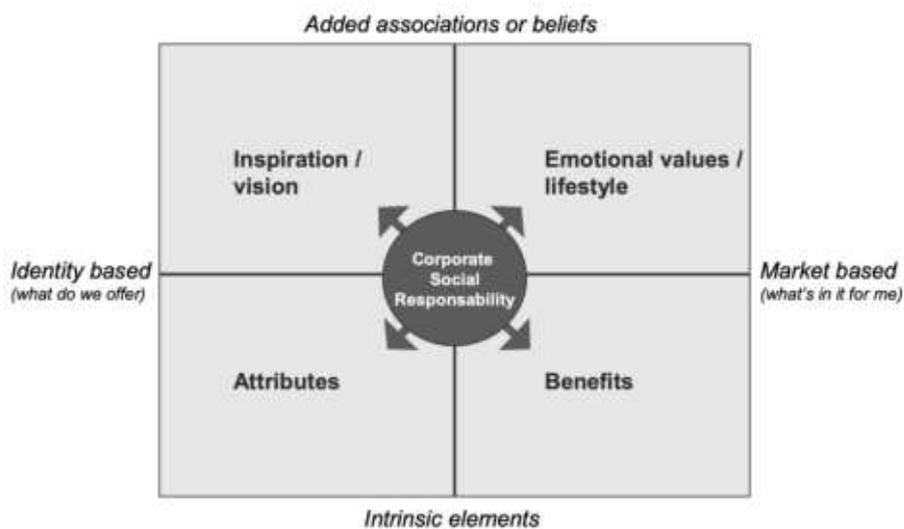


Fig. 5 La Brand Positioning Grid, Brüggenwirth, 2006, p. 140

La griglia mette in evidenza quattro quadranti in cui i brand possono decidere di posizionarsi, dove sono presenti due dimensioni: la prima che si basa, o sull'identità della marca, o sul mercato; la seconda invece, tiene in considerazione gli elementi intrinseci, le associazioni o convinzioni aggiuntive provate dai consumatori. In base al quadrante scelto dall'impresa per il proprio brand, la CSR può assumere significati differenti: potrebbe rappresentare un semplice attributo aggiuntivo da accomunare al prodotto, un esempio possono essere i prodotti non OGM; può essere comunicata come un vantaggio di cui il consumatore può beneficiare, legato ad esempio alla qualità della materia prima, ne è un esempio il cotone biologico; può essere raccontata anche come parte della filosofia ed identità del brand, questo è spesso fatto dalle aziende no profit che hanno come scopo

principale ad esempio la salvaguardia dell'ambiente; infine è identificata come uno dei valori fondanti del brand, che indirizza i consumatori ad avere un certo stile di vita, dunque non solo li incoraggia a sostenere la marca ma anche li spinge a condividere e vivere concretamente i suoi ideali e principi fondanti, un esempio potrebbero essere tutti quei brand che nel periodo della pandemia hanno dimostrato di impegnarsi per il benessere della società, incitando i loro acquirenti ad essere prudenti e a rispettare le regole fornite dai Governi (Brüggenwirth, 2006, p. 142-144). Il modo e i mezzi che vengono sfruttati dai brand che hanno tra i valori fondanti, proprio i principi della CSR, possono influenzare la brand perception e identity, con la conseguente modifica della brand image (Maom, Swaen, De Roeck, 2021, p.8-9).

Dunque, per allineare la strategia di branding le imprese e le marche che le contraddistinguono, dovrebbero essere pianificate nuovamente, in parte, riconsiderando il tipo di relazione che c'è tra l'azienda e i suoi stakeholder e dall'altra le loro aspettative rispetto al brand, che si evolvono nel tempo. Per cui è un processo ed una strategia che deve essere ideata e pensata anche tenendo conto dei cambiamenti del mercato nel corso degli anni e delle aspettative dei consumatori. Proprio per questo motivo il branding in termini di CSR deve essere affrontato in modo dinamico. Tutto ciò tenendo sempre a mente che è necessario una buona adattabilità tra le azioni di responsabilità sociale intraprese e l'identità aziendale.

3.2 Le attuali tendenze di branding e di comunicazione

Come è stato possibile dedurre dai paragrafi precedenti, le attuali esigenze e volontà da parte degli stakeholder continuano a variare nel tempo. Oggi si è di fronte ad uno scenario in cui i portatori di interesse tendono dare sempre più peso ed importanza a temi che riguardano la salvaguardia del pianeta, l'uguaglianza tra le persone e la non discriminazione. In aggiunta, in un periodo in ripresa da una situazione di crisi pandemica mondiale, sta diventando importante in generale l'impegno che le imprese offrono per migliorare la società e l'ambiente, con lo scopo non solo di incrementare il benessere degli individui che ci vivono ma anche di lasciare un qualcosa alle generazioni future.

Senza dubbio le nuove esigenze di consumo, ovvero quegli aspetti che stanno a cuore ai consumatori, che poi si traducono anche in prospettive su cui vertono le strategie di branding, sono relative alla sostenibilità, al rispetto e al sostenimento dei diritti umani e

al dare loro la possibilità di effettuare acquisti e appoggiare brand che realmente condividono i loro valori (Stritzinger, 2022).

Queste aspettative, da parte dei consumatori e anche di tutti gli altri stakeholders, si sono rafforzate ulteriormente a seguito della pandemia da covid-19, periodo di grande crisi, che ancora il mondo sta vivendo. In questo momento le imprese private hanno giocato un ruolo fondamentale per aiutare la società, non solo con donazioni monetarie, ma anche grazie alle campagne di comunicazione che sono state effettuate per esprimere la vicinanza alla popolazione. Alcune delle tendenze di branding, sorte appunto in un periodo posteriore ad uno così difficile e complicato, possono essere legate ai valori del brand, al suo design e al concetto della brand experience. Degli esempi sono: il brand activism, ovvero l'attivismo del brand, non considerato solamente come una moda temporanea ma un elemento davvero importante su cui concentrare le proprie risorse, infatti i consumatori, come già accennato vogliono costruire relazioni con marche che condividono le stesse tipologie di valori, che comunicano il proprio impegno, lo seguono e raggiungono realmente risultati positivi per la collettività e l'ambiente; il minimalism, che si basa sull'utilizzare nella comunicazione, forme semplici e pulite e testi molto ridotti, questo poi si trasmette anche sul prodotto o servizio realizzato che deve essere da un lato il protagonista della comunicazione e dall'altro anch'esso sviluppato con il concetto del "less is more"; il quirky branding, che consiste nel rendere eccentrico il proprio brand e la sua comunicazione, usando linee e colori inaspettati, questo tipo di strategia spesso viene utilizzata per settori particolarmente "noiosi", come ad esempio i brand legati al settore sanitario o quello delle assicurazioni; l'immersive brand, legato molto alla brand relationship, che permette attraverso lo storytelling di creare una vera e propria comunità attorno al brand, consapevole e coinvolta, che ha la possibilità di interagire costantemente con lo stesso, ad esempio attraverso l'ideazione di un packaging particolarmente attrattivo e accattivante (Rimmer, 2021).

Nei paragrafi successivi però, verranno analizzati alcuni dei temi fondamentali per l'attivismo del brand, in termini di sostenibilità, uguaglianza e l'impegno attraverso strategie di branding e di comunicazione adottate durante la pandemia.

3.2.1 Branding e sostenibilità

Come visto nel paragrafo precedente, una delle tendenze più importanti e su cui i brand si stanno sempre di più concentrando, è quella della sostenibilità, che può essere di

diverse tipologie, ambientale, sociale ed economica. I brand, attualmente, stanno utilizzando le loro risorse principalmente per raggiungere i primi due tipi di sostenibilità, dato che quella economica ormai è da anni assodata. Per iniziativa sostenibile, secondo la “World Commission on Environmental and Development”, si intende un’azione ideata per soddisfare i bisogni della società, senza però compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare a loro volta anche le loro necessità (Onu, 1987). Per cui l’obiettivo dei brand e i valori su cui si fondano le marche non devono essere solamente elementi differenzianti rispetto ai competitors, ma anche, in modo quasi obbligatorio, devono riguardare il benessere dell’ambiente e delle persone. Infatti molti nuovi brand vengono strategicamente ideati con alla base valori e principi legati alla sostenibilità, mentre i vecchi brand, quelli già presenti nel mercato, stanno modificando la loro strategia di branding impiegando risorse in azioni a sostegno dell’ambiente e della società, in modo tale che questi valori inizino ad essere riconosciuti dagli stakeholder, come valori aggiunti della marca (Sarkar, 2012, p.46-47). Queste strategie di gestione della marca vengono identificate come strategie di green branding che possono essere classificate in due tipologie: funzionali ed emozionali (Hartmann, Ibañez, Sainz, 2005, p. 10-12). Per quanto riguarda la prima tipologia, si tratta di una strategia di posizionamento basata su attributi funzionali del bene o del servizio offerto, per questo motivo sono comunicati agli stakeholder le caratteristiche ecologiche del prodotto, le metodologie sostenibili per la sua produzione. Questa strategia però può andare incontro a dei limiti poiché, i benefici ricavati dall’acquisto del prodotto, sono collettivi e riguardano l’intera società e non sono direttamente sfruttabili dal singolo individuo, che potrebbe avere una sensibilità tale da non apprezzarli completamente. Inoltre questa tipologia di strategia può presentare alcuni svantaggi: può essere imitata dai concorrenti con molto facilità e può portare ad una riduzione dei benefici legati alla differenziazione nel mercato. La seconda strategia invece prevede un posizionamento basato sui benefici emotivi della marca, questi possono essere: la sensazione di benessere per il gesto altruistico compiuto, che il consumatore potrebbe provare acquistando il bene; il beneficio dell’espressione di sé stessi, infatti acquistando beni ecologici, il consumatore può dimostrare anche agli altri di essere attento all’ambiente; i benefici derivanti da un senso di estremo contatto con la natura, che potrebbero far vivere all’acquirente una sensazione di benessere interno o addirittura di felicità.

Per cui è possibile affermare che, come confermato dalla letteratura, gli stakeholder percepiscono queste iniziative di green branding come positive, che accrescono il valore, non solo monetario ma anche etico ed emotivo, del brand stesso e dunque anche quello dei prodotti e servizi che vengono offerti mediante la marca. In tutte le generazioni, X, Y e Z gli elementi ecologici e sostenibili che differenziano il brand dalla concorrenza, sono percepiti e compresi positivamente e permettono di accrescere la qualità percepita della marca (Kisieliauskas, Jančaitis, 2022, p.131-132). In ogni caso però questo tipo di risultati, in termini di percezione, possono essere raggiunti solamente con un'adeguata comunicazione e spiegazione da parte del brand, rispetto ad iniziative intraprese a sostegno dell'ambiente. Attraverso informazioni chiare e dunque un'adeguata educazione dei soggetti portatori di interesse, il brand non solo è capace di far del bene all'ambiente, ma può far in modo che i suoi stakeholder condividano gli stessi valori.

Uno dei tanti esempi di brand presenti nel mercato, che ha attuato strategie di green branding è il caso Adidas: viene analizzata questa marca nello specifico dato che nel capitolo successivo l'ipotesi di ricerca studiata, è relativa alla percezione dei consumatori rispetto al suddetto brand e al suo ipotetico cambiamento dal periodo precedente a quello successivo alla pandemia, a seguito delle iniziative di attivismo effettuate dallo stesso. Un esempio di iniziativa concreta che Adidas pone tuttora in essere, per il miglioramento del benessere ambientale è la collaborazione con Parley for the Oceans. Questa è un'associazione che si propone di lavorare insieme ad artisti ed imprese per salvaguardare la salvezza e la sicurezza degli oceani. Lo scopo di utilizzare la plastica raccolta dagli stessi per realizzare i prodotti sportivi che Adidas offre, un esempio sono state le sneakers "Ocean Plastic Trainer".

Come visto in precedenza però, non tutti i brand presenti nel mercato si impegnano veramente per il benessere della società e del pianeta. Molto spesso, fortunatamente non sempre, alcune aziende sfruttano questo trend della sostenibilità per attirare l'attenzione dei consumatori con il solo scopo di aumentare le loro vendite e migliorare la loro reputazione. Si tratta del greenwashing, che può essere definito come l'atto che ha il fine di ingannare i consumatori sulle pratiche ambientali e sulle caratteristiche ecologiche di un prodotto o di un servizio con l'obiettivo di attirare l'attenzione di maggiore clientela e guadagnare a livello economico e monetario (Delmas, Burbano, 2011, p. 66-68). In aggiunta, le aziende che utilizzano questa pratica tendono a porla in essere per dirottare l'attenzione dei propri stakeholder da pratiche dannose per l'ambiente, verso appunto

quelle apparentemente sostenibili. Le motivazioni che le spingono ad adottare un simile comportamento sono molteplici, legate ad esempio: a cause esterne come la richiesta da parte degli stakeholders di una maggiore attenzione all'ambiente, alle azioni di sostenibilità ambientale intraprese dai competitor; a cause interne come le caratteristiche e la cultura interna aziendale non orientata alla trasparenza.

Un esempio eclatante di greenwashing è quello di Coca Cola che, nel giugno del 2021 è stata citata in giudizio da un'organizzazione no profit, con l'accusa di marketing ingannevole rispetto alle iniziative legate alla sostenibilità, alcuni esempi sono "Every Bottle Back" o "World Without Waste". È stato dimostrato infatti che la marca è la principale produttrice di bottiglie di plastica, ovvero rifiuti plastici a livello globale, circa 200.000 bottiglie al minuto (EGS News, 2022).

È necessario prestare particolare attenzione perché, con accuse di questo tipo, la reputazione dell'impresa potrebbe risentirne molto negativamente. Alcune ricerche dimostrano infatti che i consumatori sono sempre più attenti ed informati rispetto alle iniziative sostenibili intraprese dai brand, tali pratiche scorrette portano ad una serie di conseguenze negative in termini di credibilità e reputazione di marca (Akturan, 2018, p. 818-819). Questa strategia scorretta tende ad aggravare di più la situazione del brand, nel caso dei prodotti ad alto coinvolgimento rispetto a quelli a basso coinvolgimento, che solitamente vengono acquistati con sforzi differenti da parte degli utenti. Questo perché, nel primo caso i consumatori impiegano più tempo nella ricerca di informazioni sul prodotto, sul brand e sull'impresa che lo ha generato ed inoltre perché i benefici cercati su questo tipo di beni, non solo puramente funzionali ma anche simbolici e personali.

3.2.2 Branding ed inclusività

Un'altra tendenza molto importante di branding che le marche stanno imparando ad includere nelle loro strategie, non solo dal punto di vista strategico, ma anche da quello etico, è il tema legato all'inclusività. Con il termine inclusività si intendono un insieme di strategie volte a promuovere la coesistenza di persone profondamente diverse tra loro, proprio con lo scopo di valorizzare le differenze di questi individui, con l'idea di eliminare le discriminazioni e le intolleranze, che sono il risultato di pregiudizi e stereotipi infondati (Treccani, ndr). Tale termine viene spesso utilizzato in questioni che riguardano il genere, in particolare per risolvere tutte quelle problematiche derivanti dall'assegnazione da parte della società, per convenzioni, di ruoli sulla base del modello binario della

cisessualità, limitando la definizione di sé stessi a due sole possibilità ovvero uomo e donna, legate al sesso biologico a cui appartiene l'individuo. Dunque i brand, il management ed anche la letteratura in generale, hanno iniziato a considerare il tema dell'inclusione e dell'uguaglianza, ponendo particolare attenzione alla minoranze presenti nella nostra società, come ad esempio la comunità LGBTQIA+ e quella femminile. La parola chiave nelle strategie di branding e comunicazione destinate a queste minoranze e al riconoscimento dei loro diritti è: autenticità. Infatti, questa è l'elemento che influenza la brand perception degli stakeholder e il valore percepito dei prodotti e servizi offerti mediante la marca.

In generale è necessario affermare che, oggi, soprattutto nella comunicazione tradizionale, la rappresentazione ad esempio di persone gender e transgender risulta ancora molto limitata soprattutto in alcune culture (Ciszek, Lim, 2021, p. 396-398). Infatti, alcune marche hanno cercato di sfruttare la comunicazione e il branding destinato a queste minoranze, senza sforzarsi di comprendere veramente i valori e i principi che stanno alla loro base e l'importanza delle battaglie che sono costrette a vivere quotidianamente.

Alcuni brand però accolgono il tema dell'inclusione e della diversità come un'occasione di innovazione dei valori fondanti di marca e impiegano parte delle loro risorse, non solo nella mera comunicazione destinata alla comunità LGBTQIA+ e alle donne, nel mese del pride ovvero giugno o nei periodi vicini alle giornate dedicate alla lotta contro il tumore al seno, ma concretamente pongono in essere azioni a sostegno di queste minoranze. Sempre tenendo in considerazione il brand Adidas, in occasione del pride 2021 ha realizzato una collezione interamente dedicata alla comunità LGBTQ+ chiamata "Love Unites" (Adidas, 2021). Questi prodotti sono stati studiati ed ideati con lo scopo di dare la possibilità ai membri della comunità di esprimere la propria identità e creatività. Inoltre, per la lotta contro l'omotransfobia, il brand ha deciso di dare voce a personalità influenti soprattutto nel mondo dello sport, come Layshia Clarendon, primo giocatore transgender di basket, che ha potuto dare la sua opinione ed essere un esempio concreto per tutte quelle persone che si trovano nella sua stessa situazione.

A sostegno invece delle donne, una delle tante iniziative di Adidas, è stata la campagna intrapresa nel febbraio 2022, per la pubblicizzazione di una linea di reggiseni sportivi adatti a qualsiasi tipologia di seno. Tale campagna è stata lanciata su Twitter, in modo abbastanza esplosivo, con le immagini di 25 seni nudi, con l'obiettivo di promuovere non

solo le 43 tipologie di reggiseni sportivi lanciati, ma anche la bellezza e la diversità del corpo femminile. Tale campagna inoltre ha dimostrato un grande spirito inclusivo da parte del brand, poiché si è impegnato di progettare un prodotto che si adattasse a seni di qualsiasi forma e dimensione. Purtroppo, come prevedibile, in alcuni stati, ad esempio in Uk, questa campagna non è stata accolta con il giusto spirito ma anzi, è stata censurata (Guerrera, 2022).

Come per il caso del greenwashing, esistono fenomeni simili che prendono il nome di rainbow e pinkwashing, si hanno nel caso in cui i brand pongano in essere azioni apparentemente a sostegno della comunità LGBTQ+ o delle donne, solamente con gli intenti, in parte di aumentare le vendite e dall'altra di dirottare l'attenzione degli stakeholder rispetto ad azioni che in realtà non aiutano queste minoranze. Più nello specifico il rainbow washing è quel fenomeno in base al quale una marca utilizza il simbolismo a tema arcobaleno nelle sue strategie di branding, advertising e marketing in generale, con l'obbiettivo soltanto in apparenza, di sostenere le persone LGBTQ+, ma senza poi aiutarle nel concreto e riconoscere la loro identità e i loro diritti (Bandera, 2022). Ad esempio, un'analisi effettuata dall'organizzazione statunitense Data for Progress ha pubblicato un elenco di aziende Usa, che hanno sfruttato il pride per le loro campagne di marketing, ma che in realtà poi si sono dimostrate essere assidue finanziatrici di politici, tali diritti. In questo elenco sono presenti brand della portata di Amazon o Toyota.

Il fenomeno del pinkwashing è nato a causa di aziende che hanno promosso la sensibilizzazione sul cancro al seno, senza però effettuare poi donazioni reali per finanziare tale lotta, ma sfruttando solo il suo simbolo, il nastro rosa, da apporre a prodotti e servizi con lo scopo di incrementare le vendite e migliorarne la brand image (Westervelt, 2011). Un esempio molto famoso di pinkwashing è quello di KFC, che ha promosso la campagna "pink bucket" sempre con lo scopo di sensibilizzare sul tema centrale del cancro al seno. La campagna però è stata presa di mira poiché le diete ricche di grassi, contenuti dunque anche nel pollo fritto, rientrano tra le cause che provocano il tumore. Questo caso però ha avuto anche alcuni riscontri positivi, che spesso questo genere di fenomeni sono soliti portare, ovvero la scalabilità del fenomeno, che ha conseguito un aumento della conoscenza della causa principale, in questo caso la lotta contro il tumore al seno e l'importanza della sua prevenzione.

Ovviamente, però, nella maggior parte dei casi, come per il greenwashing, questi fenomeni portano ad effetti negativi sulla credibilità e sulla percezione del brand, da parte dei suoi portatori d'interesse. Soprattutto per i consumatori e le loro intenzioni di acquisto che tendono a diminuire, nel momento in cui il brand risulta essere poco sincero e falso, rispetto ad iniziative e valori così importanti.

3.3 Branding e Covid-19

Infine, ultima tendenza, se può essere definita tale, è rappresentata dalle strategie di branding adottate dalle marche durante il periodo del covid-19. A differenza delle dinamiche descritte precedentemente, questa della pandemia, è stato un fenomeno urgente ed inaspettato, a cui le marche, da una parte hanno dovuto adattarsi e dall'altra, hanno dovuto ideare delle strategie repentine in modo tale da poter, in qualche modo, aiutare e garantire il benessere della collettività nella quale operano.

L'emergenza è partita dallo Stato della Cina nei mesi finali dell'anno 2019 e successivamente si è espansa, molto rapidamente, in tutto il resto del mondo, cogliendo di sorpresa intere città (Velavan, Meyer, 2020, p.278-279). Questa ha messo a dura prova, in primis il settore sanitario mondiale, che è stato costretto ad affrontare una pandemia globale, senza gli strumenti adeguati. Di conseguenza il 30 gennaio 2020 il Comitato di Emergenza dell'OMS ha dovuto dichiarare l'emergenza sanitaria mondiale, a causa della costante crescita dei casi d'infezione da covid-19. La maggior parte dei Governi hanno deciso di istituire un lockdown con lo scopo di contenere i contagi e salvaguardare, per quanto possibile, la pressione negli ospedali, ormai saturi ed in crisi. Tali misure di prevenzione, da un lato hanno permesso di contenere l'epidemia, ma dall'altro hanno portato a disagi psicologici nelle persone, non indifferenti.

Questa emergenza però ha portato, non solo conseguenze al sistema sanitario mondiale, ma anche all'intera economia globale. Infatti le imprese, oltre alle ingenti perdite economiche subite, sono state costrette ad adattarsi e a ripensare a strategie manageriali utili a superare un momento di così grande difficoltà.

Anche per il branding e per il marketing, in generale, questa situazione così grave ed inaspettata ha rappresentato una sfida non facile da accogliere e superare. Tutte le certezze del mercato precedente sono state rivoluzionate rapidamente, i bisogni dei consumatori e le loro aspettative nei confronti dei brand sono cambiate in modo radicale.

Sono stati infatti identificati nuovi modelli nel comportamento d'acquisto dei consumatori: sicuramente la modalità di spesa, non più di persona ma online, per questo i brand hanno dovuto ideare strategie utili a comunicare e creare un legame con l'individuo soprattutto sfruttando i suoi canali di comunicazione online e rendendo i propri siti e-commerce, facilmente navigabili ed intuitivi; la crescita verso l'interesse di brand che non solo offrissero i prodotti e i servizi con le caratteristiche funzionali ricercate dall'individuo, ma anche che fossero impegnati in azioni pro-sociali a sostegno della comunità in un momento così delicato; un particolare interesse su come le marche hanno trattato durante tutto il periodo i propri dipendenti (Knowles, Ettenson, Lynch, Dollens, 2020).

La letteratura inoltre suggerisce nuove tendenze ed attenzioni, che devono essere considerate dai brand, sorte grazie alla pandemia e sviluppatasi nel suo periodo posteriore (Balis, 2021). Ad esempio, è fondamentale per la marca e per poter ideare strategie di branding a suo sostegno, non limitarsi a conoscere semplicemente il cliente al quale si rivolge, ma è necessario studiare il segmento a cui intende farlo. Le sue comunicazioni, infatti, devono essere repentine ed espresse con il linguaggio adeguato per questo gruppo di consumatori. Soprattutto per le marche di grandi dimensioni, che si affacciano a più tipologie di target, presenti in diversi luoghi, è essenziale studiare a fondo i diversi mercati ed organizzare la comunicazione di conseguenza. Questi messaggi devono essere rilevanti per il singolo individuo e soprattutto rispettare i suoi principi e valori, in modo tale da creare con lui un legame personale ed umano, che ha la possibilità di protrarsi nel tempo e resistere a situazioni d'emergenza come la pandemia. Un'altra tendenza è relativa al fatto che, le marche, non sono più in competizione tra loro, ma i competitor veri e propri sono rappresentati dalle esperienze migliori vissute dal pubblico che intendono intercettare. Nel periodo post-pandemia, dunque, risulta molto importante ideare strategie che facciano leva su una brand experience forte e difficile da dimenticare. Un'altra tendenza, nata sempre nel periodo post pandemico, che stiamo attualmente vivendo, è legata al concetto di relazione che deve rappresentare il punto focale delle strategie di marketing e di branding intraprese dalle aziende. In questo caso, come già accennato, gioca un ruolo fondamentale la fiducia e l'integrità, sia per quanto concerne le relazioni instaurate con consumatori B2C, che segmenti di mercato B2B. Soprattutto in un contesto in cui l'interazione dei soggetti è virtuale, è fondamentale selezionare il personale adatto, con le giuste capacità, in grado di amministrare questo tipo di rapporti

a distanza. Infine, ultima importante tendenza, che si è alimentata a causa dei cambiamenti di mercato dovuti dall'emergenza sanitaria vissuta, obbliga i brand ad essere gestiti in modo tale da sostenere dei valori e non semplicemente rappresentare i prodotti e i servizi che contraddistinguono. Soprattutto a causa dei disordini sociali insorti in questi anni, tra cui covid-19 e conflitto in Ucraina, gli stakeholder hanno iniziato a dare importanza alla scelta di brand socialmente impegnati, che condividono lo stesso tipo di valori, che sono in grado di rappresentarli e che lottano per il benessere della società e dell'ambiente. Proprio per questo, dato l'effetto che il covid ha avuto nelle dinamiche sociali, la dimensione cognitiva della fiducia è sempre più oscurata da quella emotiva e valoriale, i consumatori sono fedeli se il brand dimostra di credere nei suoi stessi valori.

Interessanti, durante tutto il periodo, sono state anche le strategie di comunicazione intraprese in canali facilmente accessibili dai portatori d'interesse, come i social network. Questi hanno permesso di entrare a contatto diretto con i clienti e ottenere dei vantaggi competitivi rispetto a tutti quei competitor che non sono stati abili nello sfruttare tali piattaforme (Dubbelink, Herrando, Constantinides, 2021, p. 13-17). Soprattutto i consumatori giovani tendono ad comprare o ad informarsi, rispetto agli acquisti che vorrebbero fare, proprio dai social media, verificando sempre che i brand scelti siano in linea con i propri valori e principi. Questa tendenza si è sviluppata maggiormente nel 2020, nel momento della pandemia, ma sta continuando ad esistere e crescere anche oggi. Per questo motivo i brand oltre ad essere più attivi rispetto a tematiche sociali, devono anche imparare a comunicarlo.

3.3.1 L'attivismo dei brand durante la pandemia

Durante il periodo più intenso della pandemia, soprattutto nei primi mesi dell'anno 2020, i brand si sono dedicati ad alcune azioni di attivismo con il fine di sostenere la comunità in una situazione così imprevedibile e disastrosa. Questo aiuto non è stato semplicemente finanziario, con ad esempio, la donazione di denaro o la fornitura di beni e servizi alle aziende ospedaliere o alle persone che, a causa della pandemia, hanno perso il loro impegno, ma anche attraverso azioni a sostegno psicologico e morale delle persone. Come le istituzioni politiche, anche i brand hanno cercato di essere attivi nella lotta contro il coronavirus. Infatti hanno provato a garantire la fornitura dei beni e dei servizi ai propri consumatori, nonostante le condizioni di mercato poco favorevoli del periodo, hanno

incrementato il sistema dei trasporti e delle spedizioni della merce e di conseguenza anche i servizi di assistenza clienti collegati. Oltre a tutto questo, le marche, in particolare le più note, hanno cercato di sensibilizzare il proprio pubblico riguardo alle misure da adottare durante l'emergenza e alla gravità di quest'ultima. I brand hanno operato collettivamente e si sono spartiti la responsabilità implicita di agire, soprattutto in termini di comunicazione e sensibilizzazione (Sobande, 2020, p.1034-1036). È vero anche che alcune marche hanno deciso di adottare queste strategie di branding e di comunicazione con il solo scopo di sostenere i loro profitti ed evitare che la situazione di emergenza potesse aggravare il loro ritorno economico. Queste marche hanno sfruttato il senso di condivisione con lo scopo di trarne vantaggio, senza però preoccuparsi seriamente del benessere della collettività e della situazione sempre più disastrosa che si stava andando ad affrontare. Per fortuna il consumatore è attento e sensibile a queste tematiche, soprattutto grazie ed a causa della pandemia, per cui i brand che hanno deciso di adottare queste strategie ingannevoli non hanno avuto vita facile.

Come accennato precedentemente però, ci sono state moltissime marche che hanno deciso di impegnarsi seriamente per il loro benessere senza dubbio, ma anche per quello della collettività globale. Sono state infatti poste in essere campagne di aiuto di ogni forma e tipologia con l'obiettivo, in qualche modo, di fare la differenza. Tra le prime forme di attivismo è bene ricordare la donazione di beni o fondi monetari, quest'ultimi raccolti grazie alla vendita di prodotti e servizi, da destinare ai reparti di terapia intensiva degli ospedali, sempre più in crisi ed oberati. Un esempio può essere Decathlon, che nel 2020, ha donato 10.000 maschere "Easybreath" appositamente modificate, agli ospedali, in modo tale che venissero utilizzate come dispositivi paramedicali per l'assistenza respiratoria (Carillo, 2020). Le maschere sono state dunque ritirate dal mercato e dei canali e-commerce e donate agli enti. Di seguito è proposto il post utilizzato dal brand per comunicare l'iniziativa nei suoi social.



Fig. 6 Maschera integrale trasformata in dispositivo paramedico (Decathlon Italia, 2020)

Un'altra tra le prime tendenze e più diffuse, poste in essere nel periodo iniziale della pandemia, a cui hanno aderito moltissimi brand noti nel mercato globale, è stata quella del rebranding del logo, in chiave di distanziamento sociale. Moltissime marche infatti, hanno voluto ridisegnare e reinterpretare il loro logo con l'obiettivo di far sentire la loro vicinanza alla comunità globale. Quest'iniziativa di rebranding, più in generale di marketing sociale, è stata ideata con lo scopo di promuovere e sensibilizzare la società rispetto ad un cambiamento comportamentale, ovvero quello di essere distanti, più prudenti e rimanere nelle proprie abitazioni, al fine di limitare la circolazione del virus (Yfantidou, 2020, p. 2-7). Un esempio molto noto è stato quello di Audi: l'azienda automobilistica tedesca ha deciso di separare i suoi iconici quattro anelli intrecciati, che simboleggiano le ruote dell'auto, per simulare tra loro una sorta di distanziamento.

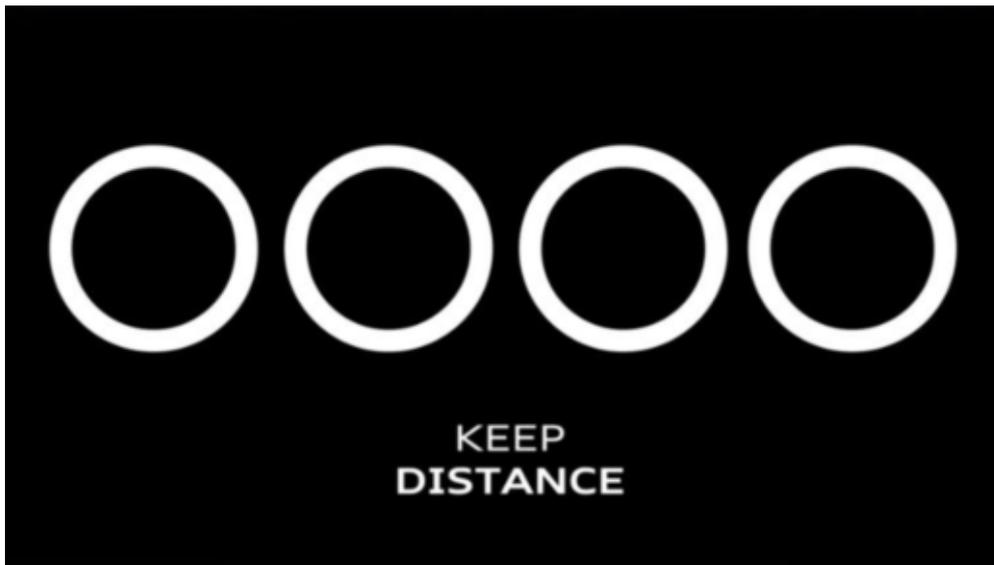


Fig. 6 Audi e la campagna di rebranding per il distanziamento sociale, Yfantidou, 2020, p. 5

Altri brand, quelli di moda soprattutto, si sono dedicati alla produzione di beni come mascherine, gel disinfettanti ed indumenti per la protezione del personale medico-sanitario. Questi sono stati venduti ai consumatori e donati agli ospedali e alle altre associazioni che si sono occupate di sconfiggere l'emergenza. Un esempio potrebbe essere Armani che, oltre alle donazioni di carattere monetario, ha deciso di riconvertire tutti i suoi stabilimenti italiani per produrre camici monouso (Maddalena, 2020).

Altri invece, oltre ad aver implementato le iniziative appena spiegate, hanno deciso di sostenere la comunità attraverso campagne di comunicazione sui loro profili presenti nei social network. Un esempio è Adidas, che durante la pandemia, attraverso l'iniziativa #HOMETEAM e l'aiuto di grandi campioni dello sport nazionale, ha dimostrato solidarietà al suo pubblico, grazie a brevi video postati sui profili degli sportivi per mostrare che cosa facessero questi ultimi nelle loro case, con l'aggiunta di veloci tutorial di come potersi allenare in periodo di lockdown, rispettando le norme imposte dall'emergenza sanitaria. Inoltre, la campagna prevedeva anche alcuni mesi di abbonamento gratuiti all'applicazione "Training" del brand, disponibile in 15 diverse lingue, che forniva svariati piani di allenamento da poter svolgere nelle proprie abitazioni (Kult, ndr).

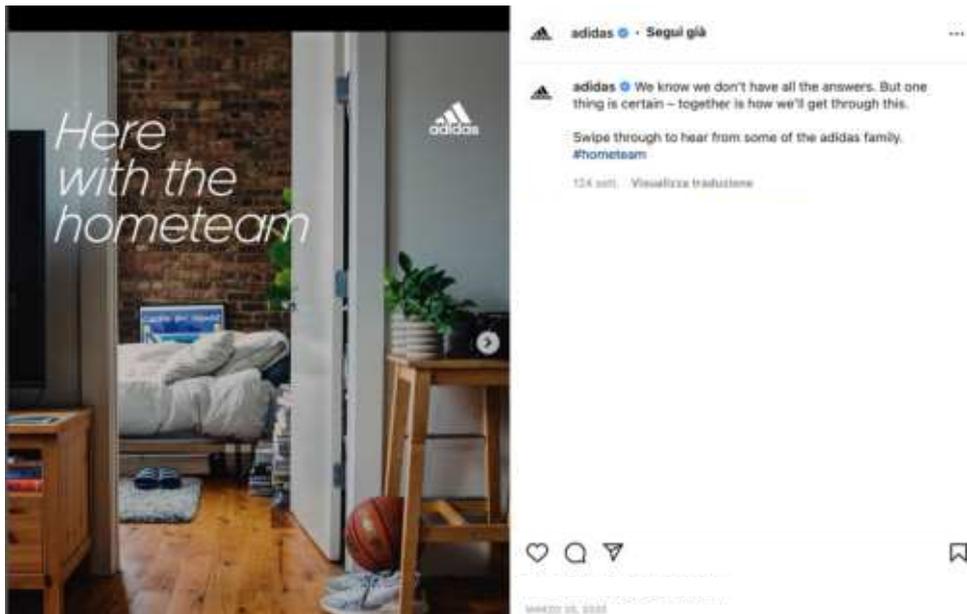


Fig. 7 Adidas campagna “#HOMETEAM”, Adidas, 2020

Come è possibile notare da questi esempi, molti brand hanno deciso di partecipare attivamente in questa situazione difficile e hanno dato il loro contributo con lo scopo di poter sostenere le persone non solo materialmente, attraverso la fornitura dei beni e dei servizi o la donazione di fondi alle strutture mediche, ma anche tramite moltissime campagne di comunicazione. Queste hanno contribuito, anche se in piccola parte, al sostegno psicologico e mentale degli stakeholder e probabilmente hanno portato ad un cambiamento della brand perception in positivo, aspetto che verrà provato o smentito nel capitolo successivo.

Lo scopo del capitolo è stato quello di delineare e descrivere alcune delle tendenze di branding e comunicazione sorte negli ultimi anni, con un focus sull'emergenza da covid-19. Si è visto come la CSR sia diventata uno dei valori fondamentali sui cui i brand devono fondarsi e svilupparsi. È stata analizzata maggiormente la CSR esplicita e si è visto come sia fondamentale che i brand, concentrino parte dei loro sforzi in questo tipo di responsabilità. Non solo perché quest'ultima è una caratteristica fortemente richiesta dal consumatore sempre più consapevole ed attento, ma anche perché temi quali la sostenibilità, l'inclusività e la recente pandemia, sono argomenti che le marche non possono più permettersi di ignorare.

Il periodo del coronavirus ha mutato le dinamiche sociali e ha portato i brand a porre in essere una serie di iniziative volte a sostenere il benessere della società globale. Queste azioni d'attivismo hanno assunto differenti forme, come visto, alcuni brand si sono dedicati alla donazione di beni o fondi monetari, altri alla produzione di beni e servizi appositi e altri ancora a campagne di comunicazione proattive per la sensibilizzazione e per il sostegno, anche psicologico e morale della collettività.

A seguito di tutto questo, sono sorte alcune congetture che verranno provate o smentite nei capitoli successivi, le quali ipotizzano che la percezione dei consumatori sia cambiata, in positivo, a seguito delle azioni qui sopra descritte. In particolare verranno prese in considerazione le iniziative poste in atto da specifico Adidas, a sostegno della popolazione durante il periodo di covid-19.

Capitolo IV

La metodologia di ricerca

In questo capitolo è presentata la metodologia utilizzata per condurre la ricerca, prevalentemente di tipo qualitativo, che permette di raccogliere informazioni che aiuteranno a descrivere il fenomeno studiato, attraverso opinioni ed impressioni espresse dai soggetti intervistati. Più nello specifico, per condurre lo studio viene utilizzata la tecnica di ricerca del focus group. I risultati sono ottenuti dunque grazie a due interviste di gruppo effettuate con un totale di 24 partecipanti, appartenenti ad un range d'età dai 20 ai 35 anni.

4.1 La scelta della problematica

La problematica da analizzare, ovvero il cambiamento della brand perception di Adidas a causa delle iniziative intraprese durante il periodo pandemico, è stata scelta sia per una riflessione teorica che per soddisfare la curiosità personale della ricercatrice.

Per quanto concerne la prima motivazione, com'è stato possibile apprendere dal capitolo secondo e terzo di questa tesi, ci sono alcuni elementi e comportamenti della marca che modificano il modo in cui quest'ultima viene percepita dai consumatori. Infatti, secondo il modello del BIAF (Brand as Intentional Agent Frameworks), il brand può adottare alcune strategie, ovvero un insieme di azioni appositamente ideate, con lo scopo di ricadere in uno specifico quadrante ed essere percepito nel modo sperato dagli individui. Per quanto riguarda invece, la curiosità personale della ricercatrice è sorta poiché, dopo aver vissuto il periodo della pandemia e aver osservato le iniziative intraprese dai brand internazionali in generale e Adidas nello specifico, è sorta la volontà di studiare se c'è stato oppure no il cambiamento in termini di percezione del brand, in un periodo difficile e grazie ad azioni di branding e comunicazione ideate ed implementate in un così breve periodo.

I fattori che hanno influenzato la scelta della problematica in esame sono di tipo valoriale, le iniziative che Adidas ha realizzato durante il covid-19 sono state valutate positivamente dalla ricercatrice, portando ad un miglioramento in termini di brand perception e

relazione e per questo è interessante approfondire e studiare se anche in altri consumatori è avvenuto lo stesso effetto.

4.1.2 Le ipotesi di ricerca

Le ipotesi di ricerca possono essere sintetizzate come segue:

- H₁: Potrebbe esserci stato un cambiamento in positivo della brand perception di Adidas da parte dei consumatori, a causa di alcune motivazioni, collegato alle iniziative intraprese dall'azienda durante la pandemia e nel periodo subito successivo;
- H₂: Al cambiamento in positivo della brand perception di Adidas, potrebbe essere collegato un cambiamento in termini di relazione con il brand.

4.1.3 L'obiettivo e lo scopo della ricerca

L'obiettivo che si intende raggiungere con la ricerca è quello di andare a verificare se ci sono stati cambiamenti rispetto alla percezione dei consumatori nei confronti del brand e in aggiunta, anche rispetto alla fiducia provata nei confronti di Adidas. Questo cambiamento deve essersi verificato oppure no, a fronte delle iniziative intraprese dall'azienda nel periodo durante la pandemia e subito successivo.

Lo scopo, invece, per cui viene condotta la ricerca è la conoscenza. Lo studio inoltre, in futuro, potrebbe essere approfondito con l'intento di dimostrare ulteriormente come tutte quelle iniziative che non hanno come obiettivo principale il profitto aziendale ma anche il benessere della società, soprattutto in momenti di emergenza e forte scoraggiamento sociale, come la pandemia non ancora interamente risolta, possono portare a migliorare ulteriormente o risanare la percezione del brand ed incoraggiare inoltre la creazione o il rafforzamento di una relazione che porta alla fiducia tra marca e consumatori.

4.1.4 La popolazione considerata

La popolazione considerata per la conduzione dello studio è rappresentata da un gruppo di giovani, che rientrano in un range di età dai 20 ai 35 anni (nati tra il 1987 e il 2002). In questo modo si riuscirà a studiare la percezione di parte di generazioni tra loro completamente diverse, i Millennials o generazione Y, nati tra il 1980 e il 1995 e la generazione Z, nati tra il 1996 e il 2009. L'unità di analisi è dunque l'individuo e il

campionamento è di tipo ragionato, i partecipanti sono stati scelti principalmente, sulla base delle e variabili genere ed età, sono state tenute in considerazione però altre variabili, come l'occupazione.

4.2 La letteratura precedente

La letteratura presente si è dedicata in particolar modo ad analizzare le iniziative di branding e comunicazione intraprese dai brand durante la pandemia e la loro incidenza non solo di percezione e fiducia ma anche di notorietà ed immagine. Ad esempio l'impresa inglese Rare: Group che si occupa di ricerche di mercato, ha effettuato uno studio sul pubblico del Regno Unito. Questo ha osservato, oltre al fatto che le persone, a causa del periodo passato, si sentono meno individualiste e più connesse alla comunità, se la percezione e la conseguente fiducia dei brand, appartenenti a determinati settori di mercato, come quello delle compagnie aeree o del food and beverage, è cambiata in positivo a seguito della risposta proattiva da parte di queste marche durante la pandemia (Rare: Group, 2020). In generale l'impresa ha osservato che, i brand che hanno risposto positivamente e proattivamente durante la pandemia, hanno avuto un riscontro altrettanto positivo in termini di percezione e fiducia.

Un altro studio, condotto da Nagpal S. e Gupta G. (2022, p.11-13), intitolato "*Impact of pandemic communication on brand specific outcomes: testing the moderating role of brand attitude and product category*", ha indagato la comunicazione posta in essere dai brand nel periodo pandemico e le sue conseguenze a livello di brand image, brand trust e brand loyalty. Nella ricerca è emerso che le risposte positive dei consumatori alla marca, in termini di immagine, fiducia e fedeltà sono il risultato di una comunicazione efficace e non della loro predisposizione precedente al brand. Ciò comporta che le imprese che, durante i periodi più acuti della pandemia, si sono dimostrate attive e propositive, in questo caso anche solamente con la comunicazione, hanno avuto risultati positivi anche a livello di brand trust.

Un'ulteriore ricerca, intitolata "*Sustainability in Overtouristfield cities? A social media insight into italian branding response to covid-19 crisis*" (Pascquinelli, Trunfio, Bellini, Rossi, 2021, p. 4-11), riguarda il tema del city branding, ovvero la gestione della marca di una vera e propria città, fornendo un focus non solo sull'argomento relativo alla sostenibilità e all'importanza di comunicare e attuare iniziative sostenibili anche da parte

degli stati italiani, ma anche, in riferimento al covid-19. È stato studiato come queste città hanno risposto immediatamente, nel periodo pandemico, in termini di iniziative di branding e comunicazione analizzando la piattaforma Facebook. Le città italiane prese in considerazione sono state Firenze, Milano, Roma e Venezia ed i risultati ottenuti dallo studio hanno evidenziato come il branding può essere lo strumento giusto per formare e sviluppare le marche di questi luoghi attraverso la comunicazione, il coinvolgimento degli utenti e l'azione. Per cui anche in questo caso la letteratura suggerisce come le iniziative di branding e comunicazione sono fondamentali per lo sviluppo del brand.

Infine, la ricerca *"Perception and sentiment analysis on empathic brand initiative during the covid-19 pandemic: indonesian perspective"* (Arief, Pangetsu, 2022, p. 165-175), condotta dunque nel mercato indonesiano, è stata fondata sulla base di ricerche precedenti che hanno dimostrato che gli stakeholder hanno una percezione positiva e sostengono tutti i brand che, soprattutto in grandi situazioni di difficoltà, sono disposti ad aiutare la comunità ad esempio con donazioni, in tempistiche rapide. È stato constatato come, successivamente allo scoppio della pandemia, le aziende maggiormente attive nei confronti della comunità sono state soprattutto quelle di grandi dimensioni, che sicuramente possiedono le risorse necessarie ad implementare determinate azioni di CSR. Lo studio, dunque, si è proposto di analizzare quali effetti hanno avuto le iniziative a sostegno della comunità implementate durante il covid-19, in particolare migliori risultati economici e una migliore percezione e reputazione dei brand nei canali di comunicazione online. I risultati ottenuti dalla ricerca possono essere riassunti dicendo che, le iniziative filantropiche delle imprese, oltre ad avere incoraggiato la formazione di una comunità più empatica e generosa, hanno avuto degli effetti positivi sulla brand perception.

Per cui la letteratura precedente, anche se non sono presenti delle ricerche che prendono in considerazione la brand perception di Adidas nello specifico, suggerisce come le iniziative a sostegno della comunità, attuate dalle imprese durante la pandemia, abbiano portato ad un miglioramento non solo della percezione della marca da parte dei suoi stakeholder, ma anche della sua fiducia, notorietà e immagine. Per cui, com'è possibile notare della letteratura già presente, i temi oggetto della ricerca sono stati studiati in termini generali in alcuni ambiti o settori economici, nello specifico è stata analizzata la variazione della brand loyalty, conseguenza della brand trust. La problematica in questione, quindi, viene analizzata per rispondere a domande non ancora risolte che riguardano il caso specifico del brand Adidas.

4.3 La metodologia di ricerca: il focus group

Il metodo scelto per la conduzione della ricerca è di tipo qualitativo ed è quello del focus group, ovvero una intervista effettuata ad un gruppo di persone, a cui si chiede di discutere ed esprimere le proprie opinioni rispetto ad un determinato argomento (Stagi, 2000, p. 71-75). Questo viene svolto con la figura del moderatore, ovvero la ricercatrice, che conduce la discussione, grazie alla traccia precedentemente strutturata. Quest'ultimo infatti propone ai partecipanti degli stimoli che, in questo caso specifico, saranno verbali, ovvero alcune domande e visivi, quindi, alcune immagini che rappresentano le iniziative realizzate da Adidas durante la pandemia. Il numero dei partecipanti scelti è di 12 per gruppo. Questi ultimi verranno invitati a partecipare al focus group attraverso alcuni annunci fisici ed online: i primi affissi e distribuiti in alcune biblioteche della provincia di Treviso; i secondi attraverso un dark post sponsorizzato nel social media Instagram.

I gruppi analizzati saranno 2, infatti i partecipanti saranno suddivisi al loro interno sulla base delle loro caratteristiche demografiche ovvero età, genere ed occupazione. La durata della discussione sarà di 1 o 2 ore e per entrambi i focus group, l'audio sarà registrato, in modo che la figura dell'osservatore, sempre effettuata dalla ricercatrice, possa analizzare anche in un secondo momento, non solo le parole dette dai partecipanti, ma anche il loro tono di voce. I soggetti intervistati saranno riuniti in una stanza adibita per l'occasione, con un tavolo attorno a cui siederanno e saranno stimolati a creare una discussione rispetto all'argomento principale.

È stata scelta tale metodologia per studiare il problema proposto in questa tesi, in primo per comprendere le vere motivazioni che possono esserci rispetto al cambiamento della percezione da parte dei soggetti intervistati, in secondo luogo per evitare problemi di memoria richiamata, rispetto alle iniziative intraprese da Adidas: utilizzando un questionario le iniziative di Adidas potevano essere sottoposte alla memoria del consumatore in modo passivo e non si avrebbe avuto la possibilità di stimolare un buon ragionamento, che sarebbe stato troppo breve. In questo caso invece, gli utenti hanno avuto la possibilità di aiutarsi a vicenda nel ricordare le varie iniziative e discuterle assieme. In aggiunta il metodo risulta essere particolarmente efficace per analizzare la comunicazione non verbale e i toni di voce utilizzati dai partecipanti. Questo metodo permette anche di estrapolare e analizzare le emozioni espresse dai partecipanti mentre dicono la loro opinione sull'argomento. È stato scelto anche perché permette di raccogliere molte informazioni in breve tempo e di discutere tematiche che sorgono al

momento della discussione, che però non erano state inizialmente previste. Inoltre l'utilizzo di due focus group permette di valutare se le informazioni estratte da entrambe le discussioni risultano essere concordi oppure no.

Oltre alle interviste di gruppo saranno presi in considerazione alcuni dati estrapolati grazie ad un metodo di ricerca di tipo quantitativo, ovvero un breve questionario, che permetterà di raccogliere informazioni circa i partecipanti, che saranno invitati a rispondere, oltre ad alcune domande demografiche, a quesiti che permettono di comprendere quali sono le loro abitudini di acquisto rispetto alla marca e quali, secondo gli intervistati, possono essere i valori che la descrivono.

4.3.1 Procedura di analisi e codifica

Da entrambi i focus group è stato possibile estrapolare diverse affermazioni e opinioni fornite dai soggetti partecipanti. Queste saranno analizzate seguendo l'ordine dei focus primari, ovvero le tematiche principali, che la ricercatrice vuole indagare durante le discussioni. Oltre a questi saranno studiati anche dei focus secondari, sorti spontaneamente nel corso di entrambi i focus group organizzati. Per ognuna di queste tematiche verrà espressa una riflessione che contribuirà a capire i risultati ottenuti dalla ricerca. Infine saranno tratte le conclusioni e accettate o meno le ipotesi formulate.

4.3.2 Le criticità del metodo

La metodologia di ricerca del focus group presenta alcuni limiti che è necessario tenere in considerazione nel momento in cui verranno analizzati i risultati e saranno tratte le conclusioni rispetto alla tematica analizzata. Queste criticità riguardano: il pensiero di gruppo, quando i partecipanti potrebbero essere influenzati dalle opinioni altrui e questo comporterebbe il raggiungimento di un risultato condiviso da tutti i soggetti ma che effettivamente non rispecchia la loro opinione; la dipendenza nei confronti del moderatore, se i soggetti intervistati vengono influenzati da quest'ultimo, nel momento in cui lo stesso, senza rendersene conto, inizia a proiettare la sua opinione sui soggetti attraverso le domande che effettua durante la discussione; la desiderabilità sociale, quando i partecipanti alla discussione esprimono delle opinioni socialmente accettabili che secondo loro possono compiacere il moderatore o gli altri partecipanti (Smithson, 2000, pg. 113-116). Per evitare di incorrere a tali problematiche sarà specificato più volte ai partecipanti, che i risultati raccolti dai focus group oltre ad essere anonimi,

potranno essere espressi con la massima libertà e tranquillità, sottolineando che si tratta di una discussione totalmente informale.

In questo breve capitolo è stata spiegata la metodologia utilizzata per condurre la ricerca, ovvero quella qualitativa dei focus group, che permetterà di comprendere più a fondo: in primo luogo se c'è stato oppure no un cambiamento della percezione di Adidas, a seguito delle iniziative implementate durante il periodo pandemico e in secondo luogo quali sono le motivazioni che hanno portato a tale variazione.

Capitolo V

Il caso Adidas e i risultati ottenuti

In questo capitolo è presente, nella parte iniziale, una descrizione ed una successiva analisi del brand Adidas, la sua storia e le caratteristiche, i suoi valori, la sua mission, la sua vision, l'impegno del brand rispetto alla CSR e la strategia di comunicazione adottata dalla stessa. Inoltre, sono presentate le iniziative intraprese da Adidas durante la pandemia, che sono state oggetto di ricerca.

In aggiunta, sono descritti ed analizzati i risultati ottenuti dalla ricercatrice, a seguito dei focus group organizzati.

5.1 Il brand Adidas e le sue caratteristiche

Adidas è un brand multinazionale, molto noto nel mondo dello streetwear e si occupa della progettazione, della produzione e della commercializzazione di prodotti destinati agli atleti o in generale a chi ha uno stile di vita sportivo.

L'azienda nasce nel 1924 in una città della Baviera, in Germania, dopo che Adi Dassler, il suo fondatore, ha prodotto e registrato la sua prima scarpa interamente dedicata agli atleti. Inizialmente Adi collabora con il fratello Rudolf, in un'azienda produttrice di scarpe per atleti, chiamata al tempo "Gebrüder Dassler Schuhfabrik" (Walters, 2021). Il primo si occupa della produzione e il secondo dell'area commerciale e amministrativa. A causa di opinioni politiche differenti, in seguito all'epoca del periodo nazista e della Seconda Guerra Mondiale, i due fratelli decidono di procedere separatamente il loro percorso nel mondo della scarpa sportiva. Infatti, il fatto più noto collegato a questa scissione, è quello che vede protagonista Jesse Owens, un atleta afroamericano, che nei giochi olimpici del 1936 ha vinto quattro medaglie d'oro come velocista scatenando l'ira dei nazisti che volevano sfruttare l'evento come cassa di risonanza mediatica, con lo scopo di dimostrare il loro potere e superiorità (Corazza, 2021). A lui, Adi Dassler, ha fornito le scarpe per partecipare alle competizioni che poi ha vinto ripetutamente.



Fig. 8 Adi Dassler, che si trova nella "Gebrüder Dassler Schuhfabrik" (Adidas, ndr)

Per questo nel 1949 nasce il brand, il cui naming deriva dalla crisi del nome del fondatore "Adi", soprannome di Adolf e le prime tre lettere del suo cognome, il fratello Rudolf invece si dedica alla fondazione di un'altra marca molto conosciuta in ambito sportivo, ovvero Puma. Negli anni il brand si è dedicato in particolar modo alla produzione e fornitura di calzature sportive, ma anche all'abbigliamento da tempo libero, avvicinandosi al mondo della moda negli anni 2000 e realizzando linee in collaborazione con stilisti e artisti conosciuti nel settore, che gli hanno permesso di affacciarsi a questo tipo di mercato. Adidas attualmente è la marca più conosciuta ed affermata in Europa, per quanto riguarda l'abbigliamento sportivo, la seconda a livello internazionale dopo la rivale Nike. Il brand oltre a dedicarsi a pieno al mondo dello sport e dello streetwear, si sta dedicando al rinnovamento dei suoi prodotti per un futuro più sostenibile, vegani o realizzati con materiale riciclato.

Nel sito ufficiale del brand vengono fatti alcuni riferimenti alla sua mission, purpose e attitude, che aiutano a comprendere al meglio l'ideologia che sta alla base della marca e quali concetti li spinge ad operare nel mercato. Più in particolare, la sua mission è definita come segue: *"To be the best sport brand in the world. We are the best when we the credible, inclusive, sustainable leader with #1-2 market share in each strategic category"* (Adidas Group, ndr). Questa intende definire l'obiettivo corrente che l'azienda vuole raggiungere nel breve periodo, ovvero essere il miglior brand sportivo al mondo con una buona quota

di mercato, attraverso alcune parole chiave: credibilità, inclusività e sostenibilità. Collegato allo scopo corrente che la marca intende raggiungere nel presente è il motivo di esistenza del brand ovvero il suo purpose, che per Adidas è riassunto nell'espressione: *"Through sport we have the power to change lives. We will always strive to expand the limits of human possibilities, to include and unite people in sport, and to create a more sustainable world"* (Adidas Group, ndr). Questa concezione guida il modo in cui l'azienda opera per arrivare agli obiettivi auspicati e appunto, tiene in considerazione aspetti quali l'importanza dello sport e del cambiare la propria vita attraverso quest'ultimo in primis, ma anche del farlo attraverso una produzione il più possibile sostenibile. Infine, nel sito ufficiale del brand dedicato in particolar modo ad alcune categorie di stakeholder come possibili investitori e dipendenti, viene specificata anche l'attitudine di Adidas ovvero il comportamento tenuto dal brand, che spinge all'ottimismo, all'andare oltre ai propri limiti e al non arrendersi mai ed è riassunto attraverso l'iconica espressione *"Impossible is nothing"* (Adidas Group, ndr). Dunque, l'azienda vuole incoraggiare i propri consumatori a condurre uno stile di vita sportivo che gli permetta di vivere in salute, non dimenticando però che tale stile di vita deve essere allo stesso tempo sostenibile.

Inoltre, i gruppi di consumatori target a cui il brand attualmente si affaccia sono composti sicuramente da ragazzi, giovani e adulti, sportivi e appassionati dello sport, ma anche dagli amanti dello streetwear, che vanno dai 13 ai 40 anni con reddito medio-alto. Si posiziona dunque in un mercato di prodotti e servizi di qualità con fascia di prezzo medio-alta, non solo sportivo ma anche alla moda.

5.1.1 Adidas e l'impegno in termini di CSR

La Corporate Social Responsibility per Adidas è un elemento molto importante, che viene sviluppato con l'idea del gioco di squadra, infatti, il brand crede che al fine di raggiungere buoni risultati per l'ambiente e per la società, è necessario che i dipendenti, i consumatori e la comunità svolgano un lavoro comune, che permetta di raggiungere gli obiettivi prefissati. Adidas ha declinato la CSR in tre obiettivi specifici: sicuramente la sostenibilità ambientale, ma anche i diritti umani e il supporto e lo sviluppo dei propri dipendenti (Dean M, 2021). Il primo, ovvero la sostenibilità ambientale, è un obiettivo che l'impresa si sforza di raggiungere già da tempo, attraverso la strategia "Three Loop", piano che ha lo scopo di porre fine alla produzione di rifiuti plastici (Adidas, 2021). Questa strategia, a sua volta, è stata declinata in tre circuiti: il loop 1, ovvero il ciclo riciclato, attraverso il

quale la marca si impegna a realizzare prodotti mediante materiale riciclato, infatti, gran parte della produzione dei suoi prodotti viene fatta con poliestere riciclato, sono già presenti nel loro shop scarpe o abbigliamento prodotti interamente realizzate con plastiche riciclate, un esempio, già accennato nel capitolo precedente, è la scarpa “Ocean Plastic Trainer”, realizzata con filamenti plastici derivati dalla plastica raccolta dagli oceani; il loop 2, definito anello circolare perché l’intento di Adidas è quello di progettare prodotti che possano essere utilizzati più a lungo e che poi possano essere restituiti e trasformati in nuovi beni; il loop 3, ovvero quello rigenerativo, che vuole far in modo che le scarpe e l’abbigliamento siano creati con materiali rinnovabili e processi naturali, in modo tale che, nel caso in cui qualche prodotto rischi di finire nell’ambiente, il danno stimato sia minimo. In aggiunta il brand intende ridurre ed eliminare il suo impatto in termini di carbon footprint entro l’anno 2050 e lo sta attualmente, in parte, facendo attraverso la riduzione dell’utilizzo di risorse energetiche utilizzate per produrre.



Fig. 10 Le “Oceans Plastic Trainer” realizzate dal brand con plastica raccolta dai mari (Global Opportunity Explorer, 2018)

Tema più discusso è complicato è il secondo obiettivo che intende raggiungere l’impresa, ovvero quello riguardante i diritti umani. Il brand è stato accusato in passato di non rispettare del tutto i diritti dei suoi lavoratori e di non porre abbastanza attenzione a quelli dei suoi fornitori, che in ogni caso contribuiscono alla produzione e distribuzione dei beni realizzati (Wolf, 2022). Infatti, si è parlato molto, anche per Adidas, di schiavitù moderna e di particolari controlli e sanzioni, effettuati dai governi d’Europa e degli Usa in determinate regioni della Cina. In alcune di queste regioni, in cui i lavoratori erano impiegati nella produzione di beni per le grandi multinazionali e non solo, sono state riscontrate condizioni di sfruttamento. Il brand, per sopperire a questa grave mancanza,

si è impegnato e si sta tutt'ora impegnando a fondo, con lo scopo di controllare tutta la filiera di approvvigionamento ed eliminare queste condizioni assai spiacevoli, a cui sono sottoposti i lavoratori. Nel report annuale dell'anno 2020, la marca ha dichiarato di aver partecipato ad una task force composta da 12 membri, ovvero marchi internazionali, che aveva l'obiettivo di individuare, intervenire e prevenire, tutte le casistiche di lavoro forzato che hanno preso luogo nelle fabbriche di cotone (Adidas group, 2020). In aggiunta il brand, ormai da qualche anno, ha istituito un sistema di reclami, che permette agli stakeholder e non solo, di denunciare situazioni di violazioni di diritti umani e lavorativi, con la conseguente dichiarazione nel sito web aziendale del numero e dello stato di questi reclami.

Per quanto concerne invece il supporto e lo sviluppo dei dipendenti, Adidas, si conferma essere un'azienda che investe molto sulla formazione e sullo sviluppo dei propri lavoratori, attraverso azioni che permettano di ampliare le opportunità e i percorsi di lavoro dei suoi collaboratori. Nell'anno 2020, il brand ha ridefinito il programma "DEI", attraverso un piano appositamente ideato per supportare diversità, equità ed inclusione all'interno dell'impresa, questo allo scopo di garantire una vita lavorativa serena e dignitosa, in un ambiente contraddistinto da una cultura di appartenenza e di accettazione (Lyons, 2021). Attraverso questo programma Adidas ha intenzione di eliminare le disuguaglianze presenti nell'impresa e di offrire pari opportunità a lavoratori brillanti che rappresentano anche, l'estrema diversità che caratterizza il bacino dei consumatori della marca. Oltre a garantire ed aumentare l'occupazione di donne, persone di colore e latinx, il programma ha previsto una formazione obbligatoria contro il razzismo e il pregiudizio inconscio.

Dunque, nonostante il brand abbia ancora molta strada da fare, soprattutto per quanto concerne il miglioramento dei diritti dei propri lavoratori, è possibile affermare che il suo impegno in termini di sostenibilità, soprattutto ambientale, sia tangibile e più reale di molti altri brand che operano nello stesso settore. È anche vero che il sito web dedicato agli stakeholder, soprattutto agli investitori, è ben fornito di informazioni riguardanti la situazione dei diritti umani e l'avanzamento del processo per la loro completa salvaguardia. Inoltre la diversità, l'equità e l'inclusione, sono davvero considerati dalla marca come elementi essenziali per garantire una vita lavorativa dignitosa ai propri dipendenti in primis, ma anche per rappresentare l'estrema diversità che contraddistingue il bacino di utenti che la sostengono.

5.1.2 La strategia di comunicazione

Prima di analizzare le iniziative intraprese dal brand durante la pandemia, è necessario effettuare una breve analisi sulla strategia comunicativa generale utilizzata dal brand negli ultimi anni. Il primo fattore fondamentale, costruito, con lo scopo di esprimere al meglio come l'impresa opera e raggiunge i propri obiettivi, è l'iconico payoff "Impossible is nothing", alcune volte viene utilizzata anche l'espressione "Adidas is all in". Come già accennato in precedenza, il payoff se impattante e pensato in modo da descrivere con poche parole lo spirito della marca, è capace di renderla facilmente riconoscibile agli occhi e alle orecchie dei consumatori ed è in grado di delineare l'essenza, i valori e la vision del brand. Il payoff di Adidas, incoraggia e spinge le persone a superare i propri limiti e ad essere la parte migliore di sé, sforzandosi di arrivare al successo (Stanciu, 2021). Per quanto concerne i mezzi di comunicazione utilizzati, oltre ai media tradizionali, ovvero spot pubblicitari in televisione che esprimono ancora una volta il concetto dello sfidare i propri limiti, della diversità e dell'inclusività, il brand è molto attivo, come la maggior parte delle marche molto note, anche nei social media. Non si limita a campagne di comunicazione che mostrano solo ed esclusivamente il prodotto ma esprime concetti importanti, in linea con la strategia di branding perseguita. Infatti, uno dei temi maggiormente affrontato nei social media di Adidas è proprio quello della sostenibilità e del suo impegno nel risolvere una problematica che, come affermato in un loro comunicato stampa del 2020, ha contribuito a creare, ovvero la produzione dei rifiuti di plastica e il loro dispendio nell'ambiente. Per questo motivo il brand ha ideato una campagna di comunicazione denominata "End Plastic Waste", che ha lo scopo di sensibilizzare sull'argomento e di dimostrare che il brand è parte del problema, ma sta anche facendo la sua parte per risolverlo.



Fig. 11 Un recente post sul canale Instagram del brand, parte della campagna “End Plastic Waste” (Adidas, 2022)

Inoltre il brand si preoccupa di condividere nei propri social media, contenuti a sostegno delle problematiche sociali, che ancora una volta hanno lo scopo di appoggiare i temi della diversità e dell’inclusività. La marca, dunque, ha deciso di schierarsi rispetto a determinate cause sociali e con tali campagne di comunicazione è in grado di mostrare il lato più umano ed emotivo della sua personalità. Un esempio è il sostegno che il brand ha dato alla causa “Black Lives Matter” e in generale dichiarandosi contro a qualsiasi azione e discriminazione nata da ideologie razziste. Infatti, quando, lo storico competitor Nike ha condiviso un video sul proprio profilo Twitter, per dimostrare supporto al movimento e a causa della tragica morte appena avvenuta di George Floyd, Adidas ha deciso di ricondividere, nel suo profilo Twitter, il tweet del brand rivale (Gallagher, 2020). Accanto al video realizzato da Nike, Adidas ha aggiunto delle parole che esprimessero l’importanza dell’agire insieme per il cambiamento, in questo caso per sconfiggere il razzismo e la discriminazione.

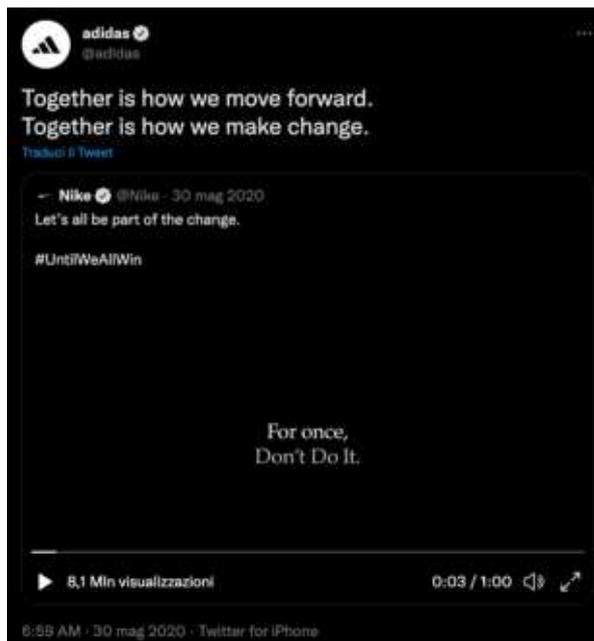


Fig. 12 Il retweet di Adidas del video realizzato da Nike dopo la morte di George Floyd (Adidas, 2020)

Ulteriori campagne di comunicazione, come molti altri brand noti, riguardano le collaborazioni con gli influencer, settore in continua crescita negli ultimi anni. Essendo Adidas, non solo un brand sportivo, ma anche alla moda, la comunicazione mediante gli influencer e le collaborazioni con questi ultimi o con altri personaggi di spicco, risulta essere una delle strategie in termini di comunicazione molto utilizzate (Stanciu, 2021). La marca infatti ha collaborato con: stilisti, ne è un esempio la recente linea realizzata con la celebre Stella McCartney, con lo scopo di ideare prodotti di tendenza attraverso processi di produzioni e tecnologie innovative e sostenibili; cantanti, la nota campagna di comunicazione e linea di scarpe in collaborazione con il rapper e produttore conosciuto in tutto il mondo, Pharrel Williams; ovviamente sportivi, come ad esempio la campagna di comunicazione realizzata con le calciatrici Giacinti e Goldoni come testimonial, che aveva lo scopo di promuovere alcune solette smart realizzate dall'azienda in collaborazione con Google, che hanno la funzione di registrare i movimenti fatti in campo.

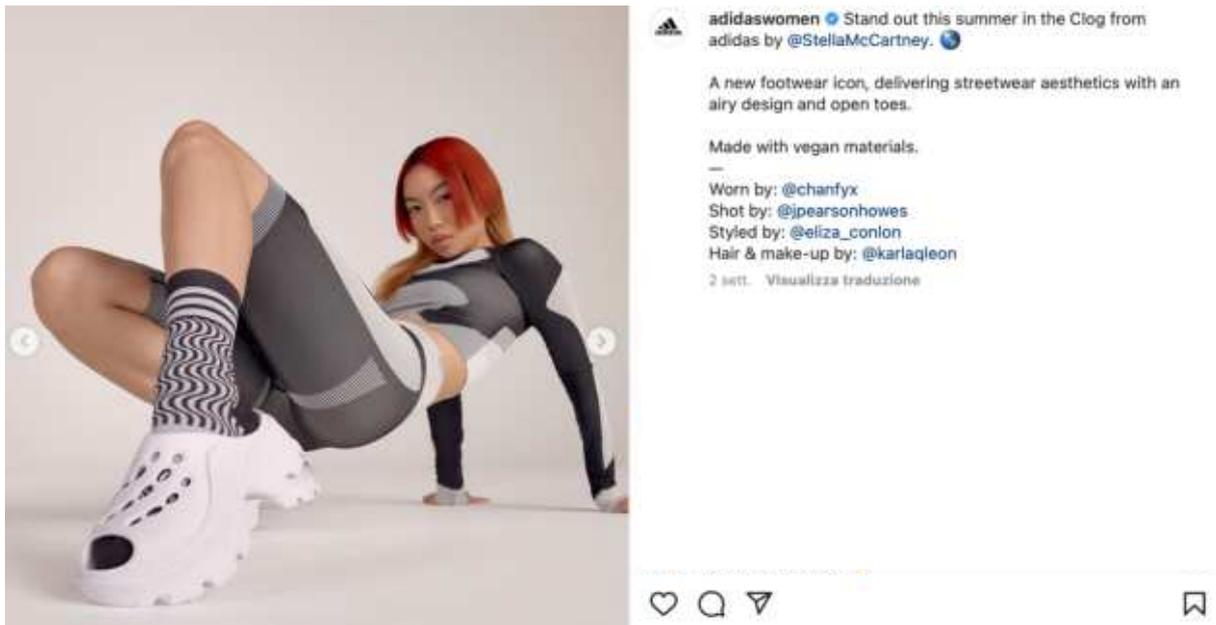


Fig. 13 Strategia di comunicazione Instagram per la promozione della linea di Adidas by Stella McCartney (Adidas Women, 2022)

Tema collegato a quello della collaborazione con la stilista è il supporto che il brand fornisce costantemente al pubblico femminile, con campagne di comunicazione e linee di prodotti essenziali come reggiseni, collant e scarpe appositamente ideate per soddisfare ogni loro esigenza. Il brand, infatti, oltre alla pagina ufficiale in ogni social media, né possiede anche una dedicata alle donne ovvero “Adidas Women”, in cui condivide contenuti destinati al pubblico femminile. Questo sia con lo scopo di sensibilizzare rispetto all’importanza dell’inclusività, ad esempio linee di prodotto che coprono un ampio range di taglie, sia comunicazioni appositamente ideate per rimuovere gli stereotipi ed affrontare le disuguaglianze anche nel mondo dello sport (Stanciu, 2021). Un’altra iniziativa a sostegno del pubblico femminile, implementata all’inizio del 2022, è stata la campagna “I’m possible”, ovvero una serie di video in cui sono state raccontate le vite e le difficoltà che alcune giovani atlete hanno dovuto affrontare. Tutto questo è stato ideato per dare importanza ai talenti femminili, molto spesso dimenticati ed oscurati anche nel mondo dello sport.



Fig. 14 Post Instagram che richiama il video realizzato per raccontare la storia dell'atleta Jassamyn Stanley (Adidas Women, 2022)

Dunque, la comunicazione intrapresa dal brand soprattutto nei suoi canali social, ma anche nel sito ufficiale, risulta essere sicuramente poco orientata al prodotto e focalizzata su temi molto importanti, di natura sociale. Sicuramente le tematiche relative alla sostenibilità, all'inclusività e alla diversità, sono tra quelle più sostenute ed affrontate in modo originale ed impattante, il brand riesce a far capire che è tempo che le persone inizino ad agire per il cambiamento, senza mai però risultare noiosa o insistente. Il tone of voice utilizzato rispecchia la serietà con cui il Adidas affronta e appoggia tali temi e allo stesso tempo coinvolge i sostenitori del brand a battersi per le stesse cause. I protagonisti e le protagoniste delle campagne scelti rappresentano molto bene la diversità dei suoi consumatori, non sono solamente atleti professionisti, ma semplicemente amanti dello sport con corpi, culture e obiettivi totalmente diversi gli uni dagli altri.

5.1.3 L'attivismo durante la pandemia

Anche Adidas, come tantissimi altri brand, durante la pandemia ha cercato di aiutare la società, attraverso attività di branding e di comunicazione appositamente ideate, con lo scopo di svolgere un ruolo attivo in un momento particolarmente difficile da vivere. Il brand si è impegnato sia nell'implementazione di iniziative concrete come challenge e

donazioni, sia in campagne di comunicazione studiate per sensibilizzare il suo pubblico rispetto al momento di emergenza e cambiamento che si è vissuto soprattutto nel periodo più acuto della pandemia, ovvero negli anni 2020 e 2021.

Tra le iniziative comunicative intraprese dal brand, c'è stata la #HOMETEAM, ovvero una squadra di utenti che ha passato i momenti più difficili della pandemia in casa, come previsto dalle misure governative adottate per ridurre il rischio di contagio. L'attività di comunicazione ideata da Adidas aveva come scopo quello di coinvolgere alcune personalità importanti nel mondo dello sport per invitare le persone a continuare a svolgere attività fisica anche nelle proprie case. L'obiettivo è stato raggiunto tramite la realizzazione di brevi video sulle possibili attività da fare in quarantena e tutorial ideati con esercizi ed allenamenti che le persone potessero svolgere comodamente nei piccoli spazi delle loro case. In questo caso sono stati apprezzati molto i video disponibili nella sezione IGTV del social media Instagram, poiché erano presenti atleti di fama mondiale che conversavano tra loro (Caruso, 2020).



Fig. 15 Iniziativa #HOMETEAM rappresentata nel sito web dell'azienda (Adidas, ndr)

Un'altra iniziativa, in termini di CSR, è stata la #HOMETEAMHERO challenge (Runtastic, 2020). L'ideologia di fondo della sfida consisteva nel riuscire a cambiare ed aiutare delle vite attraverso lo sport, infatti tutti i possessori dell'applicazione "Adidas Training" e "Adidas Running", hanno potuto donare un dollaro per ogni ora di attività fisica svolta al fondo "COVID-19 Solidarity Response", istituito appunto con lo scopo di sostenere il lavoro dell'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità) durante la pandemia. L'iniziativa è stata realizzata in collaborazione con gli orologi sportivi Suunto, Polar, Garmin, Zwift,

GMR, e Joyrun, che davano la possibilità di scaricare le applicazioni nei dispositivi, di monitorare i risultati e di conteggiare le ore effettuate. Le attività che potevano essere svolte, per donare, erano molteplici: dalla corsa alla camminata, dallo yoga all'allenamento pesistico. L'iniziativa inoltre è stata comunicata anche nei social media e nel sito web aziendale, con il sostegno di alcuni grandi sportivi che hanno, incoraggiato i loro follower a svolgere attività fisica attraverso brevi video tutorial con allenamenti tipo, come visto nel capitolo precedente e li hanno spinti anche a partecipare alla challenge nei propri canali social. I risultati ottenuti sono stati soddisfacenti, infatti, l'obiettivo iniziale del brand era quello di raggiungere 1 milione di ore per appunto donare fino ad un massimo di 1 milione di dollari al fondo, ma, com'è possibile notare dall'immagine riportata qui sotto, i partecipanti sono stati 1 milione e 300 000 mentre le ore di esercizio raccolte, più del doppio, per cui la donazione effettuata dal brand a favore del fondo ha raggiunto i 3 milioni di dollari.



Fig. 16 Risultati #HOMETEAMHERO challenge lanciata da Adidas (Runtastic, 2020)

Un'altra azione, sempre in termini concreti, è stata quella di riconvertire parte della produzione, come hanno fatto moltissime altre imprese durante il periodo pandemico, per produrre mascherine riutilizzabili, le cosiddette "Face Cover". Queste sono state realizzate da un team di esperti dell'azienda che hanno lavorato dalle loro case per poter sviluppare alcuni prototipi che potessero soddisfare le esigenze che la popolazione aveva in quel particolare periodo. A questa iniziativa il brand ha agganciato un progetto benefico e solidale, ovvero per ogni confezione venduta sono stati donati due dollari al fondo di Save The Children istituito proprio per la pandemia (Pigozzo, 2020). Inoltre anche in questo caso Adidas ha deciso di non rinunciare alla sostenibilità, infatti le "Face Cover" sono con il materiale "Primegreen", ovvero il tessuto completamente riciclato, privo di poliestere vergine. Oltre a queste mascherine riutilizzabili, che la marca ha precisato non essere un mezzo non chirurgico per l'eliminazione del rischio di contagio ma per la riduzione della diffusione, Adidas ha anche collaborato con Carbon, impresa operante nel settore della stampa 3D (Cavrini, 2020). Quest'ultima, che opera in collaborazione con il

brand dal 2017 e si occupa di stampare alcune strutture reticolari che vanno a formare le soles delle scarpe, ha riadattato la produzione per realizzare 18.000 schermi facciali alla settimana, che sono stati poi distribuiti a soccorritori e altro personale medico-sanitario operante negli USA.

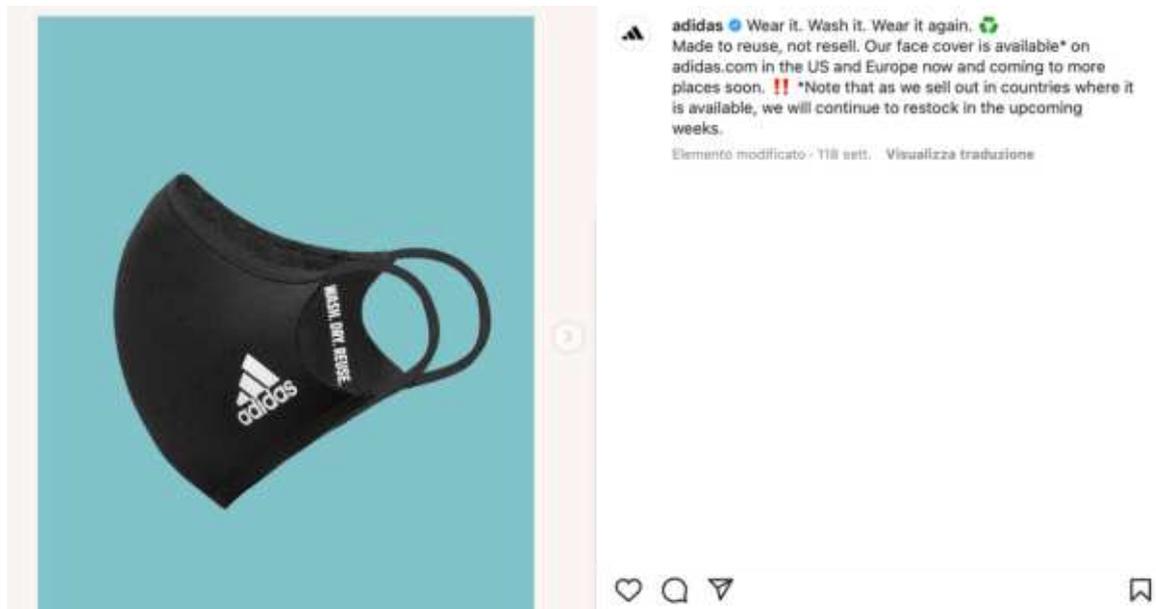


Fig. 18 Comunicazione delle “Face Cover” nei social ufficiali di Adidas (Adidas, 2020)

Infine, un’ulteriore iniziativa, è stata quella di mettere a disposizione dei piani di allenamento con la speranza di aiutare il pubblico di Adidas a riprendere a fare sport nel periodo successivo al lockdown e migliorare non solo la salute fisica, ma anche quella mentale di questi individui. Sono dunque stati ideati piani di allenamento per principianti ed esperti che si focalizzavano su quattro aspetti fondamentali: il movimento, la salute mentale, l’alimentazione e il recupero (Adidas, ndr). Le sessioni di allenamento sono state trasmesse per circa un mese attraverso dirette sul canale YouTube di Adidas Running, alle ore 14:00, nel caso italiano. Le dirette poi sono state salvate e tenute disponibili nel canale. Subito sotto è possibile notare l’esempio di piano di allenamento avanzato proposto dagli esperti che hanno collaborato con il brand.

ADVANCED							
	MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY	SUNDAY
WEEK 01	GETTING STARTED WARMING UP PROGRAM TEACHES THE VALUE OF ALIGNMENT		BUILD UP YOUR FOUNDATION FOCUSING A RELATIONSHIP IN LOWER MOBILITY AND STABILITY		BUILD UP YOUR ROUTINE FOCUSING A RANGE OF DYNAMIC AND STATIC STRETCH FUNCTIONS WITH NEAR- NEUTRAL TORSION	RECOVERY: INHALE / EXHALE IMPORTANCE OF BREATHING AND TIPS FOR RESTORATION	REST
WEEK 02	BOTTOMS UP! BUILDING THE WORKING CAPACITY AND PROTECTING SOFT OF PROPER POSITIONING		ALL ABOUT THE HIPS HIP EXTENSION AND HINGING SPECIFIC EXERCISES		HIT IS HIT EXPOSURE TO HIGH-INTENSITY TRAINING	RECOVERY: EVERY DAY IS GAME DAY IMPORTANCE OF RESTORATION FOR GENERAL HEALTH AND REAL ALIGNMENT	REST
WEEK 03	EARN YOUR STRAPS COMBINED WITH INTENSITY AND CORE TRAINING AND BURNING SPECIFIC TECHNIQUES		OWN YOUR TECHNIQUE COMBINED WITH INTENSITY FOCUSING ON STABILITY, PE- LAC CONTROL AND IMPROVING BURNING TECHNIQUE		UNLEASH THE BEAST ROLE OF NEUTRAL TORSION EXERCISES - FOCUSING ON BURNING SPECIFIC STRETCH EXERCISES	RECOVERY: EXHALE & BREATHE RELAXATION EXERCISES AND THE IMPORTANCE OF NADAP	REST
WEEK 04	POWER UP RECOVERING THE SPINE AND FOCUSING ON GENERATING POWER		PREPARE FOR LIFT OFF HIP EXTENSION AND HINGING SPECIFIC EXERCISES		NEURAL RECHARGE RESTORING NEUROLOGICAL COMBINED WITH NEUTRAL ALIGNMENT AND TIPS FOR RESTORATION AS A FURTHER BURNING TOOL	CELEBRATE YOURSELF HOW A BURNED SUCCESS TOWARDS FOOT ALIGNMENT AND THE NEXT STEPS	REST

Fig. 19 Piano di allenamento avanzato, proposto da Adidas nel periodo post-lockdown (Adidas, 2020)

Per quanto concerne invece la pura e semplice comunicazione, il brand, come tanti altri, ha cercato di sensibilizzare il pubblico rispetto ad un argomento così ostico e complicato come la pandemia, invitandolo a rispettare le misure di sicurezza e a comportarsi in modo responsabile. Ha comunicato la chiusura temporanea degli store fisici durante il periodo iniziale della pandemia ed ha rassicurato gli acquirenti, nel sito ufficiale, rispetto agli acquisti e alle consegne fatte tramite il canale e-commerce. Inoltre, Adidas ha ringraziato pubblicamente tutto il personale medico-sanitario, che ha affrontato il virus in prima linea, riportando testimonianze di medici ed infermieri e dedicando loro spazio nei canali di comunicazione online del brand.

5.2 L'analisi dei focus group

Dopo aver analizzato il brand Adidas e le iniziative da esso implementate durante il periodo del covid-19, nel presente paragrafo sono riportati, oltre al meccanismo di selezione e funzionamento dei focus group, i risultati della breve ricerca qualitativa effettuata, la codifica di entrambe le discussioni organizzate e i risultati ottenuti.

5.2.1 I partecipanti scelti e il meccanismo di funzionamento

Per selezionare gli intervistati è stato utilizzato il campionamento ragionato per la selezione degli intervistati, che sono stati scelti principalmente sulla base di alcune caratteristiche demografiche, ovvero genere, età ed occupazione, in modo da suddividere i 24 soggetti in due gruppi da 12: il primo formato principalmente da studenti o da persone che coprono la prima fascia del range d'età preso in considerazione, dunque circa

20-26 anni; il secondo composto da lavoratori, che si trovano nel mondo del lavoro da più tempo dei precedenti e coprono la seconda fascia del range d'età preso in considerazione, circa 27-35. È stata scelta questa suddivisione, in parte per rendere più agile la discussione, i partecipanti infatti potrebbero non sentirsi a proprio agio con persone più grandi o più piccole di loro, ma anche per osservare se i temi trattati e i focus sorti durante le intervista di gruppo, possono essere differenti.

I partecipanti sono, per la maggior parte, residenti nella provincia di Treviso e nel concreto, sono stati invitati a partecipare ai focus group attraverso alcuni strumenti di comunicazione offline ed online. Per quanto concerne i primi, sono stati affissi e distribuiti annunci in alcune aule studio presenti nelle biblioteche della provincia di Treviso. Per quanto riguarda i secondi invece, sono stati sfruttati alcuni canali di comunicazione online, nello specifico il social media Instagram, attraverso la creazione di un dark post sponsorizzato che ha intercettato, all'interno del social stesso, i profili in linea con il target oggetto della ricerca. Entrambe le discussioni sono state tenute in orario serale ed hanno avuto una durata di circa 1 ora e 30 minuti.

La traccia della discussione, è composta da domande sottoposte ai partecipanti al focus group, questa è stata strutturata con la tecnica ad imbuto: entrambi i focus group sono iniziati con alcuni stimoli visivi, in particolare tre video, il primo relativo ad uno spot realizzato dall'azienda che affrontava la tematica del ritorno a fare sport dopo il periodo di difficoltà passato, mentre gli altri due erano brevi video girati dagli influencer, ambassador del brand, che oltre a condividere con gli utenti la loro giornata in tempo di quarantena li incoraggiavano a raccontare anche la loro; si è passati poi a chiedere ai partecipanti se conoscevano l'iniziativa di comunicazione e altre iniziative più concrete fatte dal brand, che avevano come oggetto la donazione e si è chiesto loro che cosa ne pensassero delle stesse; sono state fatte alcune domande per comprendere come è stato e viene tuttora percepito l'attivismo del brand Adidas, nello specifico e in generale quello delle imprese; si è arrivati infine all'argomento specifico, ovvero a comprendere se la percezione del brand Adidas, dei soggetti partecipanti, è cambiata oppure no, a seguito delle iniziative intraprese dalla marca e per comprendere se questa ha avuto ripercussioni anche in tema di relazione con lo stesso. Le domande previste dalla traccia sono state integrate da alcuni rilanci, utili a estrapolare maggiori informazioni, che danno la possibilità di aggiungere dettagli agli argomenti ricercati.

5.2.2 Breve analisi quantitativa

Dopo la conduzione dei focus group, i soggetti intervistati sono stati invitati a rispondere ad alcuni brevi domande rispetto ad Adidas come brand e alle loro abitudini d'acquisto dello stesso. Queste sono state poste per avere un quadro più completo e generale sugli utenti, per sapere se conoscessero già il brand, prima della discussione e per comprendere quali sono i valori, che per loro, descrivono Adidas. Le domande riportate agli utenti, oltre a quelle demografiche età, genere, occupazione e istruzione, sono le seguenti:

1. Conoscevi già Adidas?
2. Avevi mai acquistato dal brand?
3. Se sì, quali prodotti hai acquistato?
4. Quanto di recente hai acquistato?
5. Elenca tre valori che, secondo te, descrivono il brand.

L'elenco dei partecipanti e le risposte fornite dagli stessi, sono riassunte nelle seguenti tabelle. Per aiutare la risposta fornita nella domanda numero 5, è stata mostrata loro una breve lista, non da utilizzare obbligatoriamente, che ne riassumeva alcuni valori.

Nomi anonim i	Et à	Gene re	Occupazi one	Istruzio ne	Doman da 1	Doman da 2	Domand a 3	Doman da 4	Domanda 5
Partecip ante 1	25	Masch io	Studente	Diploma di istruzione liceale	Sì	Sì	Scarpe	Meno di 6 mesi fa	Qualità Passione Salute
Partecip ante 2	24	Masch io	Operaio	Diploma di istruzione professionale	Sì	Sì	Scarpe	Meno di 1 anno fa	Sportività Comfort Inclusività
Partecip ante 3	26	Masch io	Studente	Diploma di istruzione tecnica	Sì	Sì	Scarpe	Più di 2 anni fa	Sostenibilit à Qualità Sportività
Partecip ante 4	23	Masch io	Studente	Diploma di laurea triennale	Sì	Sì	Abbigliam ento	Più di 2 anni fa	Moda Qualità Sportività
Partecip ante 5	24	Femmi na	Studente	Diploma di laurea triennale	Sì	Sì	Abbigliam ento Scarpe Accessori	Meno di 6 mesi fa	Sportività Determinaz ione Perseveran za

Partecipante 6	24	Femmina	Studentessa	Diploma di istruzione e tecnica	Sì	Sì	Scarpe	Più di 2 anni fa	Sportività Praticità Precisione
Partecipante 7	23	Femmina	Impiegata	Diploma di laurea triennale	Sì	Sì	Abbigliamento	Meno di 1 anno fa	Sportività Comfort Positività
Partecipante 8	21	Maschio	Operaio	Diploma di istruzione e tecnica	Sì	Sì	Scarpe	Meno di 1 mese fa	Sportività Comfort Performance
Partecipante 9	24	Femmina	Impiegata	Diploma di istruzione e tecnica	Sì	No	/	/	Inclusività Successo Sportività
Partecipante 10	21	Femmina	Studentessa	Diploma di istruzione e tecnica	Sì	Sì	Scarpe Abbigliamento	Meno di 1 anno fa	Comfort Sportività Successo
Partecipante 11	25	Femmina	Studentessa	Diploma di laurea triennale	Sì	Sì	Abbigliamento	Meno di 2 anni fa	Sportività Comfort Praticità
Partecipante 12	24	Femmina	Studentessa	Diploma di laurea triennale	Sì	Sì	Scarpe Accessori	Meno di un mese fa	Sportività Sostenibilità Inclusività

Tab.1 I partecipanti al primo focus group

Nomi anonimi	Età	Genere	Occupazione	Istruzione	Domanda 1	Domanda 2	Domanda 3	Domanda 4	Domanda 5
Partecipante 13	32	Maschio	Libero professionista	Diploma di laurea triennale	Sì	Sì	Scarpe	Meno di 3 mesi fa	Competenza Solidarietà Impegno
Partecipante 14	35	Maschio	Impiegato	Diploma di istruzione e tecnica	Sì	Sì	Scarpe Abbigliamento	Più di 2 anni fa	Sportività Creatività Competizione
Partecipante 15	30	Maschio	Operaio	Diploma di istruzione e tecnica	Sì	Sì	Scarpe	Meno di 2 anni fa	Miglioramento Stile Forza
Partecipante 16	29	Femmina	Impiegata	Diploma di istruzione e liceale	Sì	Sì	Scarpe	Più di 2 anni fa	Prestazione Sportività Accessibilità
Partecipante 17	34	Maschio	Impiegato	Diploma di laurea magistrale	Sì	Sì	Abbigliamento	Più di 2 anni fa	Sportività Comunità Performance
Partecipante 18	31	Femmina	Insegnante	Diploma di laurea magistrale	Sì	Sì	Scarpe Abbigliamento	Meno di 6 mesi fa	Sportività Determinazione Lealtà

Partecipante 19	27	Femmina	Impiegata	Diploma di laurea triennale	Sì	Sì	Scarpe Abbigliamento	Meno di 2 anni fa	Coerenza Affidabilità Sportività
Partecipante 20	32	Femmina	Impiegata	Diploma di laurea magistrale	Sì	Sì	Scarpe Abbigliamento	Meno di 3 mesi fa	Sportività Comunità Status
Partecipante 21	29	Maschio	Operaio	Diploma di istruzione e tecnica	Sì	Sì	Scarpe	Meno di 1 mese fa	Sportività Qualità Comfort
Partecipante 22	27	Femmina	Impiegata	Diploma di laurea triennale	Sì	Sì	Scarpe Abbigliamento Accessori	Meno di 1 mese fa	Determinazione Inclusività Sostenibilità
Partecipante 23	34	Femmina	Impiegata	Diploma di laurea triennale	Sì	Sì	Scarpe	Meno di 1 anno fa	Sportività Sostenibilità Comunità
Partecipante 24	35	Maschio	Operaio	Diploma di istruzione e tecnica	Sì	Sì	Scarpe Abbigliamento	Meno di 2 anni fa	Comfort Inclusività Sportività

Tab.2 I partecipanti al secondo focus group

Per quanto riguarda i dati demografici raccolti, riguardanti i partecipanti alle discussioni, è possibile notare una certa eterogeneità, sia a livello di età, che ha permesso di coprire l'intero range considerato, sia a livello di istruzione ed occupazione. Da queste tabelle è possibile anche notare, come tutti partecipanti conoscevano già Adidas prima della discussione, molto probabilmente a causa della sua brand awareness. Questo ha permesso ai soggetti intervistati di formulare più agevolmente pensieri ed opinioni rispetto alla marca, durante la discussione. Inoltre, 23 su 24 partecipanti ha affermato di aver acquistato prodotti del brand almeno una volta nella vita e solo 5 di questi ultimi afferma di non aver acquistato scarpe, prodotto di punta del brand, ma abbigliamento o accessori. Per quanto concerne i valori, tra quelli più indicati dagli individui intervistati c'è sicuramente: in prima posizione la sportività, indicato da 20 su 24 partecipanti, ciò indica che un dei pensieri iniziali dei consumatori rispetto al brand è proprio il suo legame con il mondo sportivo, sia per i prodotti offerti sul mercato che per i principi veicolati; in seconda posizione il comfort, indicato da 7 su 24 intervistati, da cui è possibile evincere che è immediato, soprattutto per i prodotti in primo luogo, il pensiero che l'abbigliamento e le scarpe vendute rappresentino un indumento comodo, che permette di sentirsi a proprio agio; in terza posizione c'è l'inclusività, valore indicato da 5 su 24 partecipanti,

risultato probabilmente dovuto in primis dalle campagne di comunicazione attuate dal brand e in secondo luogo, dai prodotti offerti nel mercato che coprono un ampio range di taglie e permettono di soddisfare molti bisogni.

5.2.3 La codifica dei focus group

Di seguito sono indicati i focus, ovvero le tematiche principali che sono state trattate durante entrambe le discussioni, con una relativa analisi. È stata fatta una distinzione tra i focus primari e i focus secondari: i primi sono gli argomenti previsti dalla ricercatrice, precedentemente alla discussione, che dovevano essere toccati per lo scopo ultimo della ricerca; i secondi invece, rappresentano tematiche sorte durante lo scorrimento della discussione, grazie alle riflessioni personali dei soggetti partecipanti. Oltre ai focus sono indicati anche alcuni spunti, sorti durante entrambe le interviste di gruppo, che Adidas e le imprese potrebbero seguire per migliorare la percezione degli utenti, rispetto al brand.

Focus primari:

- Il focus numero 1, è relativo alla conoscenza o meno delle iniziative di comunicazione di Adidas durante la pandemia;
- Il focus numero 2, riguarda la valutazione delle iniziative di comunicazione realizzate dal brand;
- Il focus numero 3, concerne i commenti del gruppo rispetto all'attivismo effettuato dal brand Adidas nello specifico e dai brand in generale, in risposta a fenomeni di interesse sociale;
- Il focus numero 4, è relativo alla conoscenza o meno delle iniziative più concrete di Adidas, come le donazioni, durante la pandemia;
- Il focus numero 5, riguarda la valutazione delle iniziative più concrete realizzate dal brand;
- Il focus numero 6, è relativo al cambiamento della percezione del brand Adidas, a seguito delle iniziative proposte dal brand durante il periodo pandemico;
- Il focus numero 7, riguarda il conseguente cambiamento della relazione con il brand Adidas, a seguito delle iniziative analizzate;

Focus secondari:

- Il focus numero 8, è sorto in entrambe le discussioni e riguarda le riflessioni che i partecipanti hanno fatto rispetto all'intento etico o di business che Adidas poteva avere nell'effettuare queste iniziative;
- Il focus numero 9, anche questo, sorto solamente nel primo focus group, riguarda invece la differenza, in termini di percepito, delle iniziative realizzate da piccole o da grandi imprese nel periodo di quarantena;
- Il focus numero 10, sorto solamente nel secondo focus group, è relativo al meccanismo di funzionamento dei social, che può influire anche sulla brand perception.

Focus 1: la conoscenza delle iniziative di comunicazione

In merito alla conoscenza o meno delle iniziative di comunicazione proposte da Adidas durante la pandemia, in particolare la campagna #HOMETEAM che aveva lo scopo di coinvolgere le persone a condividere le loro giornate di quarantena attraverso video postati da influencer e sportivi nel social Instagram, è emerso che: alcuni dei partecipanti alle discussioni sono venuti a conoscenza dell'iniziativa perché appartenenti ai target oggetto della campagna, ovvero perché sportivi o follower degli atleti e degli influencer coinvolti dal brand; altri invece, anche se sportivi, a causa del loro scarso consumo dei social network non sono stati intercettati dall'azione di comunicazione e dunque non sono venuti a conoscenza. Per quanto riguarda i primi, questi infatti hanno affermato di aver visto i video mostrati come stimoli da alcuni atleti, seguiti nel social media Instagram. Alcuni esempi di affermazioni sorte nei focus group, che testimoniano l'insorgenza del tema, possono essere:

“Anch'io avevo visto questi video, da Zaytsev il pallavolista...anche da alcune calciatrici della nazionale che seguo” (discussione 1)

“Io ricordo di aver visto qualcosa in merito da qualche atleta che seguo su Instagram, forse devo anche aver visto anche qualche IGTV in cui c'erano due o più atleti che facevano la diretta assieme” (discussione 2)

I secondi invece, dicono di non essere venuti a conoscenza dell'iniziativa di comunicazione, poiché o non sono iscritti al social media utilizzato da Adidas per

condividere il messaggio, oppure perché non danno molta importanza alle comunicazioni veicolate tramite questi canali online. Il risultato è emerso da alcune frasi, ad esempio:

“Io sono uno sportivo e forse tramite gli All Blacks, che hanno sponsor Adidas avrei potuto vederlo, ma sinceramente non sono stato lì a soffermarmi su questi video fatti sui social” (discussione 1)

“Allora io avevo visto il primo video (lo spot), gli altri due (sui social) no probabilmente perché non ho Instagram” (discussione 2)

Focus 2: la valutazione delle iniziative di comunicazione

Riguardo alla valutazione delle iniziative di comunicazione da parte degli intervistati, per le quali è stato chiesto loro di esprimere un’opinione, è stato possibile notare la presenza di due ideologie discordanti. Da una parte, gli intervistati, hanno affermato che le iniziative di comunicazione hanno avuto una loro utilità perché, oltre a spronare le persone a muoversi e a mantenersi attive durante la quarantena, hanno anche permesso di constatare che anche gli influencer, nonostante siano personaggi famosi, stavano vivendo la loro stessa situazione in quel periodo. Questo ha incrementato un senso di vicinanza virtuale alle persone, in un momento in cui era fisicamente impossibile socializzare, se non attraverso gli strumenti di comunicazione online. Questa prima prospettiva è sorta grazie ad alcune frasi emerse nelle discussioni, alcuni esempi sono:

“A me questi video suscitano il fatto di essere più vicino e simile a questi personaggi famosi che comunque si mettono in gioco e cercano di aiutare bene o male tutti nel periodo durante la quarantena” (discussione 1)

“Più che spronarti a far qualcosa, secondo me aiutavano a farti sentire vicino alle altre persone in un momento in cui non ti sentivi vicino a nessuno” (discussione 2)

Dall’altra parte, alcuni dei soggetti che hanno partecipato alla discussione hanno evidenziato che tali iniziative non hanno avuto per loro una diretta utilità, ma sono state implementate per mantenere vivo l’interesse dei consumatori rispetto al brand, con l’obiettivo di ritornare ad acquistare nel periodo successivo alla pandemia. È possibile constatare questa seconda prospettiva da alcuni esempi di frasi, emerse durante i focus group:

“Magari lo hanno fatto per pescare da un bacino d’utenza abbastanza lontano da quelli abituati ad allenarsi...In generale penso di base servisse a pubblicizzare solo il marchio tutta sta iniziativa” (discussione 1)

“È tutto ben condito ma il succo del discorso e non dimenticarti di comprare Adidas appena puoi uscire” (discussione 2)

Focus 3: la valutazione dell’attivismo di Adidas e dei brand in generale

In merito a questo tema, è stato chiesto agli intervistati di esprimere la loro opinione rispetto alle iniziative che Adidas e in generale tutti i brand fanno, rispetto a delle tematiche importanti per la società. Anche in questo caso sono sorte due ideologie distinte in entrambe le discussioni. La prima vede gli intervistati affermare che l’attivismo da parte dei brand è importante che venga fatto, questi hanno quasi il dovere di esporsi su alcuni temi e di dare il buon esempio. Inoltre, le azioni attiviste li aiutano a comprendere se la marca in questione condivide i loro stessi ideali, agendo utilmente per la comunità. Hanno anche detto che nel caso in cui un’azienda non faccia questo tipo di attività, la loro opinione nei confronti della stessa cambierebbe in modo negativo. In aggiunta è possibile comprendere che l’attivismo da parte dei brand può essere un motivo per continuare a seguire e sostenere il brand e dunque può portare a decidere quali prodotti acquistare o meno da marche che si espongono, sono socialmente attive e condividono gli stessi ideali. È possibile testimoniare l’insorgenza di questa linea di pensiero dalle seguenti frasi esempio:

“Ad esempio per me un’impresa che mi fa una iniziativa così...mi viene da dire che mi piace, continuerò a seguirla e a stare con lei, magari comprare da lei e collaborare alle iniziative che fa” (discussione 1)

“A me interesserebbe molto se un brand che seguo e mi piace fa una cosa del genere, cioè se il brand si espone così su certi temi...se quindi fa una certa iniziativa che a sua volta rispecchia questi miei ideali allora mi piace...onestamente se non facessero nulla si rimarrei male” (discussione 2)

La seconda ideologia è emersa perché alcuni degli individui hanno sottolineato che l’attivismo di Adidas e dei brand, rispetto a cause sociali, li rende indifferenti e che non hanno bisogno dei messaggi positivi lanciati dalle aziende. Secondo questi soggetti, nel momento in cui Adidas o un brand in generale decide di esporsi rispetto a tematiche di

interesse sociale, questo non porta a nessun cambiamento di ciò che pensano rispetto al brand. Inoltre, questi partecipanti, nei panni di consumatori dicono che l'acquisto del bene e dunque il tipo di opinione che si vanno a costruire sulla marca, deriva esclusivamente dall'analisi del prodotto offerto e delle sue caratteristiche, non dai valori condivisi. È stato possibile dedurre questa opinione da alcune frasi portate ad esempio:

“Non mi cambierebbe niente sinceramente, se non ti esprimi significa che non la pensi né in un modo né in un altro, l'importante è non farlo passare come se tu (brand) agissi per fare carità” (discussione 1)

“Il messaggio di speranza (parlando di attivismo) che mi dà Adidas è lo stesso messaggio di speranza che mi dà un altro competitor di Adidas, per cui personalmente a me non cambia niente...personalmente acquisto un prodotto perché sono interessato ad un prodotto in sé e non alla fuffa valoriale che ci sta dietro. Non ho un legame affettivo con il brand, ho un legame utilitaristico, lo compro se mi va bene il prodotto” (discussione 2)

Focus 4: la conoscenza delle iniziative più concrete

Questo tema comprendeva la conoscenza o meno delle iniziative più concrete implementate durante il periodo più acuto del covid-19, ovvero la #HOMETEAMHERO Challenge che consisteva nel conteggiare le ore di allenamento effettuate tramite l'apposita applicazione Adidas e per ognuna di queste il brand ha donato 1\$ ad un fondo apposito dell'OMS oppure la vendita di mascherine il cui parte del ricavato è stato donato all'associazione Save the Children, o ancora la donazione di visiere ad alcuni ospedali statunitensi realizzate in collaborazione con il fornitore Carbon mediante la tecnica della stampa 3D. In merito a queste iniziative alcuni dei partecipanti, di entrambe le discussioni, hanno affermato che oltre a conoscere queste iniziative, poiché viste sui social media (nel caso della challenge e delle visiere) o in vendita nel e-shop dell'azienda oppure ancora perché lette in alcuni articoli (nel caso delle mascherine, vi hanno anche aderito registrando i propri allenamenti grazie all'apposita applicazione. È stato possibile dedurre questo dalle seguenti frasi emerse durante le discussioni, alcuni esempi possono essere:

“Eh io ad esempio, sapevo di un'applicazione o comunque di una specie di challenge che Adidas ha creato, il nome era HERO qualcosa, se non erro, dove sostanzialmente chi aveva l'applicazione da casa faceva in un'ora di allenamento, io ad esempio facevo un'ora di allenamento di pesi, perché avevi tutti i vari allenamenti e con un'ora potevi donare un

dollaro all'OMS per questa causa qui, la ricerca per il covid e per tutte le attività che andavano ad aiutare chi ne aveva bisogno” (discussione 1)

“Io ricordo qualcosa sulle mascherine, mi pareva che Adidas avesse fatto delle mascherine e donava qualcosa nel momento in cui le acquistavi, le avevo viste in vendita ma avevo anche letto un articolo da qualche parte al riguardo” (discussione 2)

Altri intervistati invece, non sono venuti a conoscenza di queste iniziative e non vi hanno nemmeno partecipato ed è stato possibile dedurlo dalla loro essenza di commenti rispetto a questo tema.

Focus 5: la valutazione delle iniziative concrete

Dopo che alcuni degli intervistati hanno portato alla luce queste iniziative, considerate più concrete, implementate dal brand nel periodo del covid-19, è stato chiesto loro di valutarle e giudicarle. Anche in questo caso, sono sorte due prospettive differenti, in entrambi i focus group organizzati. Per alcuni degli intervistati le iniziative più concrete, in particolare la donazione di visiere e la vendita di mascherine, sono più utili rispetto alle iniziative di comunicazione. Non solo per il fatto che, ad esempio le visiere, siano state donate, o perché parte del ricavato delle mascherine vendute veniva donato a Save The Children, ma anche perché sono state prodotte riconvertendo la propria produzione. Questo ha permesso di fornire degli strumenti contro il virus che in quel momento erano quasi introvabili. In questo caso gli individui hanno riconosciuto il possibile tornaconto personale che poteva avere l'azienda nel produrle, ovvero aiutare ad uscire prima dalla pandemia, ma è stato giudicato come un motivo secondario rispetto a quello primario di aiutare le persone. Alcuni esempi di frasi, che testimoniano l'insorgenza di questi temi sono:

“Questa è stata una bella iniziativa secondo me, è stato qualcosa di inerente legato al settore, un qualcosa di più utile, anche perché all'epoca erano introvabili le mascherine” (discussione 1)

“Creare questo genere di prodotti, per la donazione ma soprattutto anche la produzione, per me è una cosa positiva, ricordiamoci che soprattutto nella prima parte della pandemia il problema non era il denaro ma la materia prima che mancava, quindi, chiunque si è messo a produrre i beni che mancavano ha comunque creato un beneficio...da un lato dai una mano a tutti quanti a venirne fuori, però allo stesso tempo la dai anche a te stesso perché prima se ne esce da questa situazione, prima ne esco anch'io. Quindi ognuno ha fatto del suo ed è stato

positivo, ovvio che quando lo fanno hanno un tornaconto diciamo in positivo, ma questo passa in subordine rispetto all'iniziativa in sé stessa" (discussione 2)

Per quanto concerne la seconda prospettiva invece, alcuni dei partecipanti nonostante abbiano riconosciuto l'utilità delle iniziative più concrete, hanno anche manifestato un certo scetticismo rispetto al fatto che atti così di beneficenza in realtà non devono essere comunicati, quest'ultimi devono essere fatti in anonimo. Questo perché porterebbe a mutare lo scopo dell'iniziativa e a renderla un modo per auto referenziarsi. Per quanto riguarda le mascherine invece, le hanno definite solo un ulteriore prodotto che il brand poteva vendere in quel periodo. Tali risultati sono sorti grazie ad entrambe le discussioni, ad esempio nelle frasi:

"Per quanto riguarda il discorso mascherine invece, dico che apprezzabile come iniziativa, ma nel momento stesso in cui ti pubblicizzi con la beneficenza secondo me non ha senso farlo" (discussione 1)

"Per me la donazione vera è anonima e in questo caso è comunque vendere, magari in questo caso deciso di acquistare Adidas che da 2€ a Save The Children piuttosto che comprare un altro brand che i soldi non li dona, anche se vabbè non so se effettivamente li donerà. Per le visiere già meglio, ma dato che è stata Adidas a fare il post la vedo come una cosa autoreferenziale per dire "guardate quanto siamo bravi" (discussione 2)

Focus 6: il cambiamento della brand perception di Adidas

Per quanto concerne la brand perception, è stato chiesto ai partecipanti di valutare se la loro percezione è cambiata in senso positivo o negativo oppure no, a seguito delle riflessioni fatte durante le discussioni. Anche per quanto concerne questo tema sono emerse due prospettive diverse espresse dai soggetti che hanno partecipato ad entrambe le discussioni. Nel primo caso i partecipanti affermano che la loro percezione è cambiata positivamente, sia a seguito delle iniziative di comunicazione, che di quelle più concrete che l'impresa ha implementato. Sicuramente è possibile evincere che le iniziative più concrete hanno avuto un impatto più forte nell'opinione che questi ultimi hanno del brand. Hanno riconosciuto lo scopo di lucro dell'impresa come normale e perseguito proprio a causa della sua natura aziendale. Hanno dunque detto che, nonostante il vero obiettivo dell'azienda sia il guadagno, hanno valutato queste iniziative in modo positivo con il miglioramento dell'idea che avevano del brand. È possibile constatare queste informazioni da alcune frasi portate come esempio:

“Per il discorso comunicazione di #HOMETEAM, in ogni caso io lo valuto positivamente, perché d'accordo che è anche un discorso di business ma stiamo comunque parlando di un'azienda e un'azienda andrà sempre a guardare il business...per il discorso delle mascherine lo vedo ancora più positivo...stiamo parlando di un'impresa che a livello mondiale e globale ha una forte influenza, ti da anche un esempio diciamo...quindi secondo me entrambe le cose, seppur avessero un riscontro di business e di guadagno, hanno fatto cose positive e per me l'idea che ho di Adidas è cambiata positivamente” (discussione 1)

“A me la percezione è cambiata in positivo...secondo me sono tutte cose positive e danno un aspetto bello del brand” (discussione 2)

Per quanto concerne invece la seconda prospettiva espressa dagli individui, questi hanno affermato che la loro percezione è rimasta indifferente, anche se hanno valutato le iniziative più concrete come utili, questo però non ha comportato un cambiamento in positivo della loro opinione rispetto ad Adidas. Tali soggetti hanno fatto riferimento al fatto che le azioni fatte da Adidas, che avevano come scopo quello di aiutare sono state utilizzate in realtà per mascherare il vero scopo dell'azienda, ovvero mantenere vivo l'interesse per il brand e vendere i propri prodotti. Inoltre, è stato aggiunto che questo tipo di azioni non comporterà un cambiamento delle loro scelte di acquisto. Queste informazioni sono state apprese grazie ad alcune frasi, ad esempio:

“Per quanto riguarda la mia persona, non è cambiato niente e quindi sono indifferente, perché puoi fare qualsiasi iniziativa, ma se il mio portafoglio non mi permette di acquistare quei prodotti sicuramente non vado ad acquistare Adidas perché sta portando la pace nel mondo...È stato positivo però che abbiano fatto qualcosa, per le mascherine...però non piace che nascondano l'idea principale di fare business...dietro la falsa beneficenza...Per cui indifferente da entrambi i punti di vista, comunque non negativo” (discussione 1)

“Io indifferente, credo che loro non potessero fare diversamente per ciò che ci siamo detti prima, se ho acquistato Adidas in passato o la comprerò in futuro, di sicuro non è determinato da questo, dalle attività benefiche o da quelle fatte per coinvolgere la propria fan base” (discussione 2)

Focus 7: il cambiamento della relazione con Adidas

Oltre ad una opinione sul cambiamento della percezione, è stato chiesto ai partecipanti di esprimere il loro pensiero rispetto alla loro relazione con il brand, sempre in relazione al suo cambiamento a seguito delle iniziative implementate. Come per il focus numero 6,

sono state osservate due prospettive diverse. La prima di queste concerne che il rapporto tra gli intervistati e la marca è cambiato in positivo, come la percezione, poiché è stato detto che le attività studiate hanno comportato a migliorare la relazione, sia nel caso in cui prima questa fosse pressoché inesistente, sia nel caso in cui questa fosse già presente. È stato sottolineato come queste iniziative abbiano aumentato la serenità di acquistare i prodotti del brand. Queste informazioni sono emerse nelle discussioni, lo testimoniano le seguenti frasi portate come esempio:

“Per cui se prima delle iniziative per me Adidas e il rapporto che avevo con questa mettiamo fosse uno, ora è un più due su quell’uno” (discussione 1)

“Per la relazione invece, anch’io positiva dai, cioè alla fine anch’io acquisterò un po’ più tranquillamente, mi dovrò informare per conto mio, ma nel complesso positiva anche quella” (discussione 2)

In merito alla seconda prospettiva invece, è stato detto che, a causa della valutazione negativa di queste iniziative, implementate da Adidas solo con un unico scopo, ovvero quello del lucro, il rapporto con il brand non è cambiato ed è rimasto inesistente o comunque invariato. È possibile constatarlo, ad esempio, dalle frasi:

“Per la relazione sinceramente, come già detto, non le vedo molto pro-etica queste iniziative per cui la cosa non mi tange, sono un’azienda e lo hanno fatto per profitto, cosa che alla fine un’azienda deve fare” (discussione 2)

“Sì per cui anche la relazione (mima le virgolette), rimane indifferente, credo di non avere relazioni con nessun brand per cui nemmeno con Adidas” (discussione 2)

Focus 8: obiettivo di business o di etica

Uno dei focus secondari, ovvero non previsti, che è emerso in entrambe le discussioni riguarda l’obiettivo principale perseguito dall’impresa attraverso le iniziative analizzate. Nel primo gruppo, quindi quello composto dai partecipanti più giovani, la tematica è sorta a discussione già avanzata ed è stata frutto di una riflessione che ha portato a definire i due possibili scopi perseguiti dall’impresa. Nel secondo gruppo invece, il tema è emerso fin da subito e non è stato necessario definirlo, dato che la maggior parte dei partecipanti aveva già ben chiaro gli scopi dell’azienda. Anche in questo caso ci sono state due idee predominanti. Alcuni degli intervistati, dopo aver riconosciuto che uno degli obiettivi principali dell’esistenza dell’impresa è proprio il guadagno, parte della natura aziendale,

hanno affermato che queste iniziative sono state effettuate per etica, con l'intento di aiutare la società, tenere alto il morale delle persone e spronarle a reagire. Alcune frasi esempio, che testimoniano tali informazioni sono:

“Cioè ovvio che il motivo del business è una costante di fondo, ma non sono no profit ed alla fine il loro obiettivo è il guadagno, ma se nel frattempo riescono ad aiutare qualcuno io non la vedo male come cosa” (discussione 1)

“Un intento di marketing poi sotto probabilmente c'è, però è legato a un messaggio fondamentalmente positivo, che era la volontà di avere la speranza di ritrovarsi, di rivedersi, di stare di nuovo insieme ed è stato un messaggio portato avanti da tante (aziende) in realtà” (discussione 2)

Altri intervistati invece, hanno evidenziato che lo scopo dell'azienda, nel fare questo tipo di attività, è solo orientato al profitto, con l'obiettivo di pubblicizzare il brand, fidelizzare la clientela e vendere i prodotti di Adidas, sfruttando un momento particolarmente difficile in cui le persone erano psicologicamente più deboli e molto più recettive, perché connesse alla rete per grand parte della loro giornata. Inoltre, per questi soggetti non è possibile parlare di etica fatta dalle imprese, perché quest'ultima può essere perseguita, come obiettivo, solamente dalle imprese senza scopo di lucro. Questi concetti sono sorti durante le discussioni, ad esempio nelle frasi:

“Io non la vedo con l'ottica del tenere tutti più attivi e di non far deprimere la gente, ma proprio con l'intento di vendere e fidelizzare. Hanno sfruttato il fatto che la gente è spesso davanti al computer per spammare il messaggio anche dove non viene visto solitamente” (discussione 1)

“Poi voi la mette giù su un discorso etico ed è etico e se lo fa una onlus, se o se lo fa lo Stato, neanche quello forse, ma se lo fa un brand tu sai che l'obiettivo finale è sempre e solo primariamente vendere” (discussione 2)

Focus 9: l'attivismo delle piccole o delle grandi imprese

Un altro dei temi che è emerso in modo spontaneo, in particolare durante la prima discussione, senza che quest'ultimo fosse stato previsto in precedenza dalla ricercatrice, è quello relativo all'attivismo, in particolare quello fatto durante il periodo pandemico, effettuato dalle piccole o dalle grandi imprese. In questo caso è emerso, da alcuni partecipanti, che le iniziative a sostegno della comunità, realizzate dalle piccole imprese,

nello specifico era stato fatto un esempio di una polisportiva, siano valutate meglio, rispetto a quelle realizzate dalle multinazionali. Questo, secondo certi intervistati, perché l'impegno dimostrato dalle piccole imprese, a causa delle risorse ridotte, è considerato maggiore rispetto a quello che potrebbe essere messo da un'impresa multinazionale che decide di organizzare questo tipo di attività. Queste informazioni sono sorte durante i focus group, ad esempio nella frase:

“Nell'impresa piccola percepisci un impegno maggiore perché hanno poche risorse, poco personale, poco denaro, poi la vedi più come una cosa del territorio...questo mi fa meno, diciamo, indignare” (discussione 1)

Focus 10: il meccanismo di funzionamento dei social

L'ultimo tema, sorto in modo spontaneo solo nella seconda discussione e non previsto precedentemente, è relativo al meccanismo di funzionamento dei social che in qualche modo può portare ad influenzare la percezione dei brand da parte degli utenti. In questo caso è stato detto da alcuni intervistati che gli algoritmi dei social network tendono a mostrare all'utente contenuti per i quali potrebbe avere un particolare interesse, a seconda dei contenuti visitati dall'utente stesso e dagli utenti ad esso collegati. Per questo motivo hanno affermato che se un brand non prende posizione rispetto a certe tematiche sociali e dunque, non comunica nulla rispetto a queste ultime, automaticamente, l'algoritmo dei social network, finisce per penalizzarlo. Questo ultimo focus permette di effettuare una riflessione sul fatto che le imprese, in questi ultimi anni soprattutto, decidono di comunicare la propria opinione ed esporsi rispetto a tematiche sociali, non solo perché lo ritengono giusto, ma anche perché sono i consumatori stessi a richiederlo indirettamente e il meccanismo di funzionamento dei social media tende a soddisfare questo aspetto. Queste informazioni sono state estrapolate dalle discussioni, ad esempio è possibile coglierle nella frase:

“È come nei social anche un amico, se Instagram vede che lo aggiungo, mi propone i post che fa, i reel che fa. Me li propone continuamente perché con quell'aggiunta hai creato una sorta di momentaneo interesse...se un brand crea contenuti che non hanno un minimo interesse magari non viene messo da parte da me, ma quel segmento di mercato creato dai social lo nasconde. Quindi se loro non continuano a creare dei contenuti, vengono messi in coda negli interessi degli atleti normali diciamo, da noi” (discussione 2)

Ulteriori suggerimenti

Durante la discussione sono sorte alcune problematiche e spunti, rispetto ad azioni effettuate, che Adidas e tutte i brand di tale portata, potrebbero considerare al fine di migliorare la percezione dei loro utenti. Il primo tra questi è il rischio di limitare la propria comunicazione o comunque le iniziative di comunicazione ad un solo social, com'è successo per la #HOMETEAM che è stata lanciata solo su Instagram e non ha avuto modo di raggiungere le persone che sul social media non erano a target, che non hanno il social e in generale che utilizzano poco questi mezzi di comunicazione. Dal punto di vista strategico sarebbe bene ideare delle iniziative che hanno la possibilità di essere attuate su più mezzi di comunicazione e che sfruttando i diversi strumenti forniti da questi ultimi, riescono a raggiungere gli stessi risultati a livello di awareness e di interazioni. Questo primo aspetto è il risultato della frase:

“Forse è stata poco sponsorizzata (l’iniziativa) e forse si potevano utilizzare anche altri social e non solo Instagram” (discussione 1)

Dopodiché è stato proposto di trovare un metodo che permetta alle imprese così grandi di risultare credibili e trasparenti agli occhi dei consumatori meno fiduciosi e più scettici. Uno dei metodi consigliati è stata la redazione di report che oltre ad essere comunicati nel sito web aziendale, quello dedicato agli azionisti, può essere ripensato e riorganizzato per essere reso noto attraverso strumenti di comunicazione più accessibili per tutti i consumatori. L'informazione è stata raccolta grazie alla frase:

“Forse, in generale, dovrebbero trovare un modo, soprattutto per le persone scettiche e che fanno fatica a fidarsi, per apparire più trasparenti e credibili, innanzitutto evitando questi scandali e poi non so provo a proporre, ad esempio redigendo dei report che testimonino le cose come stanno, che so che fanno già ma secondo me sono pochi e non molto comunicati” (discussione 2)

Altro spunto interessante, frutto di una delle riflessioni dei soggetti intervistati, riguarda la possibilità per Adidas di intraprendere le iniziative in collaborazione con i suoi competitor più noti come Nike e Puma. Questo potrebbe essere utile non solo per aumentare la credibilità dell'azienda ma anche per elevare lo scopo etico dell'iniziativa, perché dimostra che l'impresa, pur di battersi per la problematica sociale è disposta a

collaborare con i suoi avversari. Attraverso tali l'impresa potrebbe dimostrare ancora di più che il profitto non è l'unico intento da lei perseguito. Questo concetto è emerso dalla frase:

“Ma se l'obiettivo della campagna è prettamente muovere la gente e non farli diventare pigri durante quell'anno e mezzo di pandemia, perché non fare Adidas, Puma e Nike assieme per promuovere questo, il brand possono metterlo in ogni caso in vista e farebbero una sola campagna per tre brand diversi” (discussione 1)

L'ultimo spunto, infine, è relativo alle campagne di comunicazione che, secondo alcuni dei soggetti partecipanti, potrebbero essere implementate da Adidas per dimostrare come l'azienda ha risolto le criticità per cui in passato è stata accusata e per le quali tutt'oggi è ancora giudicata: come lo sfruttamento dei lavoratori. In questo caso, oltre all'eliminazione della problematica, dunque all'effettiva garanzia di determinate condizioni umane per i lavoratori di tutta la filiera produttiva, è stato affermato che si potrebbe proporre una comunicazione trasparente volta appunto a provare e dimostrare che i traguardi raggiunti e i cambiamenti avvenuti all'interno della multinazionale sono reali. Tale spunto è stato ricavato grazie alla frase:

“Ad esempio sarebbe molto più d'impatto una campagna in cui uno mi assicura che pur producendo in Cina, i lavoratori sono maggiorenni e non sottopagati, allora in quel caso potrei anche darti il doppio dei soldi, se mi assicuri che sono prodotte in un certo modo” (discussione 1)

In questo capitolo è stato possibile comprendere non solo, come si sono svolte nel concreto le due discussioni e com'è stato deciso di suddividere i partecipanti all'interno dei due gruppi, ma anche che la percezione di questi nei confronti di Adidas è cambiata positivamente a causa di motivazioni legate all'attivismo dei brand, alla condivisione degli stessi ideali e alla constata utilità delle iniziative implementate.

Capitolo VI

Le conclusioni della ricerca

Il presente capitolo ha lo scopo di riassumere la problematica affrontata, rivedere le ipotesi di ricerca, la metodologia utilizzata e i risultati che sono stati ottenuti dalla stessa.

Questa ricerca aveva come scopo quello di studiare se le iniziative realizzate dal brand Adidas durante la pandemia hanno avuto un effetto in positivo, rispetto alla brand perception dei consumatori giovani, appartenenti ad un range d'età dai 20 ai 35 anni, attraverso due focus group entrambi tenuti riunendo fisicamente i partecipanti in una stanza, stimolandoli ad esprimere la loro opinione rispetto all'argomento. Le due discussioni sono state organizzate in modo tale da studiare l'oggetto della ricerca in due gruppi misti dal punto di vista di genere. Il primo era composto principalmente da soggetti che appartengono alla prima fascia del range d'età analizzato, per la maggior parte studenti o da non molto nel mondo del lavoro. Il secondo invece, era formato dai partecipanti che appartengono alla seconda fascia del range d'età analizzato e che operano nel mondo del lavoro da più tempo. Questa suddivisione, in termini di età, ha portato ad osservare alcuni aspetti generali. Infatti, in entrambi i focus group i risultati raggiunti sono stati simili, c'è stata una lieve differenza per quanto riguarda il come è stato affrontato l'argomento relativo agli scopi perseguiti da Adidas, business o etica, affrontato in modo più immediato nel secondo focus group e alle differenti abitudini di utilizzo dei social media. Nel secondo gruppo, infatti, alcuni dei partecipanti hanno affermato di non utilizzare spesso i social oppure di non essere iscritti a parte di questi. Questo ne ha derivato il fatto che alcuni di loro non sono stati colpiti da alcune delle iniziative di comunicazione proposte da Adidas o da altri brand, che hanno agito in modo simile.

Per quanto riguarda le ipotesi oggetto di studio, la prima, tiene in considerazione il cambiamento, in positivo, della brand perception di Adidas, per cui si è ipotizzato che i consumatori, a seguito delle iniziative a sostegno della collettività, poste in essere durante il covid-19, abbiano contribuito ad un miglioramento del giudizio complessivo dei soggetti rispetto il brand. La seconda ipotesi, conseguente alla prima, afferma che, a seguito del cambiamento in positivo della brand perception, c'è stato anche un cambiamento in positivo della relazione che gli utenti hanno con il brand e dunque una variazione rispetto al tipo di legame che l'azienda ha instaurato con i soggetti.

Innanzitutto, in linea generale, è necessario affermare che in entrambi i gruppi si è notata la presenza di due pensieri e atteggiamenti predominanti: il primo più razionale e il secondo più emozionale. Gli utenti definiti più razionali si sono mostrati più scettici rispetto alle iniziative che sono state da loro analizzate in modo più logico, senza considerare l'aspetto emozionale delle attività. Questi soggetti hanno riconosciuto un unico scopo perseguito dall'azienda durante la pandemia, ovvero quello di lucro. Inoltre molti di loro hanno affermato che i fattori considerati nelle scelte di consumo quotidiane sono principalmente il prezzo e la qualità dei prodotti, per cui i valori del brand e le iniziative di attivismo dello stesso, non sono ritenute importanti. È stato possibile evincere tale aspetto dalla frase seguente portata come esempio:

“Io personalmente acquisto un prodotto perché sono interessato ad un prodotto in sé e non alla fuffa valoriale che ci sta dietro. Non ho un legame affettivo con il brand, ho un legame utilitaristico, lo compro se mi va bene il prodotto” (discussione 2)

Il secondo sottogruppo di utenti, definito più emozionale, si è mostrato più d'accordo con le attività proposte da Adidas, le ha giudicate utili ed in grado di poter aiutare le persone. Questi, infatti, hanno considerato anche l'aspetto emozionale delle iniziative e hanno affermato che queste ultime possono aver inciso, positivamente, sul morale delle persone. Questi individui hanno riconosciuto lo scopo di lucro come l'obiettivo secondario delle iniziative, giustificato dalla natura aziendale, ma hanno anche affermato che il motivo che ha spinto l'impresa a realizzarle è l'etica. Loro hanno spiegato come i valori dell'azienda ma anche il suo attivismo, li aiutano nell'effettuare le loro decisioni d'acquisto, se il brand condivide i loro stessi ideali sono disposti a sostenerlo ed acquistare i suoi prodotti, altrimenti no. È stato possibile ricavare il concetto dalle frasi emerse durante le discussioni, un esempio è la seguente:

“Sono d'accordo, perché se tu hai il punto di vista in comune con l'azienda che in questo momento ti sta promuovendo un certo prodotto che rispetta i tuoi ideali, è ovvio che poi tu se più spinto a dire bello, mi piace, mi piace tu azienda che fai questo genere di iniziative” (discussione 1)

Rispetto agli stati d'animo è possibile affermare che la discussione è stata condotta in modo sereno e tranquillo, sicuramente queste due prospettive distinte predominanti,

razionale ed emotiva, hanno contribuito a mantenere molto alto l'interesse e la voglia degli individui di partecipare ai focus group.

Grazie alle discussioni è stato possibile comprendere che la percezione del brand, per i partecipanti, è cambiata in positivo a seguito delle iniziative realizzate ed organizzate dal brand durante il periodo pandemico. Il giudizio complessivo per Adidas è migliorato, da parte degli utenti perché hanno affermato che le principali cause, che hanno portato a tale miglioramento della brand perception, sono: in generale l'attivismo intrapreso dal brand, che permette, non solo di osservare come si comporta la marca di fronte a problematiche di natura sociale, ma anche di comprendere i suoi valori ed ideali; più nello specifico hanno avuto maggiore impatto le iniziative concrete realizzate dall'azienda, ovvero le donazioni ad enti e fondi appositi ritenute dagli utenti più utili per la comunità. È stato possibile ricavare queste informazioni da alcune frasi emerse durante le discussioni, in particolare un esempio è:

"Anche per me, per la comunicazione il giudizio mi varia in positivo, per il fatto che in pandemia si sono presi l'incarico di parlare alla gente e dargli un po' di speranza in più, che in quel momento serviva. Io ho preferito queste iniziative piuttosto che una semplice pubblicità focalizzata solo sul prodotto...Sicuramente però, le iniziative di donazione le valuto ancora più positivamente, perché mi hanno fatto capire che l'impresa si è impegnata per chi ne aveva bisogno e che persegue alcuni dei miei ideali" (discussione 2)

Oltre al fatto che questa conclusione, ovvero l'accettazione della prima ipotesi, è stata rafforzata da un giro finale di opinioni richieste ai partecipanti, che ha dato modo di constatare ulteriormente la variazione della brand perception di Adidas, legata alle motivazioni sopra descritte.

Per quanto concerne gli effetti sulla relazione invece, è stato possibile notare che soprattutto le persone che si sono espresse a favore delle iniziative e le hanno giudicate utili, in quel periodo, hanno avuto un cambiamento in positivo del tipo di rapporto intrapreso con la marca. In questo caso però, è più difficile generalizzare: se il cambiamento della percezione in positivo risulta più evidente, nel caso della relazione i risultati ottenuti hanno portato ad affermare che anche la relazione con il brand può cambiare positivamente a seguito delle iniziative di attivismo implementate durante la pandemia ma, date le minori motivazioni, sarebbe opportuno effettuare ulteriori ricerche.

Queste motivazioni sono legate semplicemente al fatto che gli utenti acquisterebbero il brand ancora più serenamente, come è possibile evincere dalla seguente frase esempio:

“Per cui credo che se compravo Adidas prima ora lo continuo a comprare con un occhio ancora più sereno, anche a livello di relazione” (discussione 2)

Dunque, è importante tenere in considerazione che per verificare l'effettivo collegamento tra cambiamento della brand perception e della brand relationship di Adidas, probabilmente sarebbe bene effettuare ulteriori ricerche che vadano a studiare nello specifico la relazione con il brand e le cause della sua variazione.

In conclusione è stato possibile constatare che, grazie alla ricerca, c'è stato un miglioramento della brand perception di Adidas da parte degli utenti, a seguito delle iniziative proposte durante la pandemia, il che ha portato ad una accettazione della prima ipotesi, per le motivazioni sopra descritte, legate all'utilità delle azioni implementate, all'attivismo e agli ideali perseguiti dall'azienda. Per quanto concerne invece la relazione, a causa delle poche argomentazioni a favore di questa seconda ipotesi, che non è da scartare, sarebbe bene considerare la conduzione di ulteriori studi e ricerche che vadano ad indagare nello specifico la brand relationship degli utenti del target considerato, 20-35 anni, con Adidas, per comprendere a fondo le motivazioni che portano al cambiamento di tale rapporto.

Conclusioni generali

Lo scopo di questo scritto è stato quello di studiare se c'è stato il cambiamento in positivo della brand perception di Adidas e quali sono state le motivazioni che hanno portato a questo, nei giovani, in particolare considerando un range d'età dai 20 ai 35 anni, a seguito delle iniziative di attivismo che la marca ha implementato durante il periodo del covid-19. Conseguentemente a tale cambiamento si è ipotizzata anche la variazione della brand relationship, in positivo, da parte dei soggetti, sempre in relazione ad Adidas.

Per analizzare il tema è stato necessario, in primo luogo, effettuare un preambolo teorico sulla tematica del brand in generale, con la sua nascita e la determinazione della sua definizione. Il brand infatti, come visto, è considerato come l'espressione degli elementi intrinseci ed estrinseci legati al bene, ma anche dei valori e degli ideali dell'impresa che lo utilizza per contraddistinguersi dalla concorrenza. Questo rappresenta una promessa che l'azienda fa ai consumatori, la quale deve essere soddisfatta. La marca, poi, è ideata e gestita attraverso un processo apposito, ovvero il branding: un insieme di strategie che permettono di costituire e amministrare la marca. Inoltre si è potuto delineare anche la dimensione più cognitiva del brand, ovvero il valore che rappresenta per l'impresa, la brand equity, tradotta nella prospettiva dei consumatori attraverso la CBBE, composta da fattori importanti come la brand knowledge, a sua volta suddivisa in due sottodimensioni: la brand awareness e la brand image.

In secondo luogo, è stato necessario fornire gli strumenti teorici necessari a comprendere l'oggetto chiave di questa ricerca, ovvero il significato di brand perception e dunque il giudizio complessivo formulato dal consumatore nei confronti della marca, che risulta essere la somma delle interazioni e delle esperienze che quest'ultimo ha con la stessa. La percezione della marca viene costruita negli individui attraverso una serie di processi mentali e può essere indirizzata verso la direzione sperata, grazie all'utilizzo di elementi quali il design dei prodotti e dei servizi offerti, la brand identity e le strategie di comunicazione adottate dall'impresa. Importante in questo senso, la dimensione emozionale della marca che può essere alimentata grazie ad alcune strategie di emotional branding, le quali portano a risvolti positivi anche in termini di brand trust. Questa, come è stato possibile analizzare, si può a sua volta suddividere in due sottodimensioni, quella cognitiva ed quella emotiva. La prima più legata a processi di carattere razionale, mentre

la seconda alle emozioni e sensazioni provate dall'individuo. Lo step successivo allo sviluppo della fiducia nella marca è la brand loyalty, ovvero la fedeltà alla stessa.

In terzo luogo, sono state analizzate le nuove tendenze di branding e comunicazione, sviluppate negli ultimi anni, con la CSR come valore fondamentale che le imprese hanno o devono affrettarsi ad includere tra i valori del proprio brand. Nello specifico, si è potuto constatare che temi quali la sostenibilità e l'inclusività, oltre ad essere importanti per le imprese, sono richiesti dai consumatori stessi e dagli altri stakeholder. Si è potuto vedere che gli individui si aspettano e pretendono l'attivismo da parte delle imprese, che si devono schierare ed esporre rispetto a certe tematiche di interesse collettivo. In aggiunta è stato utile analizzare le nuove tendenze di branding e comunicazione che si sono sviluppate durante il periodo di crisi da covid-19 e come alcuni brand hanno deciso di affrontarlo, in particolare tramite iniziative più concrete quali donazioni di denaro e di strumenti medico-sanitari, oppure con l'implementazione di strategie di comunicazione che avevano lo scopo di infondere positività.

La ricerca è stata condotta attraverso uno strumento di tipo qualitativo, ovvero i focus group, che hanno permesso non solo di constatare se c'è stato oppure no, un cambiamento in positivo della percezione ma soprattutto, quali sono le motivazioni alla base di quest'ultimo. Lo studio è stato effettuato su un campione di 24 partecipanti, rappresentativi della popolazione considerata, ovvero giovani dai 20 ai 35 anni, che sono stati scelti sulla base di caratteristiche demografiche quali il genere, l'età e l'occupazione. Dall'analisi è stato possibile definire che il cambiamento in positivo della percezione rispetto ad Adidas c'è stato ed è legato a motivazioni quali: l'attivismo dei brand, che oltre a dimostrare ai consumatori che l'impresa persegue i loro stessi ideali e aiuta la comunità, indirizza anche le scelte di acquisto degli stessi; la riconosciuta utilità delle iniziative, in particolare sono state più incisive quelle concrete di donazione di denaro e di dispositivi medico-sanitari, che in quel periodo erano scarsamente reperibili; l'apprezzamento dell'impegno dimostrato dall'azienda che, nonostante le difficoltà economiche che tutto il mercato stava vivendo nel momento della pandemia, non si è limitata a fare spot incentrati sui prodotti da vendere ma ha concentrato i suoi sforzi per realizzare campagne che sottolineassero i benefici che lo sport poteva portare in quel momento.

Come si può evincere dall'analisi effettuata, il brand, elemento ormai indispensabile per le aziende, che deve essere sviluppato attraverso strategie di branding ideate ad hoc, è formato a sua volta da una serie di caratteristiche come la brand perception, che

determina a sua volta la relazione che le marche hanno con i consumatori. Iniziative di attivismo a sostegno della società possono portare ad un miglioramento della percezione degli individui, solo se fatte perseguendo scopi legati all'etica e non al solamente business. Inoltre, per superare momenti di forte crisi globale, quale ad esempio, quello che ancora oggi stiamo parzialmente vivendo, ovvero la pandemia da covid-19, le marche hanno l'obbligo non di reagire passivamente ai cambiamenti che questi fenomeni portano nel mercato, ma devono svolgere un ruolo proattivo nella società, dimostrando che il benessere della comunità alla quale di rivolgono costituisce un aspetto importante, per cui vale la pena impegnarsi.

Appendice

1. La traccia dei focus group

- 1) Ringraziamenti ed introduzione dell'argomento relativo alla brand perception.
- 2) Enunciazione delle regole della discussione.
- 3) Stimoli visivi.
- 4) Che cosa suscitano in voi questi video e a che cosa vi fanno pensare?
- 5) Conosceva già queste iniziative di comunicazione?
- 6) Come valutate l'attivismo posto in essere da Adidas nello specifico e da tutti i brand in generale, durante il periodo della pandemia?
- 7) Qualcuno conosce qualche altra iniziativa che Adidas ha deciso di attuare durante il covid-19?
- 8) Come le valutate? Quali sono le vostre opinioni a questo proposito?
- 9) Come hanno influito queste iniziative nel giudizio complessivo che avete su Adidas? E rispetto relazione che avete con il brand, è cambiato qualcosa?

2.1 Sbobinatura della prima discussione

Moderatrice: "Buonasera a tutti, vi ringrazio moltissimo per essere venuti qui questa sera per partecipare al focus group tenuto per la ricerca che sto effettuando per la mia tesi di laurea. Prima di introdurre l'argomento vi ricordo che i risultati che verranno raccolti da quello che direte rimangono anonimi, inoltre vorrei chiedervi il favore di tenere i telefoni in silenzioso e di andare in bagno, dato che probabilmente la discussione durerà più di un'ora. Vi chiedo anche di parlare uno alla volta, in modo tale che tutti possano ascoltare e volendo rispondere all'opinione di tutti. A proposito di questo, quella di oggi è una discussione molto informale e mi serve per studiare se la vostra percezione di Adidas è cambiata a seguito delle iniziative che ha fatto durante la pandemia. Oggi, infatti, parleremo delle varie iniziative e voi mi direte cosa pensate, verso la fine della discussione trarremo delle conclusioni per capire se questa percezione è cambiata oppure no, in voi. Se è tutto chiaro e siete d'accordo io inizierei la discussione con tre brevi video e poi vi farò delle domande."

Visione di alcuni video (ripresa sport + due home team influencer)

Moderatrice: "Ok, allora il primo video è stato realizzato da Adidas, un po' per motivare le persone nel periodo della pandemia e diciamo risollevarle le speranze rispetto al fatto che prima o dopo, superato il periodo del covid-19 saremo ritornati a fare sport. Il secondo e il terzo sono dei video postati sui social, il primo di un rugbista irlandese e il secondo di Zaytsev, il pallavolista italiano, in cui raccontano, come avete visto, che cosa hanno fatto in quel giorno della quarantena e chiedono ai loro follower di condividere con loro la loro giornata. Per cui vorrei vi chiedo che cosa ne pensate, quali sensazioni vi hanno suscitato? Li conosceva già e magari ne avevate visto qualcuno di qualche influencer o sportivo che seguivate? Conosceva già l'iniziativa #HOMETEAM, ovvero questa che ha coinvolto sportivi ed influencer che Adidas ha attuato su Instagram?"

Partecipante 1: "Io ricordo di aver visto il video di Ninja, che è un gamer che faceva e fa tuttora live su Twitch e ha anche un canale YouTube e giocava sostanzialmente a Fortnite. Mmm... si dice che lui ha collaborato con Adidas durante la quarantena e mi è rimasto impresso il fatto che uno streamer o qualcuno che vedi un po' come un personaggio famoso, secondo me, che comincia a collaborare con un'azienda, soprattutto in un periodo del genere e raccontare cosa faceva durante quelle giornate, lo rende un pochino più umano secondo me. A me questi video

suscitano il fatto di rendermi più vicino a questi personaggi famosi che comunque si mettono in gioco e cercano di aiutare bene o male tutti nel periodo durante la quarantena.”

Moderatrice: “Ok grazie. Anche secondo voi avete avuto questa sensazione di aiuto, il fatto che Adidas abbia preso questi personaggi e gli abbia detto di condividere le loro esperienze, poteva aiutarvi in quel periodo lì non vi avrebbe fatto nessun effetto?”

Partecipante 5: “Ti dirò, io non avevo mai visto video di questo genere e però onestamente mi sembra una cosa molto tattica, perché effettivamente era un periodo in cui eravamo tutti rinchiusi a non fare niente letteralmente e un’impresa come Adidas, che è abbastanza grande ed è conosciuta dappertutto mi fa una campagna sul fatto che “stiamo tutti vivendo la stessa situazione, non perdiamoci, non demoralizziamoci troppo, cerchiamo di fare qualcosa insieme e come vedete abbiamo x personaggi famosi che stanno collaborando con noi e vi fanno vedere che anche loro, che magari sono presi un pochino meglio di voi perché hanno più soldi, sono chiusi in casa e cercano di dare l’esempio ” (parlando fingendosi il brand). Quindi secondo me ci sta, è stata una cosa tattica da fare, anche se non l’ho vissuta in prima persona perché non ne sapevo nulla.”

Moderatrice: “Ok grazie, dunque dici che è stato tattico per mostrare come anche sportivi ed influencer, o comunque persone che hanno altre disponibilità economiche, vivevano quello che stavamo vivendo noi. Qualcun altro ha qualche altra opinione da esprimere su questo? Quanti di voi avevano già visto questi video di Adidas?”

Partecipante 12: “Anch’io avevo visto questi video, da Zaytsev il pallavolista perché vabbè seguò la pallavolo e anche da alcune calciatrici della nazionale che seguò. Quello che mi è rimasto impresso da questi video, come diceva G., è il fatto che comunque questi influencer e sportivi ci hanno fatto vedere che anche per loro non era proprio tutto rose e fiori. Ovviamente non ho commentato i loro video e non ho scritto nessun commento, ma perché di solito non scrivo mai nulla sotto i post degli altri anche se famosi. Dall’altro lato però l’ho trovata una cosa carina il fatto che comunque ci fosse dietro Adidas, che comunque aveva altri problemi a cui pensare in quel periodo, però il fatto che ha organizzato la cosa non mi è dispiaciuta, anzi, ha dimostrato comunque dell’interesse verso quello che tutti stavamo vivendo.”

Moderatrice: “Grazie mille, altri?”

Risposte “no” preponderanti.

Partecipante 2: “Forse è stata poco sponsorizzata (l’iniziativa) e forse si potevano utilizzare anche altri social e non solo Instagram. Io sono uno sportivo e forse tramite gli All Blacks che hanno sponsor Adidas avrei potuto vederlo, ma sinceramente non sono stato lì a soffermarmi su questi video. Forse andavano messi in prima pagina o evidenziati in qualche modo.”

Moderatrice: “Ok, al di là del fatto che non ti è arrivata in prima persona, vedendola adesso in un secondo momento diciamo, come la valuti? Una cosa che poteva essere benissimo evitata, che in quel momento poteva aiutare le persone...”

Partecipante 2: “Beh, sicuramente può aver aiutato qualcun altro, in prima persona non sarebbe cambiato niente, ma per altre potrebbe essere stata utile.”

Partecipante 5: “Mi viene da pensare quelli che facevo ricette, cambiando un attimo discorso, un sacco di gente ha iniziato a cucinare e fare cose.”

Risposta “sì” condivisa (anche gli altri partecipanti condividevano quest’ultima affermazione).

Partecipante 5: “Non c’era altro da fare se non cucinare, allenarsi, giocare ai videogiochi. Tipo gli streamers come diceva lui prima, quindi sicuramente hanno dato un grosso contributo a persone che dicono “non faccio niente, non faccio niente, si si domani inizio palestra”, poi in realtà non lo fanno mai e magari vedono x personaggio famoso in collaborazione con Adidas, che passa un attimo in secondo piano il fatto che sia una collaborazione, però loro vedono il personaggio famoso e dicono “cavolo, lui mi piace, lo seguò” e magari non è influencer ma in questo momento lo diventa e quindi spinge ad essere attivi e fare sport.”

Partecipante 1: “Anche ad esempio i personaggi famosi che facevano le sessioni di allenamento in diretta e c’erano un sacco di persone che guardavano queste dirette, li seguivano e facevano con loro l’allenamento. Secondo me anche questo è stato un metodo per sentirsi parte di un tutto, nel senso che magari durante la quarantena quello che è mancato è la socializzazione, quindi il fatto di interagire tutti, o per ricette o per sport, è stato un modo per avvicinarsi tutti quanti.”

Partecipante 12: “Magari per non abbassare anche troppo il morale delle persone. Perché immaginando le persone che effettivamente vivono di sport, se vengono chiuse in casa si deprimono. Però giustamente vedendo altre persone che comunque continuano ad allenarsi in casa, poi inizi a pensare che non è la fine del mondo e che lo puoi fare anche tu. Io, ad esempio, non vivo di sport ma sono molto sportiva e sono passata dal fare tre allenamenti a settimana a zero nel giro di pochissimo tempo e ho accusato il colpo inizialmente. Vedere però persone che comunque mostravano che ci si può allenare anche in casa e che mi facevano capire che non ero solo io ad avere questa esigenza, mi ha aiutata, mi ha tirato su il morale diciamo e quindi per quello e per la buona volontà mi sono messa a fare allenamento in casa. Ovvio che secondo me, se non c’è la volontà uno sport non lo fa, però vedere che non sei il solo, può aiutare e mi ha aiutato personalmente.”

Io: “Quindi, da quello che mi pare di comprendere, voi dite che questa iniziativa è servita ad alcune persone, il fatto che sia stato il brand a promuoverla è passato in secondo piano...”

Partecipante 7: “Secondo me sì, perché non sono gli unici ad averlo fatto, se non ricordo male anche Nike lo ha fatto, o altri, per cui secondo me il fatto che le persone famose sono state messe lì è stato tattico ma anche un aiuto, perché la gente segue queste persone e queste persone a loro volta hanno tanti follower, per cui il fatto che sia stato Adidas ad organizzare il tutto è passato in secondo piano.”

Partecipante 5: “Secondo me la cosa tattica è il fatto che sia stata proprio Adidas a farlo invece e che è riuscita a raggiungere un grande pubblico, vuoi con le sponsorizzazioni, vuoi che chissà quanti follower ha la pagina, è tattico il fatto che sia stata un’impresa, un marchio così grande, a fare una cosa del genere. Perché, ad esempio, se fosse stato il pinco pallo del paese probabilmente non lo avrebbero nemmeno notato ed avrebbe avuto un impatto nettamente minore.”

Partecipante 7: “Sì questo è vero, il pubblico raggiunto è stato molto.”

Partecipante 2: “Io avrei un’altra domanda/riflessione da fare. Prima del successo che ha avuto Buddy Fit (servizio online per l’allenamento in casa) appunto con la pandemia che ti dovevi allenare da casa e credo ci fosse già l’app di Nike, che ti dava la disponibilità di un format non in diretta come Buddy Fit, ma ti dava la possibilità di allenarti da casa. Quindi forse in questo caso ha spinto la cosa molto di più Adidas, che è arrivata dopo, che Nike.”

Partecipante 10: “Comunque è passato in secondo piano perché, io seguo alcune persone e se quella persona fa il video che è a casa, racconta la sua giornata e c’è l’hashtag Adidas, io non è che lo vado a cliccare, io seguo quella persona e basta, il brand per me non ha rilevanza.”

Moderatrice: “E se fosse stata una persona molto sportiva, secondo voi sarebbe andata a cliccare nell’hashtag o nel tag del brand?”

Partecipante 12: “Secondo me sì, al di là del fatto che in qualche modo lo noti che è in collaborazione con il brand, vuoi perché i personaggi famosi in questione avevano la maglia Adidas o perché comunque si vede dall’impostazione diciamo del video, non in senso cattivo, ma si capisce quando c’è un’organizzazione sotto o il video è sponsorizzato.”

Partecipante 9: “Secondo me no, ad esempio mio fratello che è super sportivo nel suo piccolo se Paltrinieri (nuotatore) mette l’hashtag con la marca dei costumi, mio fratello non è che prende e va a schiacciare l’hashtag.”

Partecipante 3: “Magari lo hanno fatto per pescare da un bacino d’utenza abbastanza lontano da quelli abituati ad allenarsi, non so i 50/60enni che sono a casa e hanno detto “non faccio niente mi alleno con l’app di Adidas o con altre app”, magari da quello vedendo appunto gli influencer che si allenavano, dicevano “dato che ci sono compro anche le scarpe da ginnastica”. In generale penso di base servisse a pubblicizzare solo il marchio tutta questa iniziativa.”

Partecipante 12: "Io credo che l'iniziativa in questo caso non avesse scopo di vendere il prodotto ma di far vedere che il brand è attivo nella comunità, in questo momento che sta vivendo che non è particolarmente facile, fanno vedere che ci sono e sono attivi. Una marca quando fa qualcosa per aiutare la comunità, in parte lo fa perché è un po' un suo dovere quasi, appunto perché è grande e deve dare il buon esempio e dall'altra magari per collegare la marca a qualcosa di positivo."

Partecipante 3: "Lo scopo, secondo me, invece, rimane quello di vendere o fidelizzare un cliente."

Partecipante 5: "Penso più fidelizzare un cliente."

Moderatrice: "Dunque secondo voi, questa iniziativa può essere posta più su un livello di etica che di business?"

Partecipante 12: "Secondo me, arrivati a quei livelli lì, cioè una multinazionale che comunque soldi ne ha, fare questa iniziativa diciamo o non farla (pensa)... cioè non ha fatto questa cosa per vendere i prodotti secondo me, già li vende ed ha il suo fatturato, non gliene frega niente, fare questa cosa era più una questione di reputazione da un lato e di aiutare gli altri dall'altro e dire "ok, guardate che ci siamo, vi siamo vicini"."

Partecipante 8: "Io sono d'accordo con lei, lo scopo era quello di dire "guardate che ci siamo e stiamo vivendo anche noi la pandemia", volevano far sentire la vicinanza."

Partecipante 5: "Secondo me, in questo caso, hanno fatto un gran lavoro perché adesso, vedendola per la prima volta dico, cavolo, effettivamente questo magari a me personalmente no ma può aiutare altre persone a dire "cavolo, stanno facendo una buona cosa, mi sprona a fare". Per cui sicuramente hanno avuto un risultato positivo da questo, non penso ci sia stata gente che ha detto "ah guarda questi di Adidas che fanno cose per aiutare la gente, è sbagliato"."

Moderatrice: "In ogni caso possiamo dire che l'iniziativa aveva un molteplice scopo, ovvero non era rivolta né solamente agli sportivi né solamente alle persone che non fanno attività sportiva, per convincerli a farla..."

Partecipante 12: "Posso aggiungere una cosa?"

Moderatrice: "Certamente!"

Partecipante 12: "Comunque nel mio caso, che dicevo prima, passare da tre allenamenti a settimana a zero di botto, in più io vivo in una casa molto piccola con altre tre persone e mi sono dovuta allenare da sola in un buco, per cui vedere questi video mi ha aiutato, spronato diciamo a fare."

Partecipante 1: "Ad esempio anche la Benetton Rugby, su You Tube metteva i video della giornata tipo dei giocatori, ti facevano vedere cosa facevano ed era un modo anche secondo me per incitarti a fare anche tu. Ecco, loro prevalentemente a casa facevano un lavoro pesistico, che è quello che fanno durante l'anno, per cui magari chi è appassionato di rugby o di pesistica, è stato un incentivo magari vedere i campioni o gli atleti che seguiva durante il campionato a fare di più."

Partecipante 2: "Posso fare una considerazione personale?"

Moderatrice: "Vai pure!"

Partecipante 2: "Eravamo in quarantena, tutto chiuso ecc anch'io ho iniziato a fare qualcosa, mi ero preso gli elastici, però non mi dava soddisfazione personalmente, perché dico perdo tempo a fare addominali e flessioni quando riesco ad allenare il 30% del mio potenziale, anche no, piuttosto non faccio nulla, perché spendere tempo per arrivare a nulla non ha senso per me. Infatti dopo pian piano mi sono fatto una mini palestra in casa. Di allenarmi poco e male, personalmente, non mi andava, l'ho visto in prima persona."

Moderatrice: "Dunque diciamo che questa iniziativa ha funzionato per alcuni, per altri invece no..."

Partecipante 10: "Posso aggiungere una cosa?"

Moderatrice: "Certo!"

Partecipante 10: "Può essere una cosa stupida però mi è venuto il dubbio su una domanda che avevi fatto prima, ovvero sull'etica o sul business, per il fatto che tutti e due i ragazzi che hai mostrato, avevano la maglia Adidas. Perché "io sono Adidas e ti dico, devi fare i video per raccontare la tua giornata" e o tu influencer dici ok sto facendo una sponsorizzazione per Adidas e ovviamente mi metto la maglia Adidas o i pantaloni o qualcosa", due è un altro discorso se Adidas ha, passatemi il termine, costretto questi influencer a vestirsi Adidas. Quindi c'è quella parte del business nei video secondo me."

Partecipante 5: "Però in questo caso bisognerebbe andare a vedere tutti i video che la gente ha fatto per gli #HOMETEAM, perché magari effettivamente Adidas ha detto "mettiti la maglia" e semplicemente fai, senza necessariamente avere secondi fini."

Partecipante 10: "Sì, ma magari è l'influencer che ha pensato "sto facendo una roba per Adidas e ovviamente mi metto la roba di Adidas, non è che faccio un video con la maglia di Nike"."

Partecipante 4: "Magari Adidas era già sponsor prima della pandemia di quel dato influencer, per cui aveva già un contratto e non è stato necessario di dirgli di mettersi l'abbigliamento brandizzato."

Moderatrice: "Vi faccio una domanda, secondo voi il brand come poteva fare per far vedere che era lui ad aver attivato questa iniziativa? Se non con la maglietta, l'hashtag o il tag, poteva fare in altro modo per dimostrare che era lei ad aver fatto partire l'iniziativa?"

Partecipante 10: "Potevano solo mettere l'hashtag Adidas."

Partecipante 5: "Però forse in quel caso sarebbe stato più nascosto il fatto che è stato Adidas a voler organizzare questa cosa, secondo me ci sta che un'impresa di quella portata abbia fatto notare di essere stata lei ad organizzare il tutto anche con le magliette. Se metti solo l'hashtag diventa più riduttivo."

Partecipante 3: "Eh ma infatti così ti stai pubblicizzando di base."

Partecipante 5: "Magari stai pubblicizzando l'immagine ma non per forza il prodotto, perché loro non stanno dicendo "guarda che bella la scarpetta Adidas", ma lo fanno per far vedere, come dicevamo prima che ci sono e vogliono aiutare, per cui secondo me è più da legare alla questione dell'etica, ovvio il business c'è sempre, ma in questo caso più etica."

Partecipante 9: "Posso dire una cosa e rispondere a ciò che ha detto L.?"

Moderatrice: "Certamente!"

Partecipante 9: "Essendo che nessuno fa niente per niente, io onestamente credo che tutte queste iniziative siano state tanto per business nascosto dietro all'etica, lo hanno fatto tutti, Adidas, Nike, Chiara Ferragni, tutti quanti lo hanno fatto adesso che c'è il covid e lo hanno fatto con quello, prima con i bambini che muoiono di fame, dopo lo hanno fatto con l'Ucraina."

Partecipante 5: "Però se effettivamente un brand che comunque ha una forte posizione nel mondo, se non prende posizione in questo genere di cose, poi uno dice "ok che cavolo sto facendo a ad andare a comprare cose di questa marca che oltre al prodotto non mi da nulla e che quindi pensa solamente a vendere, però magari se mi fai vedere è un attimino più attivo anche in tematiche più sociali diciamo, potrei anche dire che questo brand dimostra che non fa tutto solo ed esclusivamente per il profitto"."

Partecipante 9: "Io non dico infatti che sia una cosa negativa, però fatalità qualsiasi grande azienda salta fuori dopo una tragedia con la campagna per sensibilizzare sotto quel punto di vista. Con il Black lives metter è venuto fuori, il discorso dell'omofobia è venuto fuori. Per questo secondo me loro (inteso le aziende multinazionali), ci giocano con furbizia anche su queste cose, anche perché lo sportivo, se sa che è tanto seguito, ha bisogno che ci sia l'Adidas con la sua campagna per iniziare di sua spontanea volontà a fare qualcosa? Per cui secondo me è tanto business nascosto dietro l'etica, non c'è dubbio che diano un bel messaggio, ma che lo facciano così per amor del popolo anche no."

Moderatrice: “Vorrei fare un’ulteriore domanda collegata a quello che ha appena detto G. in questo momento, come percepireste allora una marca che non dice niente su questi temi e non prende una posizione?”

Partecipante 9: “Posso ancora io?”

Moderatrice: “Certo vai pure!”

Partecipante 9: “Non mi cambierebbe niente sinceramente, se non ti esprimi significa che non la pensi né in un modo né in un altro, l’importante è non farlo passare come se tu (brand) agissi per fare carità. Se invece mi dici che hai donato ad un fondo OMS oppure a qualche altra organizzazione simile, allora alzo le mani.”

Partecipante 8: “Io sinceramente dipende ovviamente da cosa fa, però in linea di massima mi piace che i brand facciano qualcosa.”

Partecipante 12: “Anche per me è importante che i brand si espongano su certe questioni, se non dici nulla significa che non ti interessa di niente se non del tuo guadagno. Poi secondo me è anche importante per noi che acquistiamo i loro prodotti, perché ad esempio io mi oriento anche sulla base della comunicazione che un’azienda fa e quali valori questa ha e promuove diciamo.”

Partecipante 2: “Io, come diceva G., rimango indifferente nel senso che se il prodotto è buono e mi piace lo acquisto altrimenti no. Sinceramente non mi soffermo molto sui valori del brand o su cosa dice o fa, mi basta che i prodotti siano di qualità.”

Moderatrice: “Ok grazie a tutti. A proposito di quello che stava dicendo G., qualcun altro per caso si ricorda qualche iniziativa di Adidas, che magari ha sentito o a cui ha partecipato? Una aveva come destinazione proprio il fondo OMS.”

Partecipante 1: “Eh io ad esempio, sapevo di un’applicazione o comunque di una specie di challenge che Adidas ha creato, il nome era HERO qualcosa, se non erro, dove sostanzialmente chi aveva l’applicazione da casa faceva in un’ora di allenamento, io ad esempio facevo un’ora di allenamento di pesi, perché avevi tutti i vari allenamenti e con un’ora di allenamento potevi donare un dollaro all’OMS per questa causa qui, la ricerca per il covid e per tutte le attività che andavano ad aiutare chi ne aveva bisogno in questa situazione qui. E secondo me ci sta che magari un’azienda abbia come uno dei suoi fini il guadagno, però in questo caso, per quanto riguarda la pandemia magari la vede come un’opportunità e non è sbagliato pensarla, ma magari il fine ultimo non era il guadagno, ma ad esempio l’immagine e la reputazione del brand.”

Partecipante 5: “Posso aggiungere una cosa?”

Moderatrice: “Sì si vai pure.”

Partecipante 5: “Io stavo pensando al confronto tra Adidas che fa questa cosa qui e qualsiasi altro brand che durante il mese del pride cambia logo, ci mette due colori in più, ci mette l’arcobaleno e poi il 30 giugno arrivederci e grazie. Ad esempio in questo caso hai solo un qualcosa di immagine e del dire “guardatemi siamo pro comunità LGBTQ+” dall’altra parte però c’è Adidas che effettivamente ha fatto qualcosa e ha detto “c’è un casino, siamo tutti con voi, però partecipate diamo un aiuto tutti insieme alla causa”.”

Moderatrice: “Dunque, da quello che posso capire comunque è stato un qualcosa che ha portato un po’ beneficio a tutti, sia a chi ha partecipato alla challenge, ma anche a chi poi è stato destinato il denaro del fondo. Inoltre ci sono due ideologie distinte che sono appena sorte diciamo, ovvero, da un lato c’è chi pensa sia solo business, dall’altro chi invece dice che il business non era il motivo principale ma lo era l’etica, siete d’accordo?”

Partecipante 5: “Sì, per quanto riguarda la questione dell’aiuto perché, comunque, secondo me una cosa così sprona a muoversi un po’ di più, ti fa vedere che non sei solo. Per quanto riguarda business o etica secondo me è tutti e due. Adidas fa vedere di essere presente anche per migliorare la sua immagine e magari c’è un’idea di fondo che appunto grazie a questo loro riescono a guadagnarci di più, però comunque bisogna considerare anche il discorso della persona e dell’individuo. Adidas ha cercato di aiutare gli individui, non è che mette solo il concetto di fare sport, sport sport e basta, come invece fanno altri brand durante il mese del pride, che non fanno un cavolo di iniziativa fanno solo vedere che hanno il logo arcobaleno.”

Partecipante 2: “Eh secondo me invece, per un consumatore standard (accenna le virgolette) tipo me, a livello di business non cambia nulla, ad esempio anche Apple aveva venduto i telefoni rossi e se lo acquistavi potevi donare, ma vorrei vedere a quanti consumatori questa cosa effettivamente interessa.”

Moderatrice: “Allora a proposito di questo volevo farti ragionare sul fatto che siete già in due consumatori diversi nella stessa stanza e avete due opinioni diverse, per te questa iniziativa non fa effetto per lei invece sì o almeno pensa che lo farebbe ad altre persone.”

Partecipante 5: “Può essere effettivamente, è sbagliato credo generalizzare così, perché ad esempio per me un’impresa che mi fa una iniziativa così, oltre ad avere un tornaconto personale e dire “ok riesco a fidelizzarlo, questo (cliente) mi torna a comprare”, mi fa anche una qualcosa che permette di fare sport con l’applicazione e mi dice che x% va donato ad una certa causa a cui tengo pure io, per cui mi viene da dire cavolo mi piace, continuerò a seguirti (brand) e a stare con te, magari comprare da te e collaborare alle iniziative che fai. Ecco nel mio caso specifico con Adidas no, perché non sono molto sportiva e non ho mai acquistato quel genere di prodotti però sicuramente con altri brand funziona così anche per me. Poi effettivamente per D. ci può stare che non interessi questo genere di cose, diciamo che siamo due tipologie di consumatori differenti.”

Partecipante 2: “Sì esatto, io vedo il prodotto che mi interessa e non per cosa fa l’azienda al di là del prodotto. Dopo il prodotto, in ambito sportivo, può essere spinto principalmente dagli sponsor che hanno le squadre che seguo, ad esempio gli All Black hanno Adidas per cui di conseguenza mi posso sentire più avvicinato al brand da questo punto di vista qui. In ogni caso dipende dalla tipologia di prodotto.”

Partecipante 10: “Io vorrei aggiungere qualcosa a proposito di ciò che ha detto L.”

Moderatrice: “Sì si fai pure!”

Partecipante 10: “Rispetto a quello che lei diceva, ovvero, io vedo quello che fai tu azienda, continuo a seguirti, a comprare da te e stare con te, è una cosa che secondo me dipende e accade se tu già segui quel brand. Ad esempio io non seguo Adidas e non l’ho mai seguito, quando ha fatto questa iniziativa non me ne sono accorta e per esempio un altro brand che invece seguo e ad esempio fa qualcosa, dico ok sono con lei, condivido la sua opinione e continuo a seguirla. Però non è che se vedo un video di un’influencer fatto con Adidas dico ah carino e poi vado a seguire la pagina del brand.”

Partecipante 5:” Ci sta, quello che intendevo io infatti era che se io non lo seguo già il brand e magari questo rispetta i miei ideali, non so, produce cose da materiali riciclati, è attento all’ambiente ecc però in qualche modo vengo a sapere di questa iniziativa. Anche a me viene da non seguirlo subito, ma magari poi lo vedo una volta, lo vedo due volte, lo vedo tre volte e alla terza mi viene anche la curiosità, vado ad informarmi meglio e magari piano piano inizia a piacermi.”

Partecipante 12: “Sono d’accordo con L., anche per me se il brand rispetta i miei ideali e in qualche modo, social o altro canale, riesco a venire a conoscenza di queste iniziative, probabilmente con il tempo mi incuriosisco, vado ad informarmi e perché no, potrebbe anche iniziare a piacermi come brand.”

Partecipante 10: “Però questo secondo me dipende da che video vedo, ad esempio se vedo Cristiano Ronaldo che fa il video dalla sua mega villa è un conto se invece vedo, non so, il panettiere del paese mi fa tutto un altro effetto e potrei anche dire guarda che bell’iniziativa. Dall’altro lato comprendo anche che ci sta che Adidas lo abbia fatto con gli influencer perché altro non poteva fare però dipende sempre dal video che vedo.”

Partecipante 2: “Io vorrei aggiungere una cosa.”

Moderatrice: “Dì pure che così poi vi propongo un altro video.”

Partecipante 2: “Nel mio caso, ad esempio, a me di Adidas piacciono le Stan Smith e secondo me fa più successo la moda che non... a me che queste scarpe siano fatte con la canapa non interessa...”

Frase che ha attirato molto l’attenzione dell’intero gruppo.

Partecipante 5: "Dipende molto dai tuoi ideali perché se magari tu hai a cuore che vengano utilizzati materiali riciclati e sostenibili..."

Moderatrice: "Facciamo un secondo finire il concetto a D. per favore."

Partecipante 2: "Volevo dire che sono dei punti di vista differenti e dipende da persona a persona, per cui come dicevamo prima è una questione di target."

Moderatrice: "L. puoi finire il tuo concetto ora."

Partecipante 5: "Sono d'accordo, perché se tu hai il punto di vista in comune con l'azienda che in questo momento ti sta promuovendo un certo prodotto che rispetta i tuoi ideali, è ovvio che poi tu se più spinto a dire bello, mi piace, mi piaci tu azienda che fai questo genere di iniziative. Se invece dici a me di questo interessa poco o niente chiaro che su di te ha meno impatto."

Moderatrice: "Ok, dunque arrivati a questo punto, quello che mi viene da pensare è che si tratta moltissimo di punti di vista e dipende anche dalla tipologia di consumatore che sei, se per te sono importanti i valori e gli ideali dell'azienda oppure se per te questi aspetti passano in secondo piano rispetto al prodotto. Collegandomi a quello che diceva C. prima, che se una persona diciamo comune fa il video lei lo percepisce meglio, volevo farmi vedere un altro video, un montaggio fatto dal brand con i video inviati dalle persone comuni diciamo, che hanno partecipato alla #HOMETEAMHERO challenge."

Visione dei video.

Partecipante 3: "Partirei io a dire quello che penso in questo caso."

Moderatrice: "Certo, vai pure, ditemi cosa ne pensate e cosa vi ha suscitato questo video, come prima."

Partecipante 3: "Io penso e mi chiedo ma se il loro obiettivo non è prettamente quello di vendere il logo, mostrare il marchio, perché non fare una campagna condivisa da più brand? Questo mi sono chiesto guardando il video."

Partecipante 5: "Forse è una cosa sovrastrutturale, sulla quale entrano in gioco delle dinamiche che non possiamo comprendere? Cioè, non sono tutti che competono tra di loro?"

Partecipante 3: "Ma se l'obiettivo della campagna è prettamente muovere la gente e non farli diventare pigri durante quell'anno e mezzo di pandemia, perché non fare Adidas, Puma e Nike assieme per promuovere questo, il brand possono metterlo in ogni caso in vista e farebbero una sola campagna per tre brand diversi. Perché non fare così se l'obiettivo non è vendere l'immagine di Adidas?"

Partecipante 12: "Sono d'accordissimo, è stato fatto ricordo nel caso del "Black lives matter", che Adidas ha condiviso un video di Nike, in quel caso è vero che c'è stata una collaborazione. In questo caso della pandemia sono d'accordo con te, potevano aver fatto qualcosa insieme ma forse come dice L., ci sono delle dinamiche sotto complicate, forse aziendali, che forse noi non comprendiamo."

Partecipante 5: "Vorrei aggiungere una cosa."

Moderatrice: "Si si certamente."

Partecipante 5: "Eh che secondo me queste sono questione un attimino più complicate, anche noi comuni mortali (ride), parlare di queste che sono solo speculazioni che non possiamo comprendere e non arriveremo mai a un dunque."

Moderatrice: "Voi invece cosa volevate aggiungere."

Partecipante 2: "Io dico che è impossibile, perché è ovvio che ognuno guardi i suoi interessi dal mio punto di vista, Nike non farà mai una collaborazione con Adidas a meno che non sia un qualcosa dove ci guadagnano entrambi. Ovvio

che magari Adidas ha avviato questa campagna con qualche speranza di arrivare a determinati risultati, ma di certo non va a chiedere a Nike di partecipare se quella idea potrebbe essere potenzialmente geniale, anche perché sono brand concorrenti.”

Partecipante 3: “Secondo me nel caso di “Black lives matter” hanno collaborato perché lì era prettamente etica come cosa, mentre quello fatto in pandemia era “vendo Adidas e l’idea che la gente ha di me”, io non la vedo con l’ottica del tenere tutti più attivi e di non far deprimere la gente, ma proprio con l’intento di vendere e fidelizzare. Hanno sfruttato il fatto che la gente è spesso davanti al computer per spammare il messaggio anche dove non viene visto solitamente.”

Moderatrice: “A, di pure se vuoi.”

Partecipante 12: “Grazie, io volevo portare un’opinione leggermente diversa da questa appena espressa, nel senso che faccio fatica a pensare che anche in situazioni gravi come la pandemia la gente, ovvero queste aziende o gli influencer, prima si parlava di Chiara Ferragni, si sveglino la mattina e pensano a come vendere altri loro prodotti o la loro immagine. Io ricordo, vabbè seguò abbastanza il brand anche se ho appena iniziato ad acquistare da lui, in realtà diciamo che lo sto ancora valutando ma mi ispira in fatto della sostenibilità, appunto ricordo che questa iniziativa della challenge era venuta fuori abbastanza presto per cui dubito che questi abbiano avuto il tempo di pensare sia a come aiutare le persone sia a come fare soldi in più. Cioè ovvio che il motivo del business è una costante di fondo, ma non sono no profit ed alla fine il loro obiettivo è il guadagno, ma se nel frattempo riescono ad aiutare qualcuno io non la vedo male come cosa.”

Partecipante 8: “Appunto, io non vado a lavorare otto ore al giorno a gratis per beneficenza e credo che nessuno di voi lo voglia fare, per cui anche secondo me ci sta come iniziativa. Ovvio che, come già detto, il fondo di business ma l’etica secondo me è il motivo principale.”

Moderatrice: “Qualcun altro vuole aggiungere qualcosa?”

Partecipante 6: “Io volevo chiedere, non erano influencer giusto i video che hai mostrato?”

Moderatrice: “No no, persone normali diciamo.”

Partecipante 6: “Eh io ho notato ad esempio che tutte avevano la maglia dell’Adidas anche se erano persone normali.”

Partecipante 5: “Però in questo caso non penso che sia stata Adidas ad obbligarli a metterla.”

Partecipante 3: “Beh di certo se da follower faccio un video per Adidas di certo non lo faccio con una maglia della Puma.”

Moderatrice: “Scusatemi facciamo parlare M. grazie mille.”

Partecipante 7: “Beh uno potrebbe aver mandato un video anche con la maglia della Decathlon se la maglia dell’Adidas non ce l’aveva, infatti, alcuni nel video avevano maglie bianche o comunque senza un logo.”

Partecipante 6: “Probabilmente hanno scelto i video dove c’erano le persone con la maglia dell’Adidas. Anche il tipo con lo skateboard, ad esempio, aveva le scarpe dell’Adidas in vista.”

Partecipante 9: “Non ho capito una cosa, questa era una challenge, forse mi è sfuggito un passaggio.”

Moderatrice: “Tranquilla, nessun problema, allora sì questa era una challenge, la #HOMETEAMHERO challenge, in cui per ogni ora di allenamento che facevi con l’app, Adidas donava un dollaro al fondo dell’OMS.”

Partecipante 9: “Ah ok allora ora ho capito meglio e sì, probabilmente anche secondo me hanno scelto i video giusti.”

Partecipante 7: “Che mi fanno pensare che ovviamente c’è il motivo del business, ma anche quello umano dai, perché altrimenti le persone non li farebbero (i video).”

Moderatrice: "Ok quindi mi sembra di capire che alcuni di voi pensano sia solo business, mentre gli altri che il motivo del business c'è ma è presente anche quello etico ed umano. Ora vi vorrei chiedere se siete venuti a conoscenza di altre iniziative, prima di passare alla domanda finale."

Partecipante 12: "Mi pareva avesse fatto qualcosa con le mascherine ma non ricordo benissimo."

Moderatore: "Se non vi ricordate posso provare a ricordarvi io sinteticamente."

Risposta "sì" generale.

Moderatrice: "Allora il brand ha fatto due tipi di mascherine diciamo, le visiere, in collaborazione con Carbon, azienda che praticamente stampa in 3D le soles delle scarpe ad Adidas, che poi sono state donate negli ospedali al personale medico-sanitario e delle mascherine normali diciamo, non chirurgiche, che qualche dollaro del loro ricavato, a confezione, veniva donato a Save The Children sempre per causa covid."

Partecipante 2: "Questa è stata una bella iniziativa secondo me, è stato qualcosa di inerente legato al settore, un qualcosa di più utile, anche perché all'epoca erano introvabili le mascherine e ti sparavano prezzi folli per un sacchetto quindi già un'iniziativa così per me ha più senso."

Partecipante 5: "Sì si non è male come iniziativa, se effettivamente dietro ci sta qualcosa di indirizzato al sociale, anche per le persone meno fortunate, ci sta come cosa secondo me."

Moderatrice: "Qualcun altro?"

Partecipante 10: "Però questo potrebbe farlo ogni giorno con tutti i prodotti."

Partecipante 8: "Sì è vero ma ritorniamo al discorso di prima, ovvero che non si tratta di una no profit."

Partecipante 5: "Effettivamente sono d'accordo con A., non puoi dirgli in effetti che stai facendo qualcosa di male, alla fine si stanno sforzando di aiutare, potrebbero sicuramente farlo di più e anche non solo quando scoppia una pandemia, ma comunque ci sta come iniziativa."

Moderatrice: "Tu invece C., vorresti dire qualcosa in più?"

Partecipante 11: "Io volevo dire semplicemente che in ogni caso, tutte queste iniziative, per quanto possano essere condivisibili o meno, non è che sono il motivo principale per cui io cambio le mie abitudini di spesa o mi faccio influenzare da cosa o dove acquistare. Puoi anche propormi una scarpa super riciclata ecc ma se sono un tipo che compra un paio di scarpe ogni cinque anni non mi interessa che la scarpa sia riciclata. Il discorso dell'app che dona soldi ecc se c'era la voglia di allenarmi allora avrei cambiato applicazione o avrei provato ad unirmi all'iniziativa, ma dato che la voglia di base non c'era, non poteva esserci anche dopo aver visto il video."

Moderatrice: "Grazie, qualcuno ha qualche altra cosa da dire?"

Partecipante 1: "Una cosa mi era venuta in mente, che la stessa cosa che ha fatto Adidas, l'hanno fatta anche la Stilelibero (polisportiva nei pressi di Treviso), che faceva video su come potersi allenare a casa. Chiaramente mi sembra di capire che se lo fa la Stilelibero, si lo sta facendo per far vedere come potersi allenare, ma il fine ultimo magari è sempre quello, ovvero mi aspetto che più gente poi torni in polisportiva una volta ripresi i corsi, per cui il business c'è anche qui. Eppure è percepita diversamente come cosa, in modo meno negativo rispetto a che lo faccia Adidas."

Moderatrice: "Ecco a questo vorrei proporvi una riflessione, come mai se lo fa Adidas si dice ok c'è sicuramente un discorso di business e quindi è percepito un po' più negativamente e se lo fa una polisportiva come quella appena nominata, com'è percepita la cosa?"

Partecipante 3: "È più vicina a me quindi la percepisco diversamente anche se il fine è lo stesso."

Partecipante 4: “Nell’impresa piccola percepisci un impegno maggiore perché hanno poche risorse, poco personale, poco denaro, poi la vedi più come una cosa del territorio. Ovvio che, come iniziativa, era rivolta solamente a quelli che già ci andavano in questa polisportiva e pochissimi altri, però magari qualcuno che già andava alla Stilelibero l’ha vista, ha continuato a seguire la loro pagina e ha detto “ok quando riapre ci ritorno”. Però questo mi fa meno, diciamo, indignare.”

Moderatrice: “Ok e posso chiederti perché c’è meno indignazione?”

Partecipante 4: “Eh perché dico poveretti hanno poco denaro e poche risorse.”

Partecipante 3: “Io credo che lo sforzo di un’azienda piccola in una campagna del genere è, di parte percepito come più grande ed è effettivamente uno sforzo maggiore in quanto un’azienda è più piccola.”

Partecipante 10: “Per me sinceramente, grande realtà o piccola realtà a me personalmente non sarebbe cambiato molto. Non ci vado comunque in questa polisportiva dato che la conosco e ha prezzi per me elevati, diciamo. Per cui se per me il prezzo è troppo alto, non è che l’iniziativa di turno mi porta a comprare.”

Partecipante 5: “Io credo che arrivati a questo punto e tutta una decisione personale nostra, in base ai nostri valori e a quello che pensiamo, noi possiamo fare, dare e ricevere quello che è più adatto a noi.”

Moderatrice: “Prendo come riferimento ciò che avete detto fino ad ora e vi porgo la domanda conclusiva. Lo scopo di questa mia ricerca era capire se la vostra percezione rispetto ad Adidas è cambiata, ovvero se il vostro giudizio generale sulla marca è cambiato oppure è rimasto quello di prima a seguito delle attività che ha fatto. Dato che durante la discussione le iniziative si sono divise in due tipologie, da un lato quelle di comunicazione e dall’altro quelle concrete, diciamo, che avevano come fine la donazione di denaro, magari mi dite, a turno se la vostra percezione è cambiata, rispetto a queste due tipologie di iniziative, se è rimasta indifferente oppure se è peggiorata specificando anche le motivazioni che vi portano a fare l’affermazione. In più, se avete voglia, commentatemi anche come può essere cambiata la relazione che avevate con il brand, ovvero il legame che avete con lo stesso, la relazione o il rapporto che comunque volenti oppure no in qualche modo ci lega alla marca.”

Partecipante 1: “Io rispetto all’iniziativa #HOMETEAM sono positivo, proprio perché, riprendendo l’esempio della Stilelibero, il fatto che loro abbiano fatto quella iniziativa lì, la reputo un pochino più normale, nel senso che non dico di mettere le iniziative delle due aziende nello stesso piano, però la valuto come se fosse stata fatta da qualsiasi altra azienda, indipendente dalla sua dimensione. A me, il fatto che sia stata Adidas, piuttosto che Nike, non mi ha dato una percezione negativa della serie “questi usano il marketing perché vogliono solo vendere”. Paradossalmente mi ha stimolato di più questa iniziativa piuttosto che quella delle mascherine da acquistare, per cui il mio giudizio è indifferente, mentre per le visiere che sono state donate invece sicuramente, come azione, influenza il mio giudizio positivamente. Per quanto riguarda la mia relazione con il brand, credo che questa abbia comunque acquisito qualche punto in più ai miei occhi, il fatto che si sia mossa per aiutare mi ha fatto piacere.”

Moderatrice: “Ok grazie mille, D., tu cosa ne pensi, qual è il tuo giudizio in termini di percezione e successiva relazione?”

Partecipante 2: “Per me l’iniziativa #HOMETEAM non mi ha cambiato la percezione, né in negativo né in positivo per cui per me è stata una cosa che mi ha fatto sentire indifferente, perché io di solito non sono attento al fatto che le aziende fanno queste cose, se mi piacciono i loro prodotti li acquisto altrimenti no, per cui anche rispetto alla relazione che io ho con la marca la cosa non mi tocca. Per le altre iniziative invece, secondo me è un più, cioè il mio giudizio complessivo diciamo migliora.”

Partecipante 3: “Io completamente indifferente per l’#HOMETEAM, nel senso che di base si sono fatti pubblicità semplicemente mostrando quello che vendono perché appunto di base sono un’azienda con scopo di lucro. Mostrando gli allenamenti che hanno fatto o comunque i video montati che contenevano video di persone comuni, di base hanno fatto una carrellata di loro prodotti perché tutti o quasi erano vestiti Adidas. Ci sta questa, ma non è che la mia percezione cambia, se ho una percezione x data dalla qualità del prodotto, nel mio caso, sicuramente non viene influenzata da queste iniziative. Per quanto riguarda il discorso mascherine invece, dico che apprezzabile come iniziativa, ma nel momento stesso in cui ti pubblicizzi con la beneficenza secondo me non ha senso farlo. Questa cosa, quindi, ha un impatto un po’ più negativo sulla mia percezione, perché dico fallo e basta senza dirlo, perché comunque

ti vendi, fai un'azione buone e poi associ il nome all'azione buona facendo pubblicità. Ovviamente anche per la relazione rimango indifferente, la cosa non mi tange.”

Partecipante 4: “Per me, per quanto riguarda il discorso della comunicazione, personalmente indifferente nel senso che prima avevo una certa opinione sul brand perché comunque non sono un consumatore abituale, però l’ho vista come una questione di marketing per carità fatto bene, aveva i suoi lati più o meno positivi per qualcuno, per me indifferente. Per quanto riguarda il discorso delle mascherine o comunque di altre iniziative più concrete come donazioni o in generale fare delle iniziative più concrete, condivido il discorso che siano anche queste fatte in un’ottica di business, però io dico piuttosto che fare nulla è stato meglio così, per cui in questo caso sono più sul cambiamento positivo del mio giudizio, perché comunque c’è un’azione concreta che è meglio di niente. Infine sul fattore relazionale dico che non cambia nulla, alla fine il prodotto mi deve anche piacere altrimenti non lo compro e non mi viene da instaurare una relazione con il brand.”

Partecipante 5: “Io dico che dal discorso comunicazione di #HOMETEAM, in ogni caso io lo valuto positivamente, perché d’accordo che è anche un discorso di business ma stiamo comunque parlando di un’azienda e un’azienda andrà sempre a guardare il business per cui ci sta che quello che faccia sia mirato ad ottenere il guadagno di un qualcosa. Mentre per il discorso delle mascherine anche quello lo vedo ancora più positivo, perché sì è vero meglio fare beneficenza senza sbandierarlo a tutti, però allo stesso tempo stiamo parlando di un’impresa che a livello mondiale e globale ha una forte influenza, ti da anche un esempio diciamo e se non sono loro a darti un esempio chi cavolo te lo dà? È il senso di un’azienda quello di vendere e non puoi dargli contro perché sta cercando di vendere secondo me. Quindi secondo me entrambe le cose, seppur avessero un riscontro di business e di guadagno, hanno fatto cose positive e io le valuto positivamente. Per cui se prima delle iniziative per me Adidas e il rapporto che avevo con questa mettiamo fosse uno, ora è un più due su quell’uno.”

Partecipante 6: “Per quanto riguarda l’allenamento (#HOMETEAM), per me è indifferente, non è cambiato nulla, diciamo che la vedo più come un’iniziativa per pubblicizzarsi. Per quanto riguarda le mascherine invece ho una percezione positiva perché vedo queste iniziative più legate ad una questione di etica che di business. In ogni caso la mia relazione con Adidas non cambia.”

Partecipante 7: “Allora sulla questione mascherine anche secondo me positiva, perché anch’io la penso che piuttosto di non far niente meglio fare qualcosa. Sul fatto degli allenamenti per me personalmente è indifferente, però è anche vero che in quel momento poteva anche servire, quindi, sono dell’idea che a qualcuno potesse servire. Sul fatto della relazione che io ho con la marca, come diceva L., anche per me il brand ha acquisito qualche punto in più.”

Moderatrice: “Quindi per te, personalmente, senza pensare ad altre persone, positiva per le mascherine e indifferente per la comunicazione?”

Partecipante 7: “Sì esattamente. E vorrei aggiungere che ci sta che lo abbiano detto, di aver fatto beneficenza dico, perché essendo grandi perché non avrebbero dovuto dirlo ma anzi nascondarlo?”

Partecipante 8: “Io considero positive entrambe le iniziative, ovviamente tralasciando il discorso business perché credo sia ovvio per un’azienda che ha come scopo il guadagno, ma la valuto in positivo, comunque, per il fatto di unire più persone ad allenarsi e positivo donare anche delle mascherine in un momento in cui ce n’era veramente bisogno quindi dove il personale medico aveva bisogno. Per cui sì, considero positivo anche quello. Per il discorso relazione, io con il brand ho già una relazione diciamo, ho acquistato anche la settimana scorsa e posso dire che comunque queste iniziative me lo fanno apprezzare di più.”

Partecipante 9: “Io sono un po’ combattuta, nel senso che per quanto riguarda la mia persona, non è cambiato niente e quindi sono indifferente, perché puoi fare qualsiasi iniziativa, ma se il mio portafoglio non mi permette di acquistare quei prodotti sicuramente non vado ad acquistare Adidas perché sta portando la pace nel mondo. Per cui dal mio punto di vista non cambia niente come persona. È stato positivo però che abbiano fatto qualcosa, per le mascherine, si era arrivati ad un punto in cui neanche gli ospedali ce le avevano ed è stato corretto donarle, a me però non piace che nascondano l’idea principale di fare business per il discorso che ho fatto prima, dietro la falsa beneficenza, perché come aveva detto lui prima, fai beneficenza e stai zitto, è sempre bene farla però... Ad esempio in quarantena io avevo visto lo spot di Adidas per televisione, all’inizio ho pensato bello cavolo, poi ho detto ok hai fatto pubblicità sfruttando questo, ben per te. Per cui indifferente da entrambi i punti di vista, comunque non negativo. Per la relazione

sinceramente, come già detto, non le vedo molto pro etica queste iniziative per cui la cosa non mi tange, sono un'azienda e lo hanno fatto per profitto, cosa che alla fine un'azienda deve fare.”

Partecipante 10: “Dal punto di vista di comunicazione, per quanto riguarda #HOMETEAM, indifferente, in un certo senso mi smuove verso il giudizio negativo del brand perché ci ho visto più business che etica. Per quanto il discorso delle visiere e delle mascherine e vabbè del fatto del dollaro sicuramente positivo il giudizio anche se da un lato penso che potrebbe farlo ogni giorno. Detto questo, anche per me, a livello di relazione la cosa non mi cambia diciamo, prima del covid lo acquistavo sporadicamente e ora continuo ad acquistarlo sporadicamente.”

Partecipante 11: “Allora per quanto riguarda entrambe le iniziative, in un primo momento in cui ne avevo sentito parlare o magari avevo visto degli spot alla tv, la prima reazione è positiva per entrambe, però come dicevate prima l'idea che ho io di Adidas è di un'azienda tedesca che produce in Cina e in Pakistan e quindi se poi io mi ritrovo che devo comprare una scarpa, non è la campagna sulle mascherine a farmi cambiare idea, perché comunque sono consapevole che con un budget ristretto quello che vado a comprare non è un prodotto sostenibile. Dunque, la mia idea non cambia grazie ad una campagna fatta su una tematica molto scottante al momento, quindi è anche facile giocarci sopra secondo me. Per cui dopo un po' pensandoci il mio giudizio diventa negativo perché ad esempio sarebbe molto più d'impatto una campagna in cui uno mi assicura che pur producendo in Cina, i lavoratori sono maggiorenni e non sottopagati, allora in quel caso potrei anche darti il doppio dei soldi, se mi assicuri che sono prodotte in un certo modo. Per cui la mia idea di Adidas, di Nike e di altro rimane comunque quella di una multinazionale fa la multinazionale. Tirando le somme direi quindi che la percezione cambia più verso il negativo, se inizialmente è positiva poi ragionandoci su mi accorgo che si smuove più sul lato negativo. Per quanto riguarda la relazione invece, dato che non ne ho una con il brand, anche a me la cosa non tocca e non cambia, anche dopo che sono venuta a conoscenza di queste iniziative non vado a creare un rapporto diciamo con brand.”

Partecipante 12: “Per me positive entrambe le iniziative, sia comunicazione che donazioni. La comunicazione secondo me ha aiutato tante persone in quel periodo, me compresa, per cui non vedo perché non farla o perché comunque dovrei valutare un'azienda negativamente se fa questo genere di attività. Sono consapevole che lo scopo dell'azienda era il business, altrimenti sarebbe, come abbia già detto, una no profit, ma alla fine non credo sia stato l'unico e credo che comunque l'etica abbia spinto abbastanza la cosa. Anche per il discorso mascherine e visiere il giudizio mio è positivo, ovviamente più positivo per quanto riguarda le visiere donate, ma anche per le mascherine vendute non ci vedo nulla di male, hanno fornito un prodotto utile nel momento in cui serviva e non c'era. Per cui sommando tutto ti direi anch'io che la relazione con il brand ha acquisito dei punti, in aumento dico.”

Moderatrice: “D'accordo ragazzi, abbiamo finito, io vi ringrazio moltissimo per aver partecipato oggi, la discussione è stata davvero stimolante, credo appunto che siano usciti dei punti interessanti su cui avrò il piacere di ragionare. Prima di lasciarvi liberi vi chiedo solamente di compilare questi foglietti. Grazie mille a tutti!”

2.1 Sbobinatura della seconda discussione

Moderatrice: “Buonasera a tutti e grazie di essere venuti questa sera. In pratica andremo a fare una discussione molto informale e tranquilla, con lo scopo di andare a scoprire se la vostra percezione del brand, in questo caso Adidas, è cambiata oppure no a seguito delle iniziative che ha fatto durante la pandemia. Per percezione intendiamo il giudizio che avete in generale sul brand, l'insieme delle opinioni e sensazioni sullo stesso. Per quanto riguarda le regole di questo focus group, vi chiederei se per piacere potete mettere i cellulari in silenzioso, andare in bagno prima di iniziare con la discussione vera e propria e soprattutto di parlare uno alla volta rispettando l'opinione altrui. Sentitevi liberi di dire tutto quello che pensate. Ora vi farò vedere due video, o meglio tre. Il primo è uno spot che Adidas ha fatto in pandemia con il messaggio che usciti appunto da questa emergenza si risonerà a fare sport, mentre gli altri due riguardano un'iniziativa di comunicazione che il brand ha fatto, la #HOMETEAM, fatta da Adidas con degli influencer, in cui questi mostrano cosa fanno durante una giornata tipo di quarantena e stimolano i loro follower a condividere e raccontare a loro volta le loro attività della giornata.”

Visione di alcuni video (ripresa sport + due home team influencer)

Moderatrice: “Allora in merito a questi video che abbiamo appena visto, cosa vi hanno suscitato, stimolato, pensieri, opinioni? La conoscevate questa iniziativa? Ovvero questi influencer che si sono impegnati a raccontare la loro

giornata in quarantena per far sentire la loro vicinanza con le altre persone? Cosa vi viene in mente così di primo impatto?”

Partecipante 22: “Io ricordo di aver visto qualcosa in merito da qualche atleta che seguo su Instagram, forse devo anche aver visto anche qualche IGTV in cui c’erano due o più atleti che facevano la diretta assieme, per lo più americani mi pare. In ogni caso, secondo me, cioè la mia opinione rispetto ad una iniziativa del genere è che comunque ho visto dell’impegno, il brand che credo si sia impegnato più dietro alle quinte per organizzare la cosa e questi influencer che si sono sforzati di fare video ed essere attivi in quel periodo, cosa che non proprio tutti facevano. qualcuno se l’è vissuta male la quarantena e non tutti sono stati subito pronti e reattivi a fare video. In più penso anche che per le persone sole soprattutto, durante questo periodo questi video possono essere stati di aiuto.”

Partecipante 20: “Io invece, ad esempio, non la conoscevo questa iniziativa di Adidas ma ad esempio conoscevo di altre iniziative di challenges durante la quarantena. Ho visto anche altri brand che ne hanno fatte, sia brand di vestiti, che organizzazioni anche culturali più che altro. Io penso che in quel momento la gente non sapeva cosa fare e bisognava far qualcosa come dare dei contenuti multimediali perché le persone durante il giorno pensavano a stare davanti ai telefonini.”

Partecipante 19: “Però effettivamente oltre a dare contenuti da guardare e su questo i social sono stati meravigliosi in quel periodo, ti danno un attimo l’input di guardare, di mettersi alla prova, c’era chi cucinava e allora tutte le pagine di cucina erano bombardate da domande sulle ricette. Quella come anche questa iniziativa, come quelle culturali, oltre che a creare un qualcosa per distrarci era anche uno spronare a non star fermi a non far niente ma a fare cose e non deprimersi.”

Partecipante 18: “Più che spronarti a far qualcosa, secondo me aiutavano a farti sentire vicino alle altre persone in un momento in cui non ti sentivi vicino a nessuno. Io e la mia band, canto in una piccola band, abbiamo fatto e montato un video dove noi suonavamo da casa.”

Moderatrice: “Come mai avete fatto questo video?”

Partecipante 18: “Eh perché non potevamo trovarci in sala prove ma allo stesso tempo volevamo suonare, per cui abbiamo deciso di trovare questa soluzione. Quindi di fondo c’era la necessità di sentirsi vicino agli altri nonostante la lontananza fisica.”

Partecipante 15: “Però se posso dire, i concetti nei video sono diversi. Il secondo quello di Instagram è una condivisione e quello ovviamente non sembrerebbe per niente organizzato da Adidas, nel senso che hanno preso gli atleti di Adidas e gli hanno detto “fate qualcosa per condividere con l’hashtag”, che poi è legato ad un progetto di Adidas. Invece l’altro sembra più postumo, nel senso che sembra quasi un “ci vediamo alla fine di tutto sto casino e torneremo”, lo vedo un modo per forse tenere vivo l’interesse nel marchio e stimolare anche effettivamente. Hanno due stimoli diversi, a me ad esempio... i due video di Instagram erano molto diversi, il primo era molto più stimolante ed era molto più legato al marchio, invece l’altro era solo un momento di vita che condiviso dall’atleta.”

Partecipante 20: “Io avrei una domanda, il primo video di Adidas, editato da loro, è post pandemia?”

Partecipante 22: “Io ricordo di averlo visto qualche mese dopo lo scoppio della pandemia, tipo aprile o maggio.”

Moderatrice: “Sì esatto è stato fatto circa ad aprile del 2020.”

Partecipante 15: “Sì, è più un incitamento a non mollare, che si tornerà, cosa che forse un po’ è anche il messaggio che ha lasciato lo sport in generale.”

Partecipante 17: “Se posso, vorrei dire la mia.”

Moderatrice: “Certo dicci pure!”

Partecipante 17: “Allora avevo visto il primo video, gli altri due no probabilmente perché non ho Instagram vabbè il primo, più emozionale, fondamentale è tutto ben condito ma il succo del discorso e non dimenticarti di comprare Adidas appena puoi uscire. Gli altri due sono così, diciamo contenuti che probabilmente non si sapeva che cosa fare e

quindi hanno utilizzato l'influencer, perché non potevano mettere i propri dipendenti Adidas a dire queste cose, non sarebbero state assolutamente credibili e quindi hanno utilizzato i propri il promoter, che sono pagati da Adidas per dire le cose che Adidas voleva che dicessero. Quindi sì, il primo secondo me è personalmente boh... è uno spot e forse più credibile perché è uno spot Adidas. Gli altri sono un po' più subdoli, nel senso che molto bravo il brand, però lo ha fatto per vendere. Secondo me Adidas non ha come finalità la speranza di darti una vita migliore, ma quella di vendere."

Partecipante 18: "Se posso rispondo io. Lui ha ragione nel senso, sicuramente, è chiaro che ci siamo trovati in un momento storico in cui mai avremmo pensato di trovarci e sicuramente tirando acqua al proprio mulino, però vendere un po' di speranza era comunque per me vendere speranza. Nel senso, per quanto potesse il messaggio tornare utile ad Adidas, si trattava comunque di vendere un po' di speranza e non c'era niente di male in questo. Sono d'accordo con il suo discorso, dico che chi ha i mezzi per raggiungere tante persone probabilmente può, oltre che vendere, dire anche delle cose interessanti. Quindi nel momento in cui tu hai le possibilità la possibilità di rivolgerti a tante persone puoi scegliere che tipo di messaggio inviare."

Partecipante 19: "Ed effettivamente come dici tu essendo comunque un marchio grande arrivi molte più persone e quindi oltre il messaggio di vendere arriva anche il messaggio di speranza a molte più persone."

Partecipante 18: "Poi sicuramente la finalità era anche quella di vendere però..."

Partecipante 15: "Giustamente devono campare anche loro."

Moderatrice: "Qualcun altro vuole aggiungere qualcosa, altri pensieri o opinioni su questo?"

Partecipante 14: "Io ho una riflessione, secondo voi quando sono più influenzabili le persone? Secondo me quando sono tristi e disperate e magari, ovvio che chi fa il pubblicitario. In quel momento stava passando un momento di difficoltà, quindi può averci messo qualcosa di anche di suo, qualche sentimento provato, però per fare un buon lavoro e ragionando in maniera disincantata, possiamo anche dire che il momento della crisi è il momento che dal punto di vista dei pubblicitari, come un momento che offre delle opportunità. Quindi le persone che hanno una difficoltà sono più permeabili in quel momento a un certo tipo di messaggio pubblicitario, che se per te invece tutto quanto va bene e sei preso da tutti quanti i tuoi affari, magari certi messaggi ti passano via. Invece se sei là, a casa e sei in una situazione difficile, un messaggio pubblicitario fatto bene come questo di Adidas, che senza dubbio è fatto bene, ti colpisce di più. Perché uno che ti dà quel messaggio "dai che ci ritroviamo, continua a fare sport e quando finisce tutto ci ritroviamo" comunque ti dice che il brand è con te e spera che tu te ne ricordi quando effettivamente ritornerai a fare sport. Per cui quando finisce la pandemia, ti ricordi il messaggio e ti entra inconsciamente nella tua testa, quando vai a comprare i capi sportivi alla Sportler (negozio di sport nelle vicinanze di Treviso), vai lì e scegli le cose Adidas."

Partecipante 20: "Io, ad esempio da parte mia, durante la pandemia, ho comprato alcuni capi Adidas per fare sport in casa dato che dovevo fare l'attività fisica a casa, allora mi sono comprata le cose adatte."

Partecipante 19: "Secondo me è una cosa particolarmente oggettiva io non credo di aver visto nessuno di queste cose promozionali, o meglio non mi ci sono soffermata probabilmente perché tra tutto quello che hanno fatto di sicuro qualcosa lo devo aver visto. Io in quel periodo vivevo in Olanda da sola e sinceramente non avevo lo spazio, né sentivo il bisogno, di fare sport. Per cui qualsiasi cosa per me, di qualsiasi azienda era abbastanza neutra, non avevo molta voglia di fare. Per cui parlando di esperienza personale, un messaggio del genere non mi avrebbe fatto niente, però devo riconoscere che il messaggio a me è piaciuto, cioè adesso vedendolo effettivamente dico che è un bel messaggio e che a chi ha bisogno questo fa bene."

Partecipante 15: "Legando il discorso è anche una questione di target, essendo una cosa social magari ha colpito le persone più giovani di noi. Io probabilmente ricordo che forse ho visto qualcosa ma perché ho acquistato da loro, oltre alle mie scarpe solite, attrezzatura da judo del brand."

Partecipante 20: "Eh, per terminare il discorso che stavo facendo prima, io ho comprato appunto Adidas in quarantena perché dovevo fare sport ed ho scelto il brand perché e mi ricorda molto lo stile anni '80/'90, mi piace come fit e come disegno proprio di linea ecco. Per cui principalmente per una questione di stile."

Moderatrice: "Se tu però avessi visto questa cosa in pandemia, pensi che saresti stata più o meno influenzata ad acquistare il brand?"

Partecipante 20: "Probabilmente sarei stata un pelo più influenzata, anche se non valuto ovviamente solo una pubblicità per acquistare un prodotto."

Partecipante 15: "Io personalmente sono più tecnico, quindi ad esempio vado a valutare com'è fatto il prodotto e le pubblicità così mi influenzano poco. Anche io, oltre alle cose per judo che dicevo, ho delle scarpe dell'Adidas mi piacciono molto, sono molto robuste, solitamente quando poi finisco quelle ne prendo un altro paio più o meno uguale, perché so che comunque sono buonissimo prodotto, però diciamo che valuto più le loro caratteristiche qualitative."

Partecipante 16: "Io posso aggiungere una cosa?"

Moderatrice: "Certo vai pure!"

Partecipante 16: "La challenge quella con i professionisti era fatta in modo che altre persone mettessero i loro video o scrivessero o commentassero semplicemente cosa facevano durante la quarantena giusto?"

Moderatrice: "Sì esatto!"

Partecipante 16: "A me, ad esempio, lo sport non piace, Adidas o non Adidas è indifferente però, paradossalmente mi sento più influenzata dall'acquistare i prodotti Adidas da voi che me ne state parlando, piuttosto che dagli spot o in generale da quello che dicono loro sui social. Per cui è già diverso se me lo dice una persona reale (accenna le virgolette con le dita), piuttosto che uno sportivo famoso."

Partecipante 14: "Però concettualmente non è molto diverso, cioè tu hai detto che se te lo dicono le persone che conosci allora ti fidi e magari acquisti il prodotto. Quello che fanno loro è la stessa cosa, tu lo vedi in maniera più distaccata perché non sei vicina a quello sportivo, chi si attacca al mondo dei social e li segue molto, gli sembra di avere un confidente, quindi l'effetto è lo stesso."

Partecipante 19: "In ogni caso raggiungono comunque un grande pubblico, perché sono persone molto famose."

Partecipante 14: "Io, ad esempio, credo di essere tra i più vecchi (mima le virgolette) diciamo qui dentro e non è che mi attacco a seguire queste persone, però magari i giovani che usano molto Instagram e seguono molto, può avere un effetto diverso. Per loro puntare sui giovani vuol dire crearsi un seguito, perché se tu ti coltivi uno che ha 15, 16, 18 o 20 anni, dopo magari te lo fidelizzi e te lo porti avanti. Tra l'altro magari è l'età in cui fai più sport perché poi arrivati ai trenta sono pochi quelli che continuano a farlo con regolarità."

Partecipante 19: "Aggiungo una cosa però, quelli sono atleti professionisti sponsorizzati da Adidas, quindi, se io sento una persona che è pagata per dirmi che quel prodotto è bello allora difficilmente gli credo, se invece me lo dice una persona che non ha nessun tornaconto e anzi impiega i suoi soldi per acquistare i prodotti allora è ok."

Partecipante 20: "È una buona considerazione questa secondo me."

Partecipante 17: "Io volevo dire un'altra cosa."

Moderatrice: "Infatti avevo notato, vai pure."

Partecipante 17: "Che alla fine hanno parlato molto di sport e hanno mostrato degli sportivi ma fondamentalmente hanno una maglietta e dei leggings, nel senso che usano lo sport per veicolare certi valori però poi secondo me alla i prodotti più venduti sono quelli di lifestyle. Per cui secondo me usano questi valori legati allo sport per venderti poi i prodotti lifestyle, perché fatalità siamo in 10/12 è non c'è nessuno che ha comprato una scarpa da calcio adidas o comunque qualcosa di sportivo."

Partecipante 22: "Beh io sì, facevo atletica e continuo a correre e ad allenarmi e ho quasi sempre acquistato scarpe da corsa Adidas perché mi trovo bene e perché no, mi ci rispecchio anche nei suoi valori. Mi era capitato ad esempio di

informarmi sulle iniziative di sostenibilità e avevo guardato le scarpe che avevano fatto con la plastica raccolta dal mare. Per cui io non sono molto d'accordo sul fatto che Adidas venda solo prodotti di streetwear e utilizzi lo sport per i valori, cioè alla fine è prima una marca che vende cose sportive e poi di streetwear.”

Partecipante 19: “Anch’io, ad esempio, ho comprato l’anno scorso delle scarpe con i tacchetti, perché da un paio di anni vado a giocare al campetto con gli amici.”

Partecipante 15: “Beh, ad esempio, nel judo noi abbiamo i kimoni dell’Adidas.”

Partecipante 21: “Anch’io nel karate avevo kimono, protezioni e guantini dell’Adidas.”

Partecipante 20: “Beh coprono un po’ tutti gli sport sicuramente, non credo ci sia una fetta predominante.”

Moderatrice: “Ok grazie mille a tutti, qualcun altro conosceva qualche altra iniziativa?”

Partecipante 13: “Io, ad esempio, sapevo e ho partecipato alla #HOMETEAMHERO, mi pareva che potessi da casa, tramite l’applicazione di Adidas, che io avevo sul Garmin (orologio), si poteva in un’ora di allenamento potevi donare un dollaro al fondo dell’OMS mi pare. Io ricordo che l’ho usata e da sportivo, forse la quarantena l’ho sentita di più, il fatto di fare sport a casa e potersi muovere è stata una manna dal cielo, soprattutto per chi non era comunque abitudinario nel fare sport. Per cui questa occasione ha dato oltre la possibilità di fare sport ma anche del bene. Io mi sono sentito di aver fatto una buona azione, per cui la valuto come un’iniziativa valida per il brand. Rispetto all’iniziativa di prima, io non avendo Instagram ricordo che questa cosa l’avevo vista, su Facebook e You Tube e anche alcuni nuotatori della nazionale di pallanuoto l’avevano fatta questa iniziativa e secondo me era una cosa per renderti partecipe e per sentirsi tutti uniti e vicini.”

Partecipante 22: “Anch’io avevo provato a partecipare a questa cosa della #HOMETEAMHERO con la corsa, ma poi mi si è rotto l’orologio per cui non ho fatto nulla. L’iniziativa però mi piaceva e ricordo di esserci rimasta un po’ male per non aver partecipato, anch’io avrei voluto aiutare in qualche modo. In generale l’ho vista come un’ottima cosa, come diceva lui, con molteplici scopi da un lato aiuto, dall’altro smuove le persone.”

Partecipante 18: “Io mi collego a quello che ha detto lui, in realtà anche altre squadre minori come il volley Treviso, ovvero le giovanili, l’ha fatto questa cosa qua ed ogni ragazzo della prima squadra faceva vedere la sua giornata, ma non solo, ce ne sono stati in tanti altri settori hanno fatto questa cosa qui. Ma questo per riagganciarmi al discorso di prima sul fatto che, un intento di marketing poi sotto probabilmente c’è, però è legato a un messaggio fondamentalmente positivo, che era la volontà di avere la speranza di ritrovarsi, di rivedersi, di stare di nuovo insieme ed è stato un messaggio portato avanti da tante in realtà. Per cui c’è sicuramente l’intento di vendita, ma non solo, me lo auguro anche.”

Partecipante 17: “Io invece credo che non si vende con un messaggio negativo.”

Partecipante 22: “Però, posso dire? Cioè, se vedi il mondo sempre così ma era negativa non è più finita, io ad esempio me la vivrei malissimo e non mi fiderei più di nessuno. L’obiettivo secondo me il primissimo, in questo caso, è più legato a qualcosa di morale, poi quello di vendita c’è sicuramente, ma prima credo che ci sia quello morale. Mi viene in mente non so se avete sentito l’esempio recente che Patagonia ha deciso di donare il suo brand ad una no profit, sicuramente questo porta un’immagine e nomea positiva al brand, ma di sicuro non lo collego direttamente a una cosa di business. Inoltre Adidas essendo così seguita ed internazionale, una specie di mega influencer, può dire “ok magari mi prendo un pelo la responsabilità di dare un attimo l’esempio”.”

Partecipante 20: “Un brand del genere deve avere un’etica, oltre alla mission deve avere anche l’etica, sennò non vai da nessuna parte da quei livelli lì.”

Partecipante 17: “Noi la stiamo un po’ condendo troppo, secondo me l’obiettivo rimane la vendita pura, vi faccio un esempio negli anni ‘90 c’era Diadora, leader nel calcio, poi è arrivata Nike e Adidas e l’hanno surclassata perché avevano dei potenti mezzi di marketing in confronto ad un’azienda veneta, che non sa che cos’è il marketing praticamente. Loro non avevano i mezzi e non capivano l’importanza di spendere in ambassador, cosa che gli altri brand invece facevano. Oggi la pubblicità è condire un qualcosa ma fondamentalmente ha come obiettivo far parlare del brand. L’importante è che la gente si ricordi di te perché nel momento in cui ti nasce il bisogno di acquistare un

prodotto, preferisci quella marca piuttosto di un'altra. Questa è la stessa cosa che è successa in pandemia, io in pandemia non potevo comprare ma uscito dalla pandemia sì, per cui magari andavo da Adidas. Poi voi la mette giù su un discorso etico ed è etico e se lo fa una onlus, se o se lo fa lo Stato, neanche quello forse, ma se lo fa un brand tu sai che l'obiettivo finale è sempre e solo primariamente vendere.”

Partecipante 22: “Ok sono d'accordo con te, toglierei questo solo. Come diceva lei i brand hanno una mission, una vision, il che li porta a non cercare solo il profitto, ripeto solo. Ovvio che poi devono campare in qualche modo come diceva non mi ricordo qui, però arrivati a quei livelli non credo sia solo quello.”

Partecipante 19: “Sono d'accordo, anch'io non credo sia solo ed esclusivamente quello.”

Partecipante 20: “Io credo sia tutto che va a confluire per contribuire al profitto, che surclassa tutte gli altri concept, il resto va a crescere a livello globale la volontà di un acquirente a scegliere questo piuttosto che un altro brand.”

Partecipante 19: “Ok io dico che nonostante questo lato della medaglia, il fatto che loro abbiano fatto questa cosa, secondo me è positiva, questo è il punto. Possiamo discutere moltissimo su questa cosa ma secondo me dato che siamo tutti d'accordo che non stiamo parlando di una onlus per cui non vedo il problema diciamo e secondo me queste iniziative sono da valutare positivamente.”

Partecipante 18: “Io credo che un messaggio del genere in questo periodo facesse comunque comodo a chi stava a casa, a prescindere l'intento finale dell'azienda, era un messaggio che comunque aiutava chi stava a casa, senza contare che qualcuno non è stato aiutato in ogni caso ma magari c'è stata gente che ha tratto degli stimoli da questa cosa qua, sebbene l'intento di partenza fosse diverso.”

Moderatrice: “Ok grazie mille per le vostre opinioni ed argomentazioni. Ora vi faccio una domanda per concludere questa prima parte di discussione, ovvero, se un brand non fosse attivo in queste situazioni, quindi, se si facesse gli affari suoi, se non dicesse niente, se non esponesse, cosa pensereste di lui?”

Partecipante 15: “Per me sparisce, è come nei social anche un amico, se Instagram vede che lo aggiungo, mi propone i post che fa, i reel che fa. Me li propone continuamente perché con quell'aggiunta hai creato una sorta di momentaneo interesse, poi sta a tutte le logiche del social capire se questa persona aggiunta è stata appunto aggiunta agli amici perché semplicemente abbiamo stretto amicizia o perché c'è qualcosa di più o di meno, esempio solo per curiosità oppure se cioè mi interessano i suoi contenuti. E se un brand crea contenuti che non hanno un minimo interesse magari non viene messo da parte da me, ma quel segmento di mercato creato dai social lo nasconde. Quindi se loro non continuano a creare dei contenuti, vengono messi in coda negli interessi degli atleti normali diciamo, da noi.”

Moderatrice: “Ma secondo te, al di là dei social, il fatto che le aziende non si esponano concretamente per determinati temi per te è un bene o un male? Ovvero che si identificano nel ruolo più attivista.”

Partecipante 15: “Secondo me è la stessa cosa anche per l'umano diciamo, poi dipende dalla forza che ha un brand, ad esempio se Apple non avesse fatto nulla durante la quarantena probabilmente, a causa della sua forza non sarebbe cambiato nulla. Nel settore dello sport, se la gente non viene spronata... un'atleta professionista deve spronarsi da solo, però una persona normale se non ha l'incoraggiamento giusto, non mantiene nemmeno la forza. Una persona normale che a casa in quarantena, se non gli dici di fare sport come l'hanno promosso, non solo i brand ma anche ad esempio la mia allenatrice di judo nel mio caso, lo ha fatto per convincerci ad allenarci e mantenerci attivi comunque. Poi loro ovviamente lo hanno fatto per una questione di business di fondo, ma anche dare sicuramente una forza di stimolo per le persone che erano a casa. Secondo me è tutto collegato sono sicuro del business ma anche dell'etica. Mi sono focalizzato sui social perché in periodo di quarantena erano l'unico canale che avevano per comunicare e per raggiungere più gente possibile dato che non potevano attaccare cartelloni in giro per le strade perché la gente appunto non poteva muoversi. Erano la cosa più efficiente in quel momento.”

Partecipante 18: “A me la tua domanda ha subito suscitato come risposta il fatto che se un'azienda non avesse fatto qualcosa per promuovere un messaggio positivo probabilmente il mio pensiero sarebbe stato che a questi non interessa empatizzare con le persone.”

Partecipante 24: “Anche a me cambia se fanno qualcosa o non lo fanno. Con queste azioni oltre a far conoscere in maniera più completa il brand, hanno la possibilità di fare cose utili per le persone. Io sicuramente quando acquisto

un prodotto guardo la qualità, però il fatto che Adidas o un'impresa in generale, sia attiva socialmente, sicuramente mi guida nella scelta d'acquisto."

Partecipante 20: "Secondo me dipende da un brand di massa piuttosto che da un brand di nicchia. Magari a un brand più di nicchia non interessa raggiungere un determinato pubblico e quindi un determinato fatturato e dunque fare certe attività. Al di là di questo mi interessa che faccia attivismo se in quel momento non ho molto da fare, come è successo in quarantena, ho tanto tempo e allora dico sì mi interessa che faccia attivismo, in un caso normale non mi interesserebbe invece."

Partecipante 23: "Io sono favorevole a questo genere di iniziative, è ovvio che per l'azienda è una pubblicità per attirare l'attenzione, però è anche vero che sono tutte iniziative che giovano all'interesse delle persone. Sicuramente quando vado a comprarmi un paio di scarpe, questa cosa influisce sulla mia decisione, mi viene da scegliere il brand che so che ha fatto di più."

Partecipante 19: "A me interesserebbe molto se un brand che seguo e mi piace fa una cosa del genere, cioè se il brand si espone così su certi temi, mi viene in mente sempre l'esempio di Patagonia che è un brand molto sostenibile a me questa cosa piace già moltissimo. Per cui se questo mi fa un'iniziativa x allora probabilmente il brand inizierà a piacermi ancora di più. Per cui se un brand dice di avere gli stessi ideali che ho io e mi ci rispecchio, se quindi fa una certa iniziativa che a sua volta rispecchia questi miei ideali allora mi piace. Stessa cosa per Adidas, se ad una persona piace Adidas e le rispecchia i suoi ideali, queste iniziative secondo me hanno un impatto molto positivo su questa persona. Quindi è molto positivo che un brand si metta in prima persona a dire "io in questa situazione mi schiero da questa parte piuttosto che da questa", perché onestamente se non facessero nulla si rimarrei male."

Partecipante 22: Anch'io sono d'accordo, ad esempio come dicevo prima, seguo e acquisto il brand per una questione sportiva soprattutto e vabbè al di là che mi era capitato di informarmi, ho sentito che erano venuti fuori scandali perché non mi ricordo dove, durante il covid, non pagavano i lavoratori, ma sinceramente penso anche che essendo un'azienda così grande è facile sbagliare, lo fanno anche le aziende piccole e soprattutto è facile insabbiare tutto. Forse, in generale, dovrebbero trovare un modo, soprattutto per le persone scettiche e che fanno fatica a fidarsi, per apparire più trasparenti e credibili, innanzitutto evitando questi scandali e poi non so provo a proporre, ad esempio redigendo dei report che testimonino le cose come stanno, che so che fanno già ma secondo me sono pochi e non molto comunicati. Al di là di questa riflessione però, quando acquisto sinceramente io lo faccio non solo perché mi piace a livello di stile e qualità un prodotto, ma anche per, come diceva L., i suoi valori che devono rispecchiare i miei. Per cui se devo comprare delle scarpe da corsa e vedo quali sono le alternative nel mercato, sinceramente scelgo e ho scelto Adidas perché ho visto che un minimo di impegno ce lo mette. Per cui se un'impresa fa attivismo e si schiera su certi temi a me fa solo che piacere perché mi aiuta a scegliere cosa acquistare e cosa no, quali brand sostenere e quali no."

Partecipante 14: "Io invece stavo pensando a quello che stavate dicendo, a come sono cambiate le pubblicità negli anni e al fatto che avendo 35 anni probabilmente sono meno social e secondo me bisogna anche guardare dove devono arrivare loro e il giudizio delle persone come è cambiato nel tempo. Intanto faccio una parentesi sul giudizio perché tipo da questo sono esclusi quelli che fanno abbigliamento molto tecnico, perché chi va a prendersi l'abbigliamento per fare, non so, arrampicata, magari di messaggi che pescano nel mucchio gli interessa relativamente. Qui magari l'interesse è quello di lanciare una rete a strascico e colpire un pubblico amplissimo. Una volta il messaggio era soprattutto promuovere esclusivamente un prodotto, o per la sua estetica o attraverso il personaggio famoso, possibilmente vincente. Credo una volta di aver visto in un documentario che parlavano di sponsor e dicevano che la prima sponsorizzazione grossa è stata quella con le Nike Air e Michael Jordan, mi sembra avessero citato quello come punto di svolta, perché tipo quelli lo avevano coperto di soldi proprio per prendere la sua immagine e questo aveva dato uno slancio pazzesco a Nike. Per questo secondo me gli sportivi sono diventati importanti per la pubblicità, comunque si tratta di persone che guadagnano molto di più dallo sponsor che dallo sport e principalmente erano tutti atleti vincenti. Adesso, oltre a questo, con i social, si è aggiunto che la gente ti dà un giudizio e se fai qualcosa di eticamente sbagliato il giudizio pesa perché la gente ti critica e quindi il messaggio non deve essere solo che ti vendo il prodotto ma te lo vendo con il messaggio eticamente corretto, legato alla pandemia o all'ecologia ad esempio. Per cui si cerca sempre di seguire questa onda qui e chi fa pubblicità lo sa questo. Poi è anche vero che intrinsecamente magari questi pubblicitari non sono mossi da sentimenti negativi ma ovviamente sanno queste cose ed è a queste che puntano. Poi altra cosa, le persone non si condividono le pubblicità che parlano di prodotti, magari solo se queste sono particolarmente simpatiche, ma si condividono un gesto, un'azione; se uno fa una pubblicità bella, positiva, che lancia un messaggio, magari uno la condivide sui social e questa rimbalza, più rimbalza e più viene visualizzata e quindi c'è

un effetto moltiplicatore. Per cui loro sono molto attenti secondo me anche a quello che può essere condiviso dalle persone, che le persone di possono sentire di condividere con altre persone e quando fai una pubblicità così hai vinto.”

Moderatrice: “Ok grazie mille, tu volevi aggiungere qualcosa?”

Partecipante 15: “Io faccio una piccola aggiunta riguardo al fatto dell’etica dei vari brand, molte volte i vari brand su magari dei gesti sbagliati o non voluti dall’azienda di alcuni atleti sono stati tagliati fuori questi atleti dal marketing, solitamente erano cose abbastanza gravi ed effettivamente era una scelta anche un po’ obbligata, però vuol dire che insomma su certi aspetti a volte ha peso anche l’etica che osserva l’azienda. Sulle aziende piccole ad esempio quella del paese, che magari vuole sponsorizzare la squadra di pallavolo locale, quei soldi lì potrebbe tranquillamente tenersele e non puntare su queste cose.”

Partecipante 14: “Poi è anche vero che le aziende in quel periodo lì che messaggio potevano lanciare? Era l’unica pubblicità che potevano fare in quel momento.”

Partecipante 18: “Beh oddio, potevano solo dire di fare sport a casa così ti vendevano i prodotti, invece, hanno detto “ritorneremo a farlo insieme”.”

Partecipante 17: “Io per rispondere alla tua domanda di prima, in quel contesto lì sono d’accordo con D., nel senso che non è che io ho la lista dei 100 brand che mi piaccio e allora dico ah questo qui ha fatto la pubblicità oppure questo qui non ha fatto la pubblicità, in quel contesto un brand deve fare la pubblicità, perché è in competizione con altri brand. Cioè il messaggio di speranza che mi dà Adidas è lo stesso messaggio di speranza che mi dà un altro competitor di Adidas, per cui personalmente a me non cambia niente che Adidas mi dia o non mi dia quel messaggio di speranza. Per cui da un punto di vista mio personale un messaggio così non mi cambia niente, però se io magari sono distratto al telefono e mi compare il video, me lo guardo. Sicuramente non mi illumino perché Adidas mi ha detto questa cosa, ovvio che lo fa perché in quel momento sono da solo, sono in un momento di debolezza psicologica e sono più recettivo. Io personalmente acquisto un prodotto perché sono interessato ad un prodotto in sé e non alla fuffa valoriale che ci sta dietro. Non ho un legame affettivo con il brand, ho un legame utilitaristico, lo compro se mi va bene il prodotto.”

Partecipante 19: “Io se un brand non piace e non mi piacciono nemmeno le iniziative che fa, sinceramente non acquisto anche i suoi prodotti.”

Risposte “Anch’io” predominanti.

Partecipante 22: “Sì esatto, cioè se vedo che il brand fa un prodotto fighissimo ma abbatte le foreste in Amazonia per farlo, valuto molto attentamente se acquistarlo oppure no e nella maggior parte dei casi riesco a trovare delle alternative che mi permettono di evitare di acquistarlo e magari comprare qualcosa da un brand che invece mi piace, al di là dei prodotti che fa.”

Partecipante 18: “Io volevo fare una piccola aggiunta. Io alleno pallavolo delle bambine, le mie bambine adesso hanno visto la nazionale italiana vincere i mondiali, Alessandro Michieletto fa l’ambassador di Adidas. È una catena, nel senso che a me in palestra quest’anno sono arrivate tre volte le bambine che avevo tre anni fa. Questo è merito di tante cose, della nazionale che vince, di Adidas che prende Alessandro Michieletto e gli fa fare la sponsorizzata delle scarpe, di tanti fattori. Quindi in realtà il fatto che ci sia una pubblicità di questo tipo, al di là del messaggio che deve arrivare, poi porta beneficio a tante cose, a secondo dal fruitore che sei tu.”

Partecipante 16: “Io, ad esempio, riconosco l’utilità della cosa, bello l’attivismo, ma allo stesso tempo rimango indifferente sul brand, la mia valutazione non cambia.”

Partecipante 15: “Posso aggiungere una cosa? Mi è venuto in mente la Barilla che fa i biscotti e poi una parte del ricavato viene donato, non so, a qualche popolazione dell’Africa. In questo caso, ad esempio, è attivismo e sinceramente, anche se non so se i soldi effettivamente saranno donati, dico che bello acquisto questo pacchetto di biscotti piuttosto che quello. Per cui anche in questa forma l’attivismo, chiamiamolo così, mi fa piacere.”

Moderatrice: “A proposito di ciò che ha appena detto M., qualcuno ricorda qualche altra iniziativa di Adidas che non sia legata alla #HOMETEAMHERO, ma appunto una donazione di diverso tipo?”

Partecipante 22: "Io ricordo qualcosa sulle mascherine, mi pareva che Adidas avesse fatto delle mascherine e donava qualcosa se le acquistavi, le avevo viste in vendita ma avevo anche letto un articolo da qualche parte al riguardo."

Partecipante 21: "Anch'io ricordo di aver visto le mascherine sul sito del brand."

Moderatrice: "Ok allora a proposito di questo vi presenterei due ultime iniziative che appunto riguardano mascherine e visiere fatte dal brand e in collaborazione con alcuni fornitori e mi dite cosa ne pensate. Allora Adidas ha collaborato con il suo partner Carbon, durante la pandemia, che si occupa di stampare in 3D le soles delle scarpe, per stampare appunto delle visiere da donare poi al personale medico sanitario di alcuni ospedali principalmente degli USA."

È Stata mostrata un'immagine a supporto di questa affermazione

Moderatrice: "Altro esempio invece è quello delle mascherine in tessuto, vendute sul loro sito, tre a 10 € circa, e di questi 2€ venivano donati al fondo di Save The Children proprio per aiutare durante il periodo pandemico. Anche di queste iniziative mi piacerebbe sapere che cosa ne pensate."

Partecipante 23: "Io penso bene di entrambe le iniziative, alla fine entrambe credo abbiano aiutato, ok le seconde sono state vendute e non donate però il fatto che abbia convertito i macchinari o comunque parte della produzione per realizzare qualcosa che in quel momento serviva, me la fa valutare come una cosa utile, come se comunque avessero voglia di aiutare."

Partecipante 20: "Per me le mascherine anche no sinceramente, non mi convincono. Per la visiera invece penso che sia stata un'iniziativa utile e che abbia fatto un'opera di bene pratica."

Partecipante 21: "Anch'io la visiera la trovo più utile perché in un periodo appunto storico in cui ce n'era bisogno, magari non ne venivano prodotte e mancavano i materiali per produrle, poi comunque se ne usavano talmente tante ed erano necessarie, penso che abbiano fatto una buona opera a donarle al personale sanitario. Le mascherine in vendita meno utili secondo me."

Partecipante 19: "Secondo me non è stata un'iniziativa cattiva, hanno comunque cercato di fare del bene nel loro piccolo poi che fossero belle, brutte, utili o non utili, abbiamo scoperto dopo che quelle intessute servivano fino a lì. Comunque io valuto anche il gesto che secondo me non era male. Per le visiere la vedo come una donazione a tutti i quanti gli effetti e non mi sembra abbiano fatto chissà che pubblicità, io ad esempio non l'ho mai sentita per cui avranno probabilmente fatto solo questo post che ci stai mostrando, per cui hanno fatto bene per me."

Partecipante 15: "Ci sono tanti brand che hanno sviluppato questa cosa qui, ad esempio un brand che produce la pulizia delle biciclette hanno probabilmente sfruttato l'azienda chimica che produce per loro e hanno creato dei disinfettanti per mani con lo stesso look loro. Hanno sfruttato comunque il loro campo, know how, per produrre qualcosa che in quel momento serviva."

Partecipante 13: "Allora parto dalle mascherine, secondo me sono una cosa molto commerciale all'inizio, perché lo hanno fatto tutti, qualsiasi brand, per cui inizialmente è un metodo per vendere qualcosa per cui è una cosa che percepivo prettamente negativa. Per me le visiere invece, sono state un valore aggiunto, un'iniziativa valida, un qualcosa che, dato che donate, sono utili e giovano oltre che al brand anche alla comunità. Io per le mascherine avrei preferito che tutti quanti avessero donato a chi magari produceva i beni che erano necessari, come mascherine e disinfettanti."

Partecipante 21: "Eh ma purtroppo mancava la materia prima, per cui le imprese hanno riconvertito i loro macchinari per produrre questi beni che in quel momento erano primari."

Partecipante 13: "Ah ok in effetti non ci avevo pensato, è vero anche questo."

Partecipante 14: "Io rispetto a queste iniziative ho un'opinione leggermente diversa di quella che ho per la pubblicità. Sul creare questo genere di prodotti, per la donazione ma soprattutto anche la produzione, per me è una cosa positiva, ricordiamoci che soprattutto nella prima parte della pandemia il problema non era il denaro ma la materia prima che mancava, quindi, chiunque si è messo a produrre i beni che mancavano ha comunque creato un beneficio. Secondo me

nel fare questo, quindi, c'è un aspetto altruistico ed egoistico allo stesso tempo, nel senso che da un lato dai una mano a tutti quanti a venirme fuori, però allo stesso tempo la dai anche a te stesso perché prima se ne esce da questa situazione, prima ne esco anch'io. Quindi ognuno ha fatto del suo ed è stato positivo, ovvio che quando lo fanno hanno un tornaconto diciamo in positivo, ma questo passa in subordine rispetto all'iniziativa in sé stessa."

Partecipante 17: "Per me la donazione vera è anonima e in questo caso è comunque vendere, magari in questo caso deciso di acquistare Adidas che da 2€ a Save The Children piuttosto che comprare un altro brand che i soldi non li dona, anche se vabbè non so se effettivamente li donerà. Per le visiere già meglio, ma dato che è stata Adidas a fare il post la vedo come una cosa autoreferenziale per dire "guardate quanto siamo bravi"."

Moderatrice: "In conclusione vorrei chiedervi un breve giro di opinioni dove mi dite che cosa ne pensate di queste iniziative, divise tra iniziative di comunicazione come la #HOMETEAM che abbiamo visto all'inizio e quelle più concrete come le donazioni tramite gli allenamenti o le mascherine. Vorrei sapere come questi due gruppi di iniziative cambiano la vostra percezione, ovvero il vostro giudizio complessivo che avete sul brand, se è cambiato in positivo, negativo o se è rimasto indifferente. Ditemi anche qual è il ragionamento che vi ha portato alla definizione. Potete anche aggiungermi un piccolo commento su come può essere cambiata la vostra relazione con il brand, il legame che avevate con quest'ultimo, sempre a seguito delle iniziative fatte? Per relazione intendo il legame che instauriamo con le marche che è un po' quello che instauriamo con le persone diciamo, se ci fidiamo di loro oppure no."

Partecipante 19: "A me sono piaciute entrambe le iniziative perché la #HOMETEAM cioè alla fine per quanto possa avere anche un qualche intento di business, può dare anche un minimo di speranza in un momento che era buio per tutti. Quindi chiaro che comunque un'azienda deve guadagnare qualcosa, però hanno fatto anche un'azione positiva. Per cui la mia opinione è positiva, è ancora più positiva per le mascherine, soprattutto per il discorso donazione, anche per il fatto che non è stata chissà che pubblicizzata, quindi, magari il discorso business c'è molto meno, alla fine ha usato parte della produzione per fare del bene a qualcun altro. Per cui entrambe positive. Per la relazione invece, io ecco non avevo tutta questa relazione con il brand prima della pandemia, ora però credo che un qualcosa di positivo si sia creato (ride), inizierò a considerare il brand e mi informerò più a fondo su di lui."

Partecipante 20: "Per me invece no, la mia percezione non è cambiata ma è rimasta indifferente rispetto a prima, in entrambi i casi, perché credo che comunque è quello che il brand alla fine doveva fare, sia per differenziarsi dai competitor sia a causa della posizione globale, diciamo, che ricopre. Per cui anche la relazione con il brand rimane indifferente, non aumenta né diminuisce."

Partecipante 21: "Per me #HOMETEAM positivo perché comunque come tutti i brand hanno cavalcato l'onda ma ha anche aiutato della gente che comunque non stava benissimo in quel momento. Per quanto riguarda donazioni, visiere e mascherine ovviamente più positivo come ho detto prima, sono d'accordo, è stata una donazione per cui sì, hanno fatto bene. Quindi se già prima acquistavo Adidas ora lo faccio e ho un rapporto o come vogliamo dire, con il brand comunque più positivo."

Partecipante 13: "Io #HOMETEAM giudizio positivo perché comunque secondo me appunto, ha aiutato come cosa. Per quanto riguarda le mascherine inizialmente indifferente e poi positivo dai perché mi avete fatto ragionare sul fatto che effettivamente hanno convertito la loro produzione. Nel complesso Adidas ha acquisito un punticino in più anche a livello di rapporto/legame, io tendenzialmente la compravo poco, però magari ora ha acquisito quel valore in più."

Partecipante 14: "Io positivo sicuramente per le donazioni e per le mascherine. Per l'iniziativa dei social invece mi è del tutto indifferente perché appunto sono poco social, probabilmente lo spot pubblicitario vedendola nel momento della pandemia mi sarebbe stato efficace, cioè avrebbe avuto impatto su di me. Per cui donazioni percezione positiva, comunicazione invece indifferente, facendo una media tra le due direi che mi è rimasta indifferente (la marca) anche rispetto alla relazione."

Partecipante 15: "A me la percezione è cambiata in positivo, non che mi influenza troppo sull'acquisto perché appunto quello che hanno fatto loro lo hanno fatto anche altri brand, per cui credo che se compravo Adidas prima ora lo continuo a comprare con un occhio ancora più sereno, anche a livello di relazione. Secondo me sono tutte cose positive e danno un aspetto bello del brand. Credo che i veri e propri clienti nuovi, ne hanno fatti più con le iniziative di comunicazione, comunque, soprattutto quelle con gli influencer. Lo spot invece è più un mantenere e fidelizzare gli utenti."

Partecipante 16: "Io in un primo momento ti direi positivo, anche perché lo spot, ad esempio, lo avevo visto e mi pare che mi abbia fatto anche un certo effetto, ora ripensandoci dico che probabilmente è stato un effetto del momento e in realtà l'iniziativa non mi ha cambiato il giudizio, per cui ti direi indifferente. Per quanto riguarda le mascherine ecc, ritengo che sia stata fatta una cosa positiva però questo non va ad influire su ciò che penso del brand, diciamo che questa cosa non mi eleva Adidas. Per cui indifferente per entrambe le iniziative e indifferente anche per la relazione che ho con il brand."

Partecipante 17: "Io indifferente, credo che loro non potessero fare diversamente per ciò che ci siamo detti prima, se ho acquistato Adidas in passato o la comprerò in futuro, di sicuro non è determinato da questo, dalle attività benefiche o da quelle fatte per coinvolgere la propria fan base. Sì per cui anche la relazione (mima le virgolette), rimane indifferente, credo di non avere relazioni con nessun brand per cui nemmeno con Adidas."

Partecipante 18: "Per me il giudizio complessivo è cambiato positivamente per entrambe le iniziative, fermo restando che questo è un brand che deve vendere dei prodotti, il messaggio comunque è positivo. Da una parte c'è la vendita è vero e dall'altro però la beneficenza e il coinvolgimento, quindi positivo per entrambe le tipologie di iniziative. Per quanto riguarda il legame con il brand, prima era comunque positivo e forse ora si è rafforzato come, come diceva M. sono ancora più serena ad acquistare prodotti Adidas ora."

Partecipante 22: "Anche per me entrambe positivo, diciamo che alcune iniziative vabbè le conoscevo ed altre no e comunque mi avevano già elevato il brand, diciamo così. Ovviamente sono consapevole che abbia uno scopo di business in tutto questo, però credo anche che appunto non sia solo quello e ci sia anche dell'etica, che ha aiutato delle persone. Per cui sì, la mia percezione è cambiata positivamente, Adidas ha acquisito dei voti in più diciamo, anche per la relazione."

Partecipante 23: "Sicuramente anche per me positiva, credo che comunque ci sia da riconoscere il fatto che hanno fatto qualcosa in più rispetto a chi non faceva niente. Così facendo di sicuro hanno ottenuto dei vantaggi a livello di immagine che male non fa, però comunque non credo lo abbiano fatto solo per quello. Per la relazione invece, anch'io positiva dai, cioè alla fine anch'io acquisterò un po' più tranquillamente, mi dovrò informare per conto mio, ma nel complesso positiva anche quella."

Partecipante 24: "Ok io sono l'ultimo, anche per me, per la comunicazione il giudizio mi varia in positivo, per il fatto che in pandemia si sono presi l'incarico di parlare alla gente e dargli un po' di speranza in più, che in quel momento serviva. Io ho preferito queste iniziative piuttosto che una semplice pubblicità focalizzata solo sul prodotto, il che mi porta a dire che il legame con Adidas è cambiato sempre in positivo, dato che comunque ha fatto questo. Sicuramente però, le iniziative di donazione le valuto ancora più positivamente, perché mi hanno fatto capire che l'impresa si è impegnata per chi ne aveva bisogno e che persegue alcuni dei miei ideali."

Moderatrice: "D'accordo abbiamo terminato, vi chiedo un ultimo favore, se potreste compilarmi questo piccolo questionario. Per il resto grazie mille davvero a tutti per aver partecipato a questo focus group per la mia tesi e per aver espresso così tanti pensieri ed opinioni davvero disparate e stimolanti diciamo. Spero non vi siate annoiati ma divertivi, vi ringrazio ancora moltissimo."

Bibliografia

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 34(3), 347-356.
- Abd Ghani, N. H. B., & Tuhin, M. K. W. (2016). Consumer brand relationships. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 950-957.
- Aiswarya, G., & Krishnan, J. (2019). Brand perception: How is it created? how does it affect the buying process? an empirical analysis on apparel brands. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8, 500-504.
- Akgün, A. E., Koçoğlu, İ., & İmamoğlu, S. Z. (2013). An emerging consumer experience: Emotional branding. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 503-508.
- Akturan, U. (2018). How does greenwashing affect green branding equity and purchase intention? An empirical research. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(7), 808-824.
- Arief, N. N., & Pangestu, A. B. (2021). Perception and sentiment analysis on empathic brand initiative during the Covid-19 pandemic: Indonesia perspective. *Journal of Creative Communications*, 09732586211031164.
- Avis, M. (2009). The problems of brand definition. *University of Otago, ANZMAC*, 1-10.
- Bartezzaghi, E. (2010). *L'organizzazione dell'impresa. Processi, progetti, conoscenza, persone*. Segrate: Rizzoli, edizione Etas.
- Bassani, M., & Sbalchiero, S. (2002). *Brand design: costruire la personalità di marca vincente* (Vol. 2). Firenze: Alinea Editrice.
- Bhargava, V. R., & Bedi, S. (2022). Brand as promise. *Journal of Business Ethics*, 179(3), 919-936.

Brambilla, M., Carnaghi, A., & Ravenna, M. (2011). Subgrouping e omosessualità: rappresentazione cognitiva e contenuto degli stereotipi di uomini gay. *Psicologia sociale*, 6(1), 71-88.

Brüggenwirth, B. (2006). The CSR brand positioning grid. In *Management models for corporate social responsibility* (pp. 140-146). Springer, Berlin, Heidelberg.

Cabiddu, F. (2006). Segmentazione e sensemaking: una nuova prospettiva d'analisi. *Micro & Macro Marketing*, 15(3), 457-474.

Cha, M. K., Yi, Y., & Bagozzi, R. P. (2016). Effects of customer participation in corporate social responsibility (CSR) programs on the CSR-brand fit and brand loyalty. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(3), 235-249.

Chaudhuri, A. (2002). How brand reputation affects the advertising-brand equity link. *Journal of advertising research*, 42(3), 33-43.

Chouinard, Y. (2013). A Responsible Economy. *The International Journal of Ethical Leadership*, 2(1), 47.

Ciszek, E., & Lim, H. S. (2021). Perceived brand authenticity and LGBTQ publics: How LGBTQ practitioners understand authenticity. *International Journal of Strategic Communication*, 15(5), 395-409.

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*, 54(1), 64-87.

East, R., Hammond, K., & Lomax, W. (2008). Measuring the impact of positive and negative word of mouth on brand purchase probability. *International journal of research in marketing*, 25(3), 215-224.

Fortunato, P., & Di Lucchio, L. (2007). Marketing e Design. Il design italiano come fattore competitivo: il caso Covo. *IV Convegno annuale della Società italiana Marketing*.

Delgado-Ballester, E., Munuera-Aleman, J. L., & Yague-Guillen, M. J. (2003). Development and validation of a brand trust scale. *International journal of market research*, 45(1), 35-54.

Dubbelink, S. I., Herrando, C., & Constantinides, E. (2021). Social media marketing as a branding strategy in extraordinary times: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(18), 1-21.

Gabrielli, V. (2012). *Il Brand. Quando la marca è più di un prodotto*. Bologna: Il Mulino.

Gazzola, P. (2012). CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile. *Economia Aziendale Online*-, (2), 27-45.

Gilal, F. G., Paul, J., Gilal, N. G., & Gilal, R. G. (2021). The role of organismic integration theory in marketing science: A systematic review and research agenda. *European Management Journal*.

Goyat, S. (2011). The basis of market segmentation: a critical review of literature. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 45-54.

Gyrd-Jones, R., & Törmälä, M. (2017). Make Sense? Exploring the Role of Sensemaking Narratives in Stakeholders' Shared Understanding of the Brand. Paper presented at The 12th Global Conference of the Academy of Marketing's Brand, Corporate Identity and Reputation Special Interest group 2017, Kalmar, Sweden.

Hartmann, P., Ibáñez, V. A., & Sainz, F. J. F. (2005). Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies. *Marketing intelligence & planning*, 23(1), 9-29.

Hogg, M., Askegaard, S., Bamossy, G., & Solomon, M. (2006). *Consumer behaviour: a European perspective*. Harlow: Pearson

Huang, C. C. (2017). The impacts of brand experiences on brand loyalty: mediators of brand love and trust. *Management Decision*, 55(5), 1-28.

Jacobson, R., & Mizik, N. (2008). The financial value impact of perceptual brand attributes. *Journal of Marketing Research*, 45(1), 15-32.

Jacoby, J., & Kyner, D. B. (1973). Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. *Journal of Marketing research*, 10(1), 1-9.

Jin, C., Yoon, M., & Lee, J. (2019). The influence of brand color identity on brand association and loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 28(1), 50-62.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.

Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive marketing*, 5(1), 7-20.

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Harlow: Pearson.

Kervyn, N., Fiske, S. T., & Malone, C. (2012). Brands as intentional agents framework: How perceived intentions and ability can map brand perception. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 166-176.

Khan, M. T., Khan, N. A., Ahmed, S., & Ali, M. (2012). Corporate social responsibility (CSR)-definition, concepts and scope. *Universal Journal of Management and Social Sciences*, 2(7), 41-52.

Khan, S. U., & Mufti, O. (2007). The Hot History & Cold Future of Brands. *Journal of Managerial Sciences*, 1(1), 75-87.

Kim, Y. K., & Sullivan, P. (2019). Emotional branding speaks to consumers' heart: The case of fashion brands. *Fashion and Textiles*, 6(1), 1-16.

Kisieliauskas, J., & Jančaitis, A. (2022). Green Marketing Impact on Perceived Brand Value in Different Generations. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 44(2), 125-133.

Liao, S. H., Chung, Y. C., Hung, Y. R., & Widowati, R. (2010, December). The impacts of brand trust, customer satisfaction, and brand loyalty on word-of-mouth. In *2010 IEEE international conference on industrial engineering and engineering management* (pp. 1319-1323). IEEE.

Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International journal of management reviews*, 12(1), 1-7.

Liu, M. T., Wong, I. A., Shi, G., Chu, R., & Brock, J. L. (2014). The impact of corporate social responsibility (CSR) performance and perceived brand quality on customer-based brand preference. *Journal of Services Marketing*, 28(3), 181-194.

Maon, F., Swaen, V., & De Roeck, K. (2021). Corporate branding and corporate social responsibility: Toward a multi-stakeholder interpretive perspective. *Journal of Business Research*, 126, 64-77.

Melo, T., & Galan, J. I. (2011). Effects of corporate social responsibility on brand value. *Journal of brand management*, 18(6), 423-437.

Munn, H. L. (1960). Brand perception as related to age, income, and education. *Journal of Marketing*, 24(3), 29-34.

Nadube, P. M., & Didia, J. U. D. (2018). Market targeting and strategic positioning. *International Journal of Marketing Research and Management*, 8(1), 32-45.

Nagpal, S., & Gupta, G. (2022). Impact of pandemic communication on brand-specific outcomes: Testing the moderating role of brand attitude and product category. *Journal of Creative Communications*, 09732586211067840.

Nguyen, T., Dadzie, C., & Davari, A. (2013). Does brand equity mean brand equity? An empirical study of consumer based brand equity and financial based brand equity. *AMA Summer Educators*, 344-346.

Niosi, A. (2021). Understanding Attitudes. *Introduction to Consumer Behaviour*. Vancouver: BC Campus.

Pandey, A. C., Kumar, N., & Svodan, V. (2012). Does emotions play as tool for battle of brands: Emotional Branding. *International Journal of Research in Finance and Marketing*, 2(2), 95-103.

Pasquinelli, C., Trunfio, M., Bellini, N., & Rossi, S. (2021). Sustainability in overtouristified cities? A social media insight into Italian branding responses to Covid-19 crisis. *Sustainability*, 13(4), 1848.

Plummer, J. T. (2000). How personality makes a difference. *Journal of advertising research*, 40(6), 79-83.

Popoli, P. (2011). Linking CSR strategy and brand image: Different approaches in local and global markets. *Marketing Theory*, 11(4), 419-433.

Punyatoya, P. (2018). Effects of cognitive and affective trust on online customer behavior. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(1), 80-96.

Rajaram, S., & Shelly, C. S. (2012). History of branding. *International Journal of Social Sciences & Interdisciplinary Research*, 1(3), 100-104.

Roper, S., Iglesias, O., & Rodrigues, C. (2019). Sensory branding: special issue following the 12th global Brand conference, Linnaeus university, Sweden. *Journal of Business Research*, 96, 340-342.

Sarkar, A. N. (2012). Green branding and eco-innovations for evolving a sustainable green marketing strategy. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 8(1), 39-58.

Schivinski, B., & Dabrowski, D. (2016). The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications*, 22(2), 189-214.

Smithson, J. (2000). Using and analysing focus groups: limitations and possibilities. *International journal of social research methodology*, 3(2), 103-119.

Sobande, F. (2020). 'We're all in this together': Commodified notions of connection, care and community in brand responses to COVID-19. *European Journal of Cultural Studies*, 23(6), 1033-1037.

Soscia, I., & Cottarelli, P. (2005). Immaginazione, fantasie e ricordi: quando la pubblicità anticipa le emozioni del consumo. *Micro & Macro Marketing*, 14(1), 5-26.

Seligman, L. (2006). Sensemaking throughout adoption and the innovation-decision process. *European Journal of Innovation Management*, 9(1), 108-120.

Soodan, V., & Pandey, A. C. (2016). Influence of emotions on consumer buying behavior. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 4(2), 163-181.

Stephen, W. H. W., & Hsu-Han, T. (2011). A study of brand attributes: Cross-industries and implications. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9568-9578.

Thompson, C. J., Rindfleisch, A., & Arsel, Z. (2006). Emotional branding and the strategic value of the doppelgänger brand image. *Journal of marketing*, 70(1), 50-64.

Sung, Y., & Kim, J. (2010). Effects of brand personality on brand trust and brand affect. *Psychology & Marketing, 27*(7), 639-661.

Story, J., & Hess, J. (2006). Segmenting customer-brand relations: beyond the personal relationship metaphor. *Journal of Consumer Marketing, 23*(7), 406-413.

Trudeau, S., & Shobeiri, S. (2016). The relative impacts of experiential and transformational benefits on consumer-brand relationship. *Journal of Product & Brand Management, 26*(6), 586-599.

Velavan, T. P., & Meyer, C. G. (2020). The COVID-19 epidemic. *Tropical medicine & international health, 25*(3), 278.

Veloutsou, C. (2015). Brand evaluation, satisfaction and trust as predictors of brand loyalty: the mediator-moderator effect of brand relationships. *Journal of Consumer Marketing, 32*(6), 405-421.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science, 16*(4), 409-421.

Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management decision, 38*(9), 662-669.

Yfantidou, I. (2020). A collection of case studies about rebranding and social marketing during the Covid-19 pandemic. Bulgaria: American University, Business Department, 1-8.

Sitografia

Adidas, (ndr). Sostenibilità. Disponibile a:

<https://www.adidas.it/sostenibilita>

Adidas, (ndr). The “Love Unites” 2021 pride collection: a celebration of the love that connects us all. Adidas News Disponibile a:

<https://news.adidas.com/originals/the--love-unites--2021-pride-collection--a-celebration-of-the-love-that-connects-us-all/s/7fb45da3-eb44-41b8-adcd-3191d2dc8081>

Adidas, (ndr). Mantenere lo slancio. Adidas. Disponibile a:

https://www.adidas.it/adidasrunners/blog/mantenere-lo-slancio?cm_sp=RUNNING_HUB_-_LOGGED_IN_-_VIEW_MANTENERE-LO-SLANCIO

Adidas group, (2020). Annual report 2020. Adidas. Disponibile a:

<https://report.adidas-group.com/2020/en/group-management-report-our-company/sustainability/social-impacts.html>

Adidas, (2021). The three loop strategy: Adidas’ plan to help end plastic waste. Adidas.

Disponibile a:

<https://www.adidas.com/us/blog/643269-the-three-loop-strategy-adidas-plan-to-help-end-plastic-waste>

Adidas, [@adidas], (2020, 20 marzo). “We know we don’t have all the answers. But one thing is certain – together is how we’ll get through this”. Fotografia. Instagram.

Disponibile a:

<https://www.instagram.com/p/B99-Ct8AlB8/>

Adidas, [@adidas], (2020, 25 maggio). “Wear it. Wash it. Wear it again”. Fotografia. Instagram. Disponibile a:

<https://www.instagram.com/p/CAnQn0mA2m7/>

Adidas, [@adidas], (2020, 30 maggio). "Together is how we move forward. Together is how we make change". Reposting di un video di @Nike. Twitter. Disponibile a:
https://twitter.com/adidas/status/1266594990559379457?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1266594990559379457%7Ctwgr%5E9f08ad4204692e7d9cafe3e8e2f0c8372340b7b5%7Ctwcon%5Es1_&ref_url=https%3A%2F%2Feconomictimes.indiatimes.com%2Fmagazines%2Fpanache%2Fadidas-nike-twitter-lend-support-to-blacklivesmatter-take-a-strong-stand-against-racism-after-george-floyds-death%2Farticleshow%2F76137390.cms

Adidas, [@adidas], (2022, 22 aprile). "Millions of tonnes of plastic waste suffocate our oceans every year from industries like fashion, sport and textile". Fotografia. Instagram. Disponibile a:
https://www.instagram.com/p/Ccp87M_gwW2/

Adidas Group, ndr. Who we are. Adidas. Disponibile a:
<https://www.adidas-group.com/en/about/culture/who-we-are/>

Adidas Women, [@adidaswomen], (2022, 14 febbraio). "So who's going to tell me I'm not an athlete? My story is not impossible. Because I'm possible". Video. Instagram. Disponibile a:
<https://www.instagram.com/p/CZ9kjEFlgkn/?hl=it>

Adidas Women, [@adidaswomen], (2022, 15 agosto). "Stand out this summer in the Clog from adidas by @StellaMcCartney". Fotografia. Instagram. Disponibile a:
<https://www.instagram.com/p/ChSM4xCsrsG/?hl=it>

Balis J., (2021). 10 truths about marketing after the pandemic. Harvard Business Review. Disponibile a:
<https://hbr.org/2021/03/10-truths-about-marketing-after-the-pandemic>

Bandera G., (2022). Genuine pride o corporate rainbow washing? Fair Planet. Disponibile a:
<https://www.fairplanet.org/story/genuine-pride-or-corporate-rainbow-washing/>

Carillo G., (2020). Decathlon regala 10mila maschere da snorkeling. Green Me. Disponibile a:

<https://www.greenme.it/salute-e-alimentazione/salute/maschere-decathlon-dona-10mila-pezzi/>

Caruso, C., (2020). Quali brand hanno gestito la comunicazione su Instagram durante la pandemia. Nss Magazine. Disponibile a:

<https://www.nssmag.com/it/fashion/22223/brand-communication-instagram-coronavirus>

Cavrini, E., (2020). Adidas e Carbon hanno cominciato a produrre schermi facciali con stampanti 3D. Out Pump. Disponibile a:

<https://www.outpump.com/adidas-e-carbon-producono-schermi-facciali-con-stampanti-3d/>

Corazza, F., (2021). Jesse Owens, l'atleta olimpico che ha umiliato il nazismo. Opinio Juris. Disponibile a:

<https://www.opiniojuris.it/jesse-owens-latleta-olimpico-che-ha-umiliato-il-nazismo/>

Dean, M., (2021). Adidas corporate social responsibility (CSR) and sustainability. Thomas. Disponibile a:

<https://www.thomasnet.com/articles/other/adidas-csr/>

Decathlon Italia, (2020, 26 marzo). "In una situazione di emergenza sanitaria come quella attuale e in estrema carenza di presidi respiratori ordinari, nell'attesa dei test". Immagine allegata. Aggiornamento di stato. Facebook. Disponibile a:

<https://www.facebook.com/decathlon.italia/posts/2784587414942678>

Devault G., (2019). The History of Procter and Gamble's Brand Strategy. The Balance Small Business. Disponibile a:

<https://www.thebalancesmb.com/market-research-history-brand-management-at-pandg-2297141>

Edelman R., (2020). Trust Barometer Special Report: Brand Trust and the Coronavirus Pandemic. Edelman. Disponibile a:

<https://www.edelman.com/research/covid-19-brand-trust-report>

ESG News, (2022). Greenwashing: cos'è e quali sono gli esempi più importanti. Disponibile a:

<https://esgnews.it/focus/analisi-e-approfondimenti/greenwashing-definizione-ed-esempi/>

EUIPO, (2021). I marchi nell'Unione Europea. EUIPO, Ufficio dell'Unione Europea per la proprietà intellettuale. Disponibile a:

<https://euipo.europa.eu/ohimportal/it/web/guest/trade-marks-in-the-european-union>

Ferretti A., (2019). Marchio registrato: la guida completa. Altalex. Disponibile a:

<https://www.altalex.com/guide/marchio-registrato>

Gallagher, J., (2020). Brands like Nike and Adidas speak out against racism. Is it Enough? The Wall Street Journal. Disponibile a:

<https://www.wsj.com/articles/brands-like-nike-and-adidas-speak-out-against-racism-is-it-enough-11591129678>

Geddo B., (2021). Pinkwashing, greenwashing, rainbow washing: oltre la superficie. Bossy: beyond stereotypes. Disponibile a:

<https://www.bossy.it/pinkwashing-greenwashing-rainbow-washing.html>

Global opportunity explorer, (2018). Trainers made from plastic ocean waste. Global opportunity explorer. Disponibile a:

<https://goexplorer.org/3d-printed-shoe-made-from-plastic-ocean-waste/>

Guerrera A., (2022). Seni di ogni forma e grandezza per la pubblicità Adidas, ma il Regno Unito censura. La Repubblica. Disponibile a:

https://www.repubblica.it/esteri/2022/05/12/news/seni_di_ogni_forma_e_grandezza_per_la_pubblicita_adidas_ma_il_regno_unito_censura-349199505/

Guerrieri R., (2022). Adidas punto sullo storytelling raccontando il progetto Always Original con VD News. Engage. Disponibile a:

<https://www.engage.it/web-marketing/adidas-punta-sullo-storytelling-raccontando-il-progetto-always-original-con-vd-news.aspx>

Knowles J., Ettenson R., Lynch P., Dollens J., (2020). Growth opportunities for brands during covid-19 crisis. Sloan Review. Disponibile a:

<https://sloanreview.mit.edu/article/growth-opportunities-for-brands-during-the-covid-19-crisis/>

Kult, (2021). Adidas e l'app premium gratuita per allenarsi in casa. Kult Magazine. Disponibile a:

<https://kultmagazine.it/2020/03/31/adidas-hometeam/>

Lyons, D., (2021). How Adidas promotes diversity, equity and inclusion in the workspace. Forbes. Disponibile a:

<https://www.forbes.com/sites/sap/2021/11/10/how-adidas-promotes-diversity-equity-and-inclusion-in-the-workplace/?sh=2f5a03cd3349>

Maddalena R., (2020). I marchi della moda che stanno contribuendo alla lotta contro il Covid-19. Forbes. Disponibile a:

<https://forbes.it/2020/04/06/coronavirus-tutte-le-iniziative-delle-aziende-di-moda-per-fronteggiare-emergenza/>

McClimon T. J., (2021). 10 CSR trends to watch in 2021. Forbes. Disponibile a:

<https://www.forbes.com/sites/timothyjmcclimon/2021/01/05/10-csr-trends-to-watch-in-2021/?sh=8dc30035904f>

Onu, (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Disponibile a:

<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

Pigozzo, M., (2020). Atleti divisi sulle mascherine: «Pericolose», «No, serve rispetto». E le aziende brevettano quelle «sportive». Corriere della Sera. Disponibile a:

<https://www.corriere.it/sport/cards/dilemma-mascherina-chi-corremai-causa-svenimenti-ma-io-porto/face-cover-adidas-progetto-solidale-save-the-children.shtml>

Rare: Group, (2020). Covid-19 brand perception tracker. Rare Consulting. Disponibile a:

<https://rare.consulting/covid-19-brand-perception-tracker>

Rimmer K., (2021). 8 brilliant branding trends for 2022: from quirky design to immersive brand experiences. Envato. Disponibile a:

<https://www.envato.com/blog/branding-trends/>

Runtastic, (ndr). Best practise. Runtastic. Disponibile a:

<https://www.runtastic.com/partners/best-practices/hometeamhero-challenge/>

Stanciu, T., (2021). 5 key takeaways from Adidas' social media strategy. Social insider. Disponibile a:

<https://www.socialinsider.io/blog/adidas-social-media-strategy/>

Stritzinger K., (2022). 5 consumer trends that will shape how brand source, produce goods in 2022. Sustainable Brands. Disponibile a:

<https://sustainablebrands.com/read/defining-the-next-economy/5-consumer-trends-that-will-shape-how-brands-source-produce-goods-in-2022>

Summerscales E., (2018). Adidas Brand Report. Issuu. Disponibile a:

https://issuu.com/emilysummerscales/docs/adidas_brand_report_finshed_no_bleed

Treccani, (ndr). Fiducia. Disponibile a:

<https://www.treccani.it/vocabolario/fiducia/>

Treccani, (ndr). Inclusività. Disponibile a:

<https://www.treccani.it/enciclopedia/inclusivita>

Walters, M., (2021). The history of Adidas: a background of collaboration and innovation.

A. Disponibile a:

<https://www.gameplan-a.com/2021/08/the-history-of-adidas-a-background-of-collaboration-and-innovation/>

Westervelt A., (2011). The pinkwashing debate: empty criticism or serious liability?

Forbes. Disponibile a:

<https://www.forbes.com/sites/amywestervelt/2011/11/04/the-pinkwashing-debate-empty-criticism-or-serious-liability/?sh=5cbf2a8b6154>

Wolf, J., (2022). Better brands: is Adidas sustainable? Sustainable Review. Disponibile a:

<https://sustainablereview.com/better-brands-is-adidas-sustainable/>