



UNIVERSITA' DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E POLITICHE DEL TERRITORIO E
DELL'IMPRESA

ANNO ACCADEMICO 2023/2024

TESI DI LAUREA

IL REBRANDING DI MIZUNO ITALIA: IL PERCORSO VERSO IL RIPOSIZIONAMENTO E
LA CONQUISTA DELLE NUOVE GENERAZIONI.

DOCENTE PROFESSORE:

Prof. Marco Vichi

STUDENTE: CECILIA CATOLLA CAVALCANTI

N. Matr. 22G01356

Indice

1. LE FONDAMENTA DEL BRAND	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.1 Il brand tra passato e presente.....	1
1.2 Brand Equity	1
1.3 Il modello Costumer Based Brand Equity	2
1.4 La forza di un brand –La piramide della CBBE	5
2. IL REBRANDING.....	12
2.1 Definizione e implicazioni	12
2.2 La strategia di rebranding.....	15
2.3 Tipologie di rebranding.....	17
2.3 Motivazioni per l’attività di rebranding.....	18
2.4 Esempi fallimentari di rebranding	19
3. ANALISI CONTESTO SOCIO- ECONOMICO	21
3.1 Gli effetti diretti della pandemia sull’economia e le CGV	21
3.2 Effetti diretti della pandemia sui consumatori.....	22
3.3 La reazione dell’UE alla crisi pandemica.....	24
3.4 La comprensione sull’importanza dello sport: la rivelazione post pandemia.....	25
4. IL SETTORE DEL RUNNING OGGI	27
4.1 Una panoramica generale nell’ambito sportswear negli ultimi cinque anni	27
4.2 Il mondo del running oggi tra concetti e trend.	35
4.3 Il running in Italia: l’inchiesta de ‘La Carica dei 101’	37
4.4 Il runner moderno oggi.....	41
4.5 I principali competitor: analisi SWOT di Asics, Hoka, Saucony e Brooks.....	45
5. IL REBRANDING DI MIZUNO	71
5.1 Il why	71
5.2 Contestualizzare le criticità	71
5.3 Attività 2024- B2B.....	74
5.4 Attività 2024- B2C.....	78
Conclusioni	91
Bibliografia.....	92

Introduzione.

Scrivere la teoria dopo aver svolto la pratica è difficile ma è la via migliore per dare un significato a ciò che si fa, imparando maggiormente.

La mia tesi vuole essere questo: raccontare un'esperienza svolta in un'azienda che cerca di rientrare in un mercato competitivo e dinamico, un'azienda che si sta dedicando al rebranding interno, un'azienda che si chiama Mizuno Italia.

In un settore in cui la concorrenza è aggressiva e in cui i consumatori sono protagonisti informati e consapevoli, la proattività è la soft skill fondamentale per affrontare grandi sfide, infatti, come afferma Kotler, "*Today you have to run faster to stay in place.*" Cit. Kotler.

La parola con cui desidero iniziare questo elaborato è *resilienza*: "La capacità di reagire a shock e difficoltà al fine di ritrovare un equilibrio, attraverso lo sfruttamento delle proprie forze e riorganizzando la struttura interna" (Masten, A. S, 2001). Il termine deriva dal latino *resiliens -ēntis*, *resilire* 'rimbalzare', con *re-* 'indietro' e *salire* 'saltare' ed esprime a livello sociale l'idea di fronteggiare le avversità e/o eventi negativi (Garzantilinguistica), ricostruendo una nuova armonia psico-fisica. Rimanda perciò all'idea di movimento, dinamica, stimolo e reazione a cui si affianca un piano studiato, analizzato e attivo, volto al cambiamento.

Lo slogan del brand Mizuno – marchio approfondito in questa tesi – riassume il cuore della resilienza in solo due parole: "*Reach Beyond*". I momenti di crisi, vissuti negli ultimi 5 anni, dalla Mizuno Italia vengono superati dall'azienda guardando avanti, progettando il presente per costruire un futuro prospero.

La resilienza garantisce l'adattamento alle avversità, il reach beyond è la chiave per superare il passato, vivere il presente e proiettarsi verso il futuro.



Figura a: Slogan della Mizuno Corporation.

La storia di questo brand è particolare, risale infatti negli anni 70 del '800. Grazie al professore americano Horace Wilson (1843-1927) arrivò in Giappone il Baseball, attività che affascinò fin da subito la popolazione locale tanto da diventare in breve tempo lo sport più diffuso e praticato del paese. Il rapido interesse per questa disciplina spinse i due fratelli Rihachi e Rizo Mizuno a fondare la "MIZUNO Brothers Ltd" con il fine di importare le attrezzature da baseball e da golf dagli Stati Uniti. Ben presto i due ragazzi si resero conto che per soddisfare a pieno le richieste dei consumatori locali, l'azienda avrebbe dovuto produrre internamente.

Dopo un anno dalla sua fondazione (1906), l'impresa inizia la fabbricazione e vendita di abbigliamento e attrezzature da baseball per poi entrare nel 1928 nel mercato di altri sport a cominciare dalla produzione delle scarpe per l'atletica leggera. Dieci anni dopo nasce il primo laboratorio scientifico (attualmente chiamato 'Divisione di Sviluppo Tecnologico') che darà il via alla crescita dell'impresa e all'entrata in nuove discipline come il tennis (con la produzione delle racchette nel 1947).

Ad oggi l'azienda produce attrezzature e abbigliamento sportivo in diverse discipline quali: Running (Road Running, Trail Running, Track Field), Calcio e Calcio a 5, Indoor Sports (Pallamano, Pallavolo, Netball), Sport di Racchetta (Padel, Tennis Tavolo, Tennis, Badminton),

Arti Marziali (Judo, Ju-jitsu, Karate), Golf, Hockey, Rugby e la nuova linea Sport Style per l'outfit casual.

La Mizuno Corporation non si dedica solo allo sviluppo e commercializzazione dei prodotti sportivi di alta qualità ma promuove lo sport anche attraverso la sponsorizzazione di atleti, squadre (come il caso del Lazio in Italia) ed eventi.

Nel mio tirocinio curriculare ho avuto la possibilità di supportare il team "Marketing-Promo running" nell'organizzazione di gare locali, ad esempio "La mezza di Torino" e la "Cortina Dobbiaco Run", nel supporto di back office e negli eventi B2B e B2C.

La filosofia aziendale si può così riassumere: "Contribuire alla società attraverso il progresso degli articoli sportivi e la promozione dello sport".

Da un punto di vista di identità aziendale, i fratelli Mizuno capirono ben presto, con l'arrivo dei concorrenti, che il semplice nome non era sufficiente per riconoscere i loro prodotti, inizia così lo studio per la creazione di un logo aziendale. È proprio in questo contesto che si intravede il primo segnale di rebranding della Mizuno Corporation, di cui si approfondirà in seguito. Il logo ha subito nel corso degli anni diverse modifiche per renderlo più moderno; nella figura sottostante è possibile visionare le diverse versioni.



Figura b: I differenti loghi di Mizuno.

Fino al 1920 il logo richiamava i kanji (la scrittura nipponica) e vari simboli; l'internazionalizzazione arrivò nel corso degli anni '60 con la scritta victory sulla coppa, in inglese. Dieci anni dopo l'attenzione si focalizzò sul nome del brand che ha subito, con il passare del tempo, piccole modifiche.

Il progetto di inserire un solo dettaglio venne scartato: la semplice M di Mizuno poteva essere scambiata con altri brand come quella presente nelle scarpe di Kahru (visibile nella prima foto sottostante), mentre l'utilizzo delle tre strisce (visibile nel nono disegno sopra) era troppo somigliante al brand concorrente, Adidas (seconda immagine allegata).



Figura C: La M del brand Kahru



Figura D: Logo Adidas.

Vari furono quindi i progetti fino a quando verso gli anni 80' comparve per la prima volta quello che è tutt'oggi: il "run bird".

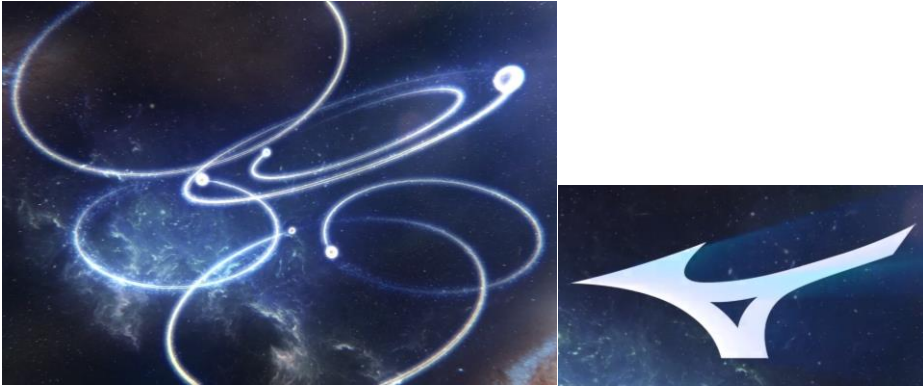


Figura f: Ideazione del logo Mizuno.

Venne ideato da Noboru Kono, capo del dipartimento di Ricerca e Sviluppo della Mizuno Corporation ad Osaka (Giappone). Disegnando pianeti e satelliti in cerca di ispirazione, Kono e i suoi collaboratori, si accorsero di fatto che unendo le orbite risaltava una figura particolare simile a un *road runner*: quell'uccello talmente veloce sul terreno che sembra che voli. L'idea emerge immediatamente: un terreno su cui dispiegare le ali in maniera energica, elegante e veloce, la metafora perfetta per l'identità del marchio.

Come condivise Kenjiro Mizuno, allora presidente della Mizuno Corporation, durante la fase di progettazione del logo: *“Like the infinite universe and limitless energy of the orbiting planets, I want the emotional excitement of sports to continue expanding beyond all limits”*.

Per la Mizuno Corporation è molto di più di un semplice simbolo: è rappresentativo del concetto giapponese di spazio ed energia e rimanda all'approccio universale delle varie discipline proposte dall'azienda.

Il team nominato *“New Line Project”* ha visualizzato le parole di Kenjiro in tre aspetti:

1. La linea RunBird è sinonimo di “distesa sconfinata e dinamismo dello sport”.
2. La linea RunBird significa che le scarpe Mizuno hanno "un senso di velocità e una sensazione di forza" così come "morbidezza e flessibilità”.
3. La linea RunBird “migliora la sensazione di forma fisica, possiede capacità di mantenimento della forma, aumenta la durata e dona un'emanazione di energia alle scarpe”.

Ad oggi il *run bird* è l'identità più forte del brand ed è ben visibile in tutte le calzature e abbigliamento come è possibile vedere nell'immagine sottostante.



Figura g: “Mizuno Wave Rider 28”, data di lancio 5 giugno 2024.

Questa scarpa da running è dotata della rivoluzionaria tecnologia MIZUNO ENERGY NXT che garantisce un elevato ritorno di energia e allo stesso tempo leggerezza e comfort.

Altri prodotti Mizuno relativi a sport e categorie multiple con il logo in rilievo sono qui in esempio:

NEW



Figura h: In ordine sono stati selezionati come modelli di abbigliamento sportivo: Karate, Running, Tennis e Golf.

1.1 Il brand tra passato e presente.

Oggi giorno, il brand ha un ruolo centrale nel determinare e influenzare la scelta dei consumatori. In un mondo così variegato, crescente e dinamico le imprese e gli individui si trovano continuamente di fronte alla scelta di opzioni disponibili e un periodo di tempo decisionale limitato. È in questo contesto che entra in gioco la capacità di una marca di essere forte, abile nel facilitare i processi di scelta dei consumatori e di fronteggiare la concorrenza: è possibile affermare infatti che è proprio il valore del marchio a determinare il successo o il fallimento di questo (Keller, Busacca, Ostillo, 2005).

Amazon ne è un esempio lampante: non è solo l'e-commerce per eccellenza ma racchiude in sé in valori e punti di forza come la consegna puntuale e rapida, la facilità di acquisto, il servizio clienti e i prezzi modesti. Per la sua grandezza e forza "Amazon" sostituisce il più delle volte il concetto di "piattaforma di vendita online". Da un punto di vista etimologico, la parola brand ha origini antichissime: rimanda al vocabolo *brandr* in lingua nordica che significa bruciare e si riferisce alla pratica di marchiare il proprio bestiame per identificarne la proprietà (Interbrand Group, 1992). Questo concetto di 'distinzione' resta ancora oggi; è possibile riscontrarlo proprio nella definizione di "brand" proposto da la AMA (American Marketing Association): *"Un brand è un nome un termine, segno, simbolo, disegno o una combinazione di questi elementi che ha lo scopo di identificare i beni e i servizi di un venditore o gruppo di venditori differenziandoli da quelli della concorrenza."*

Da questa descrizione si può percepire come le aziende implementino strategie di marketing accurate volte a promuovere e sostenere il marchio nel tempo. Secondo l'AMA, quindi, è necessario creare un'identità forte e caratteristica, la c.d *brand identity*, caratterizzata da tutti quegli elementi del brand come il logo o la confezione, che permettono all'azienda di essere riconoscibile agli occhi dei consumatori e di differenziarsi così dai principali competitors.

Ted Levitt, professore ad Harvard afferma: "La nuova concorrenza non riguarda ciò che le aziende producono negli stabilimenti ma *ciò che aggiungono* ai prodotti attraverso il confezionamento, i servizi, la pubblicità, la consulenza ai clienti, il finanziamento, la consegna e altri fattori a cui i consumatori attribuiscono valore" (Levitt, 1960).

L'aggiunta di valore al prodotto viene definito "brand equity" e sarà oggetto di approfondimento nel paragrafo successivo.

1.2 Brand Equity

Grazie all'innovazione tecnologica, i prodotti, dal punto di vista pratico, tendono ad assomigliarsi sempre di più, e in questo contesto la marca svolge un ruolo centrale: dona un valore maggiore al bene o servizio (Farquhar, 1989), differenziandolo da altri prodotti nati per soddisfare la stessa necessità, la c.d *brand equity*. Keller la definisce come "l'effetto differenziale che la conoscenza del marchio ha sulla risposta dei consumatori al marketing di quel marchio.

Il valore dipende perciò dalla percezione che i consumatori hanno del brand e dal rapporto che essi instaurano con l'azienda nel tempo. È la capacità di una marca di orientare la scelta di acquisto attraverso elementi immateriali come il riconoscimento (*brand recognition*), la conoscenza del marchio (*brand knowledge*) e le relative associazioni che si creano (*brand association*).

Achenbaum nel 1993 affermava: "Ciò che distingue un prodotto di marca dai prodotti non di marca (*unbranded*) e gli dà valore è la percezione complessiva sviluppata dai consumatori in merito alle sue caratteristiche, al nome che li identifica e al suo significato, nonché all'azienda associata a quella marca".

Apple, ad esempio, è un brand che negli anni ha saputo rafforzare il proprio marchio e la relativa *brand recognition*: un semplice disegno di una mela morsa rimanda immediatamente all'azienda e ai suoi prodotti, come l'iPhone. L'operazione di branding si basa quindi sulla creazione di elementi di differenziazione tra la propria marca e i principali competitor.

Il Marketing Science Institute definisce la brand equity come “l'insieme delle associazioni e dei comportamenti dei clienti, del canale distributivo e dell'impresa che consentono al brand un aumento del volume o dei margini di vendita rispetto a quelli realizzabili senza il brand, e che gli conferiscono un forte, sostenibile e differenziato vantaggio competitivo”.

Numerosi autori hanno proposto differenti definizioni di brand equity e altrettante declinazioni sotto cui questo termine viene analizzato.

Una prima dimensione è relativa alla sfera economica-finanziaria (*Financial Based Brand Equity*) che identifica il valore del brand come “il risultato degli investimenti di lungo termine sostenuti per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo” (Kamakura & Russel, 1993), o “la metrica appropriata per valutare l'impatto delle decisioni di marketing” (Pappu et al. 2005) o ancora “indicatore dello stato di salute di un brand” (Lim & Tan, 2009).

Nel momento in cui i clienti percepiscono un alto valore nel marchio questi, risulteranno meno sensibili ad un cambiamento del prezzo: un incremento di quest'ultimo infatti non modificherà la quantità acquistata dal consumatore e l'azienda, di conseguenza, riuscirà, a parità di beni venduti, ad incrementare il proprio fatturato. La loyalty è di fatto l'apice che ogni brand desidera raggiungere: i consumatori non permettono solo di generare dei guadagni nel breve termine ma grazie alla loro fiducia nell'azienda acquisteranno anche nel futuro; inoltre, il passaparola permetterà di conquistare un nuovo gruppo di consumatori e quindi di ottenere entrate nel lungo termine.

Il ruolo e l'importanza del consumatore acquisiscono centralità nella seconda dimensione della brand equity, la c.d *Customer Based Brand Equity*, di cui si approfondirà nel paragrafo sottostante in quanto rilevante per l'analisi in questione.

1.3 Il modello Customer Based Brand Equity

Il modello CBBE è stato ideato da Kevin Lane Keller pubblicato nel libro “Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Global Edition” (prima edizione 1993).

Il focus principale è il consumatore, la sua percezione e la relazione che instaura con l'azienda. Secondo questa teoria un'azienda per ottenere successo deve, in primo luogo, capire le necessità e i desideri dei consumatori, quindi sviluppare e creare prodotti o servizi in grado di soddisfarli. La CBBE risulta fondamentale nello studio di questa tesi in quanto, la conquista di nuovo target di consumatori, i giovani, è uno dei motivi-obiettivi che spinge Mizuno Italia a sviluppare un piano accurato di rebranding.

Questo modello si definisce come “l'effetto differenziale che la conoscenza della marca (brand knowledge) esercita sulla risposta del consumatore alle azioni di marketing della marca stessa” (Keller et al, 2005).

La definizione si basa quindi su tre aspetti chiave:

- L'effetto differenziale tra il prodotto brandizzato e il prodotto senza marca.

I consumatori devono essere convinti dell'esistenza di differenze significative tra i diversi brand in una categoria di riferimento.

L'effetto differenziale risulterà favorevole nel momento in cui i clienti risponderanno in maniera positiva al marketing di un marchio, riconoscendo il prodotto dell'azienda ed eventualmente acquistandolo; viceversa, se il consumatore non percepisce alcuna differenza tra i prodotti, la campagna di marketing sarà da riprogrammare. (Keller et al, 2005)

Il riconoscimento di uno dei *brand elements*, come il logo o il packaging, spinge in maniera indiretta il consumatore ad avvicinarsi a quel marchio in quanto "più familiare"; inoltre, i colori influenzano la psicologia dei clienti, le loro emozioni e la percezione che hanno dell'azienda, per questo motivo il processo di scelta deve essere accurato (ad esempio il rosso, uno dei più potenti, è simbolo di energia, calore, fuoco ma anche passione o il verde che richiama la natura ma anche il denaro). (A. J. Elliot, 2015).

In questa direzione, a seconda del messaggio che l'azienda desidera trasmettere, la scelta dei colori, del design, dello slogan e del packaging sarà fondamentale per garantire la riconoscibilità, il ricordo e l'unicità del marchio. Alcuni esempi di brand che sono riusciti nel corso degli anni a rafforzare la propria *brand identity* e distinguibilità sono raffigurati nell'immagine sottostante.



Immagine 1.1: Principali colori, i relativi significati e alcuni esempi di marchi per ogni categoria.

- La conoscenza della marca – *Brand awareness*

La conoscenza della marca è la chiave per creare valore per il brand – *brand equity* - in quanto determina l'effetto differenziale tra il prodotto brandizzato e il prodotto senza marca.

In generale, vi sono tre principali vantaggi di un elevato grado di consapevolezza del brand (Keller, 2005):

- Vantaggi di apprendimento:* una maggiore consapevolezza del brand aiuta i consumatori a creare associazioni con la marca e, grazie ai *brand elements*, di riconoscerla immediatamente.
Viene presa come esempio (nell'immagine sottostante) una vetrina di calzature in cui si distinguono diversi marchi: il goal per ogni brand è far sì che i consumatori sappiano riconoscere il logo dell'azienda.



Immagine 1.2. Tre sono i brand visibili nella foto: Mizuno, Brooks, Saucony.

- b. *Vantaggi di considerazione*: una maggiore consapevolezza dell'esistenza di un brand aumenta la probabilità che esso entri a far parte del *consideration set* ovvero di quel piccolo gruppo di marche prese in considerazione seriamente per l'acquisto (Baker et al, 1986). È fondamentale che gli individui pensino al brand nel momento del consumo del prodotto e che in caso di acquisto il brand in questione sia il primo che risalta.
- c. *Vantaggi di scelta*: È stato dimostrato che in alcuni casi il criterio decisionale viene influenzato dalla conoscenza del brand (Jacobi et al. 1977). Nel caso in cui ci sia un basso coinvolgimento del consumatore, sarà sufficiente un livello minimo di consapevolezza del marchio affinché questo venga acquistato. Ad esempio, un cliente, trovandosi di fronte a due o più brand produttori di pasta, tenderà a scegliere il marchio più conosciuto, quello sentito o visto in una pubblicità o quello consigliato da amici o parenti.

La *brand awareness*, seconda una visione più psicologica, si può definire attraverso un modello associativo della memoria basato su una rete di nodi e collegamenti: nel sistema cognitivo della singola persona il nodo rappresenterebbe il brand a cui sono connessi diversi legami chiamati 'associazioni', secondo Keller (2005) infatti, «Il luogo in cui nasce e cresce la marca è la mente del consumatore».

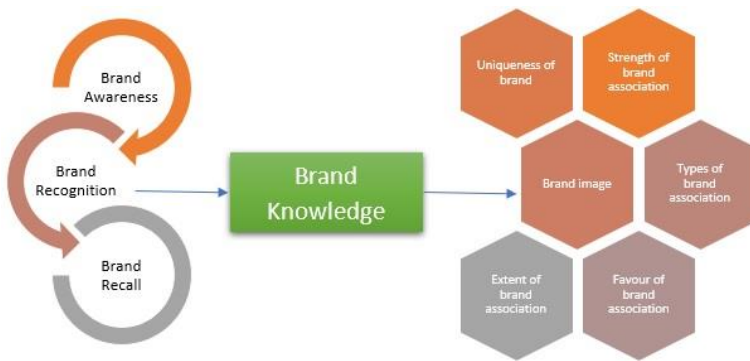
La strettezza del nodo rappresenta la consapevolezza che il cliente ha sviluppato del brand e si riflette nella capacità dell'individuo di riconoscere e ricordare la marca (Rossiter e Percy, 1987) in diverse situazioni. In aggiunta, nella *Customer Journey* vi sono due dimensioni da evidenziare, la profondità e l'ampiezza: la prima riferimento alla probabilità che il brand sia riconosciuto tra i diversi marchi concorrenti o ricordato (*brand recognition*), a seguito eventualmente di pubblicità o post adv sui social; la seconda, l'ampiezza, fa riferimento alla varietà delle situazioni di acquisto e consumo in cui la marca viene richiamata alla memoria (*brand recall*).

Durante il suo percorso, il consumatore svilupperà così opinioni e giudizi sui prodotti dell'azienda. Una sola esperienza sfavorevole potrà pregiudicare l'opinione finale sul brand; per questa ragione il marchio deve saper reagire nell'immediato per riparare al danno e ricreare così una relazione positiva.

Un brand di successo è perciò quello che è in grado di sviluppare nella mente dei consumatori una *brand awareness* forte a cui si associa un'immagine positiva, la c.d *brand image*; quest'ultima è l'insieme delle percezioni, valori e idee relative a una marca; metaforicamente, è rappresentata dai legami tra i nodi ed esprimono la forza delle associazioni nei confronti della marca stessa. (Keller, 2006)

In conclusione, il marchio verrà registrato nella memoria del consumatore più velocemente quanto più questo avrà esperienze dirette, con il consumo del prodotto, e indirette attraverso un'esposizione ripetuta del brand per mezzo di pubblicità, eventi o sponsorizzazioni, favorendo la creazione di associazioni forti, favorevoli e uniche.

Lo schema sottostante vuole essere un riassunto di quanto descritto in questo paragrafo.



Schema-figura 1.3 proposto dalla *MBA Skool Team in Marketing and Strategy Terms, Brand Knowledge 2024*, “*meaning, importance & example of Brand Knowledge from marketing perspective*”.

- La risposta del consumatore alle attività di marketing

In base alle opinioni sul marchio, i consumatori valutano le traiettorie evolutive del brand e approvano/disapprovano i relativi programmi di marketing. Il giudizio dei singoli clienti si forma a partire da tutti i momenti di interazione tra il cliente e l'azienda.

Il brand dovrà mantenere con la community una buona gestione delle interazioni, prendendo, eventualmente, conoscenza dei feedback negativi, utili per perfezionare la propria immagine e le caratteristiche del prodotto o servizio. Potrà essere necessario valutare attentamente differenti programmi di marketing per migliorare o accrescere la propria brand image, creando così nella memoria dei consumatori associazioni forti, favorevoli e uniche. La forza della brand Association è perciò determinata dall'impatto dei programmi di marketing e dall'esperienza del consumatore con la marca.

Il modello CBBE può essere utilizzato da un punto di vista *qualitativo* come chiave interpretativa per giudicare/programmare le attività di marketing e da un profilo più quantitativo per misurare gli effetti della campagna di marketing.

Una risposta positiva alle attività di branding garantirà una minor sensibilità al prezzo da parte del consumatore, una maggior fedeltà al marchio (brand loyalty) e incentiverà i clienti a suggerire il brand ad amici e parenti (advocacy) generando così il passaparola.

Riassumendo, una marca è dotata di CBBE quando:

- Il consumatore ha un elevato livello di consapevolezza e familiarità con la marca
- Nella sua memoria sono presenti associazioni forti (rilevanti per i clienti e coerenti con i valori del brand), favorevoli (desiderabili agli occhi dei consumatori) e uniche (le motivazioni che spingono a preferire un marchio rispetto alla concorrenza), tutte caratteristiche fondamentali per determinare l'effetto differenziale su cui si basa il valore del brand. (Ostillio, 2021)

1.4 La forza di un brand –La piramide della CBBE

Come già evidenziato nel paragrafo precedente, il modello CBBE si basa sul fatto che la misura della forza di una marca dipende dal giudizio e dalle azioni-reazioni dei consumatori nei confronti del brand stesso.

Keller e Busacca (2005) affermano di fatto che «Il luogo in cui nasce e cresce la marca è la mente del consumatore». Sviluppare un brand forte, perciò, significa generare una consapevolezza ampia e profonda, associazioni forti, favorevoli e uniche, giudizi positivi e accessibili, creare un rapporto intenso e così forte con i clienti da ‘convertirli’ in convinti promotori e fedeli al marchio.

Da un lato, quindi, si ricorda che i responsabili del marketing hanno un ruolo fondamentale nello sviluppo e nella realizzazione dei piani indirizzati alla creazione del valore del brand, dall’altro lato è necessario sottolineare come la buona riuscita di questi è influenzata dal giudizio e dalla reazione dei consumatori.

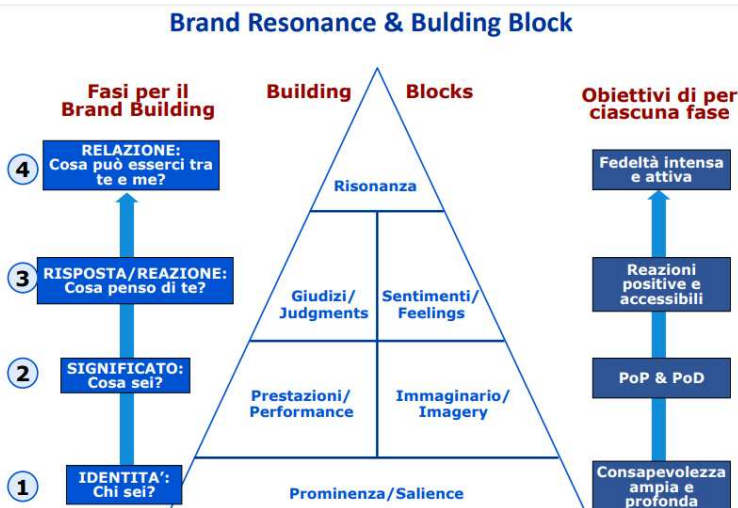
Il modello CBBE prevede quattro fasi principali nella costruzione di un brand forte:

- f. Stabilire la corretta identità - *brand identity*.
- g. Attribuirgli un significato appropriato.
- h. Suscitare una reazione positiva nei consumatori.
- i. Creare con loro il giusto tipo di relazione, stimolando loyalty e advocacy.

Queste fasi sono rappresentative di quattro rispettive domande e rappresentazioni che i consumers si pongono quando si trovano di fronte a un brand:

1. *Chi sei* (rappresentativo dell’identità)
2. *Cosa sei* (rimanda al significato del brand)
3. *Cosa penso di te* (reazioni al brand)
4. *Quale legame può esserci fra me e te* (relazione con il brand)

La realizzazione di queste fasi genera la costruzione della ‘Piramide CBBE’ composta da sei riquadri: prominenza, performance, immagine, giudizi, sensazioni e risonanza (il fine ultimo).



Schema-figura 1.4, Brand Resonance & Building Block, Ostillio, 2021

Si vuole spiegare la piramide partendo dalla base.

a) *Salience – Prominenza*

La prominenza fa riferimento alla consapevolezza, alla conoscenza che i consumatori hanno della marca.

La *brand awareness*, come già approfondito, definisce l’abilità dei consumatori di riconoscere la marca e di richiamarla alla memoria.

L'ampiezza della prominenza identifica tutti gli ambiti in cui è possibile vedere il marchio, ad esempio, "Virgin" è un gruppo esteso di società separate che utilizzano il marchio in questione in diversi ambiti e categorie: viaggi, emittente radiofonica, catena di centri fitness, casa editrice...

La profondità del brand invece riguarda, ad esempio, la moltitudine di prodotti offerti dal marchio Mulino Bianco (biscotti integrali, raffinati, al cioccolato ma anche brioches, pancakes...).

Il ruolo dei marketers, perciò, è quello di aiutare i consumatori a rispondere alla prima delle domande: "Chi sei?" e a identificare la categoria di appartenenza del brand.

La prominenza è così il primo step per la costruzione della brand equity, ma da solo non è sufficiente.

A venire in supporto si trovano due voci: *performance* e *immagine*

b) *Performance*

La performance è relativa a tutte le attività implementate dal brand per soddisfare i bisogni dei consumatori. Le prestazioni si riferiscono alle caratteristiche intrinseche del brand, e quindi ai vantaggi connessi direttamente ai prodotti della marca. (product-related).

La performance misura quanto un bene o un servizio riesce a soddisfare le necessità e richieste dei consumatori: si terranno conto quindi delle caratteristiche del prodotto, della garanzia, attendibilità, durabilità, della fattibilità di riparazione, della qualità del servizio clienti, del rapporto qualità prezzo, dello stile e del design.

È necessario, perciò, che i marketers progettino e realizzino beni e servizi che soddisfino pienamente i bisogni e i desideri dei consumatori e che riescano a far sì che i clienti sviluppino associazioni forti, favorevoli e uniche.

Per raggiungere la risonanza e conquistare la loyalty è necessario che l'esperienza con il prodotto sia all'altezza delle aspettative se non superiore. La performance del brand risponde perciò alla domanda "cosa sei?", ovvero, "in che misura questo marchio è in grado di soddisfare i miei bisogni?".

c. *L'immagine del brand*

Fa riferimento alle proprietà estrinseche del prodotto o servizio, alle caratteristiche più intangibili della marca. Risponde alla domanda "Cosa si pensa di un brand in astratto" ed è il modo in cui i consumatori percepiscono il brand. L'immagine include il posizionamento, la personalità e la reputazione del marchio. (Keller, 2005). La scelta di acquistare un bene piuttosto che un altro non dipende solamente dalle caratteristiche del prodotto stesso ma anche dall'immagine del brand che hanno i consumatori; è fondamentale, perciò, metterla in luce e promuoverla su diversi canali di comunicazione.

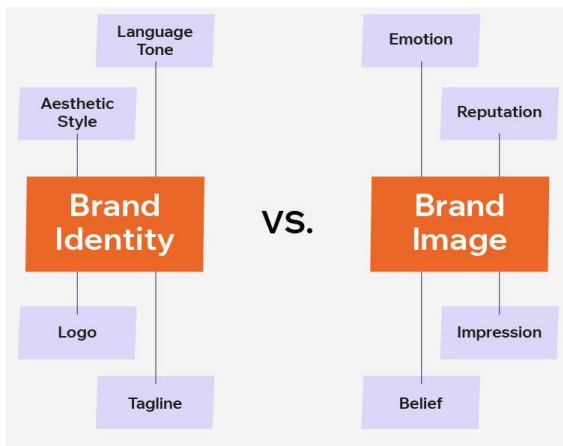
Si può affermare perciò che ogni touch point con il cliente definirà e influenzerà la brand image e di conseguenza la reputazione dell'azienda; sarà essenziale dedicarsi a tutte quelle attività legate al marketing come la pubblicità, il sito web, lo studio del packaging e l'interazione diretta e indiretta con il consumatore.

Vi sono diverse aziende che hanno costruito negli anni una brand image di successo: 'Gucci', ad esempio, è un brand direttamente connesso con il lusso, l'alta qualità e il made in Italy, 'Müller' rimanda all'idea di genuinità, freschezza, cremosità e sentimento di piacere o ancora McDonald è connesso all'immagine di cucina economica e fast food, di sorriso, felicità e condivisione.

Apparentemente *brand identity* e *brand image* assumono lo stesso significato ma così non è: la prima è relativa agli elementi *oggettivi* del marchio, la seconda è legata alla *soggettività* dei

consumatori.

Questa distinzione è visibile nello schema sottostante.



Schema-figura 1.5: Wix Graphs- brand image.

d. I giudizi sul brand

L'obiettivo del quarto e del quinto blocco è quello di suscitare reazioni e risposte positive nei confronti del brand. I giudizi rappresentano le opinioni e le valutazioni personali sulla marca e dipendono dal modo in cui i consumatori combinano le diverse associazioni legate alla performance e all'immagine dell'azienda

Ci sono quattro importanti dimensioni di giudizio sul brand: *qualità* del prodotto, *credibilità* (misura quanto e se il brand è attento agli interessi del cliente e se il marchio possiede solide competenze), *considerazione* (una marca deve essere seriamente presa in considerazione), *soddisfazione* e *superiorità* (si riferisce all'identificare il marchio come unico e migliore rispetto alla concorrenza).

e. Sensazioni sul brand

Sono le reazioni e risposte emotive al marchio. Risponde alla domanda: "Quali sensazioni suscita il programma di marketing?" Il branding sfrutta il potere delle emozioni, per imprimere nella mente dei consumatori associazioni positive.

Nella sfera delle sensazioni vi sono sei tipologie di emozioni (Kotler et al, 2014); quelle che riguardano la sfera intra-individuale sono: calore (ad esempio la sensazione di familiarità e calore suscitato da Nutella), eccitazione (come la provocazione di Müller "fate l'amore con il sapore"), divertimento (riguarda l'aspetto più spiritoso, ironico e piacevole che favorisce il ricordo come "Redbull... ti metti le ali" o "Ava. Ava come lava") e sicurezza (include competenza e affidabilità di un brand come la Apple che è sinonimo di garanzia, standard qualitativi e alta tecnologia).

Invitare il cliente a provare emozioni positive è vantaggioso per il marchio in quanto accelera la scelta di acquisto di un prodotto brandizzato e riduce la possibilità che il consumatore prediliga la concorrenza.

f. Risonanza del brand

È la dimensione più preziosa. Si raggiunge nel momento in cui tutti i valori precedenti sono consolidati; misura il grado di sintonia con il marchio, l'intensità e la profondità del "legame psicologico" che si è riuscito a creare durante la *customer journey* del cliente. L'apice si raggiunge nel momento in cui i consumatori si dimostrano altamente fedeli (acquistando ad esempio solo i prodotti di quel brand) e decidono in maniera autonoma di vestire il ruolo di "Ambassador"

consigliando il marchio ad amici e parenti: i brand più forti saranno quelli che riusciranno a sviluppare un legame con i consumatori così forte da promuoverne la diffusione, la c.d *advocacy*. Il “progetto Ambassador” è uno dei temi affrontati nei prossimi capitoli, in quanto novità del 2024-2025 in casa Mizuno Italia.

Il concetto di risonanza della marca è scomponibile in quattro dimensioni:

- j. Fedeltà del comportamento
- k. Senso di attaccamento
- l. Senso di appartenenza alla comunità (McAlexander et al, 2002)
- m. Impegno attivo

Il primo elemento è fondamentale ma non sufficiente per raggiungere la risonanza della marca: alcuni clienti, infatti, potrebbero acquistare un brand (Chaudhuri et al 2001) per necessità o perché è l'unica soluzione in quel momento o la sola che possono permettersi.

Per raggiungere la risonanza occorre generare perciò un forte senso di appartenenza, un legame personale con i clienti ed essere percepiti come unici, speciali e insostituibili nella vita di tutti i giorni.

Le associazioni primarie per ogni blocco vengono qui riassunte.



Figura 1.6, Brand Resonance, Bulding Block- Associazioni primarie, Ostillio, 2021.

In base a quanto affrontato in questi paragrafi si è evinto come la conoscenza che i consumatori hanno della marca svolge un ruolo centrale nella creazione e nella gestione del valore del brand. La brand equity è dunque funzione del livello di consapevolezza della marca stessa e della forza, positività e unicità delle relative associazioni. È necessario quindi stabilire la corretta identità del brand attribuirle un significato appropriato, suscitare reazioni positive e creare una solida relazione tra il cliente e la marca.

Ne “La gestione del brand” gli autori presentano un quadro schematico (figura sottostante) relativo alla costruzione del valore del marchio.

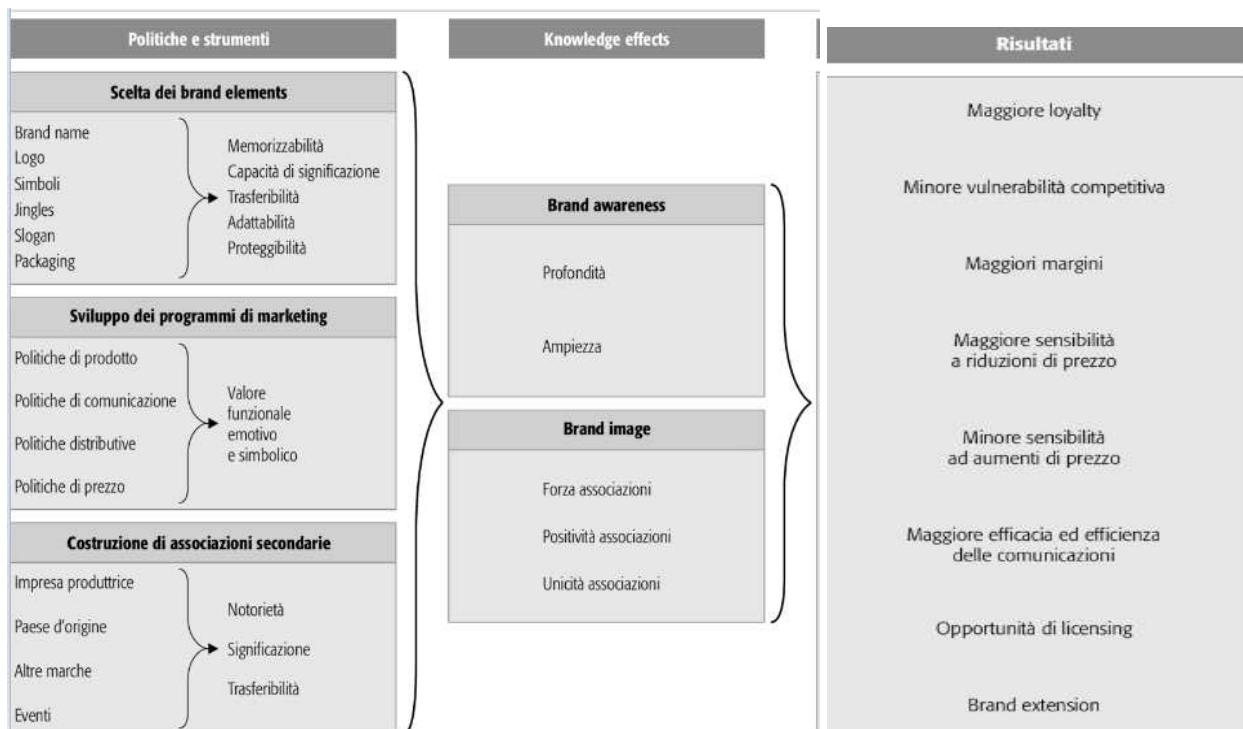


Figura 1.7: “Determinanti e conseguenze della brand equity, ‘La gestione del brand’ ”; Keller, Ostillio, Busacca, 2005.

La costruzione del valore del brand ha inizio attraverso tre possibili modalità (Keller, Ostillio, Busacca, 2003):

1. Scegliendo gli elementi del brand o delle componenti identificative che lo costituiscono; è lo step fondamentale per aiutare il consumatore a riconoscere il marchio e per differenziarsi dalla concorrenza.
2. Integrando il brand ai programmi e alle attività di marketing, individuando le politiche di prodotto, di comunicazione, distributive e di prezzo più adeguate.
3. Facendo leva sulle associazioni secondarie; quest’ultime possono essere legate ad altre entità, ad esempio, il paese d’origine (la mela Melinda associata al Trentino-Alto Adige) o la collaborazione tra due brand (Mizuno e Michelin).

Ciò genererà un effetto sulla conoscenza del brand e, se il programma di marketing è stato progettato in maniera efficiente, si raggiungerà maggiore loyalty e/o un margine di profitto.

In conclusione, si può affermare che la gestione generale della *customer based brand equity* si fonda su cinque fasi:

1. La costruzione di una *brand identity* caratterizzata da specifici *brand elements* che ne permettono il riconoscimento (ad esempio il logo o lo slogan);
2. L’individuazione della *brand positioning*, fondamentale per creare un’immagine inconfondibile, localizzabile e memorabile del brand nella mente dei consumatori. Utilizzando le parole di Philip Kotler e Keller (2003): “*brand positioning is the act of designing the company's offering and image to occupy a distinctive place in the mind of the target market*”.
È uno strumento che, grazie anche alla *unique value proposition*, permette al marchio di distinguersi dalla concorrenza, di sostenere la propria identità e di rafforzarsi.
Le scelte di positioning rispondono perciò alle seguenti domande: “Qual è il segmento di

riferimento?”, “Chi sono i principali competitors?”, “Quali sono i punti di parità con la concorrenza?” ovvero “In quale modo il brand è simile alla concorrenza?”, e infine “Come il brand si distingue da questa?”

3. La formulazione del piano marketing e di comunicazione del brand, con un’analisi della situazione relativa all’ambiente interno ed esterno, con la definizione delle priorità, del budget e del timing.
4. La gestione del brand attraverso la sua misurazione nel tempo con una gestione strategica e un monitoraggio continuo.

2. IL REBRANDING

2.1 Definizione e implicazioni

Un marchio è una risorsa preziosa, che comunica un insieme di valori ai suoi stakeholder. Per via della continua evoluzione del mercato, della concorrenza, delle nuove tecnologie e del cambiamento della domanda da parte dei consumatori, sempre di più le aziende sentono la necessità di rinnovarsi, di migliorarsi, di cambiare, per stare al passo con le nuove tendenze.

Sono molte le imprese che durante la fase pandemica, hanno ripensato ad un rilancio aziendale, facendo leva sul cambiamento della loro identità. Il processo di rebranding avanza in un continuum di trasformazioni, volte al mutamento dell'estetica del marchio - con il fine di rinforzarlo - o indirizzate a un riposizionamento o ancora modifiche drastiche pensate per donare una nuova immagine al marchio. (Daly e Moloney, 2004).

Una delle aziende che recentemente ha seguito una strategia di rebranding, modificando il proprio logo (accompagnato dal nuovo slogan *Move people through the wonders of sport*), è l'azienda francese Decathlon in vista delle Olimpiadi di Parigi del 2024.

“Oggi è un nuovo punto di partenza per la nostra azienda! Abbiamo lavorato a qualcosa di meraviglioso e siamo entusiasti di condividere la nostra rinnovata identità di marca, con un logo significativo, uno slogan stimolante e una nuova audace tavolozza di colori che include una nuova tonalità di blu [...]. Il nuovo logo è energico, motivazionale e di aspirazione... lo chiamiamo "l'Orbita". L'Orbita è un'espressione della nostra North Star, che parte dal nostro passato per proiettarci verso il futuro. Il suo movimento trasmette il nostro impegno per la circolarità, attingendo al patrimonio di design di Decathlon con la nostra iconica "A" inclinata. Rappresentando una montagna, una vela, un'onda o anche un battito cardiaco, il picco alla fine dell'Orbita chiude il movimento verso nuove vette. Simbolo di apertura, il nuovo logo di Decathlon consente a tutte le persone di abbracciarlo per ciò che significa per ciascun individuo, che si tratti di accessibilità, alte prestazioni, innovazione o impatto positivo sull'ambiente. La nostra nuova tonalità di blu è brillante e piena di energia, e rappresenta la credibilità di Decathlon come brand sportivo. Ma la nostra nuova *brand identity* va oltre il nostro nuovo logo. Costruita sulla modularità, l'identità del nostro brand rifletterà la nostra specialità nella multi-disciplina, raggiungendo più persone, dai principianti agli esperti. Porterà gioia, emozioni e trasmetterà forti valori di inclusività.” (Barbara Martin Coppola, CEO globale di Decathlon).

Il cambiamento per Decathlon Italia non è una novità: proprio come Mizuno, il logo è stato nel corso degli anni per rendere la propria immagine moderna; nella figura sottostante è possibile verificare la differenza.



Figura 2.1: Decathlon e il rebranding.

Ciò che sembra un semplice cambiamento estetico in realtà è una modifica profonda della mission aziendale che si è palesata per la prima volta il 13 marzo 2024, con una dichiarazione ufficiale in Francia, avvenuta in presenza di fronte a un pubblico internazionale.



Immagine 2.2: Celine Del Genes, Global Chief Customer Office di Decathlon, presentazione del nuovo logo.

“Sarà un approccio più redditizio, più digitale e più rispettoso dell’ambiente”; è questa una delle frasi che emerge fin da subito alla conferenza B2B e che evidenzia la necessità di una nuova metodologia, di una nuova mission e di una nuova *brand identity*.

Barbara Coppola, amministratrice delegata di Decathlon aggiunge “il mondo dello sport non si ferma e si evolve troppo velocemente. (...) Anche il cambiamento fa parte della storia di Decathlon, è ora di avere un impatto maggiore, perché abbiamo un obiettivo da raggiungere: rendere lo sport accessibile a tutti, perché lo sport è per tutti.”

Seguendo questo nuovo approccio, la gestione dei 49 marchi sui differenti segmenti sportivi non è più sostenibile, l’azienda ha così ridotto drasticamente il proprio portafoglio a 12 brand per performare al meglio; questi sono: Quechua (sport di montagna), Tribord (sport acquatici), Rockrider (ciclismo all'aperto), Domyos (fitness), Kuikma (sport con racchetta), Kipsta (sport di squadra), Caperlan (sport all'aria aperta), B'twin (mobilità urbana) e Inesis (sport di precisione), più i marchi tecnici, Van Rysel, Simond, Kiprun e Sologna.

Da un punto di vista comunicazione online, l’azienda ha creduto fortemente di dover condividere la nuova strategia non solo attraverso il proprio sito ma anche per mezzo di diverse piattaforme social come Instagram, per raggiungere la fascia più giovane, e LinkedIn per colpire il target B2b. Su questo ultimo social, molti sono stati i *tweet* dei principali responsabili europei; si cita come esempio il messaggio trasmesso da Gianluca Sgarlata, Leader B2B Decathlon Italia, che afferma: “Abbiamo creato una nuova strategia per far evolvere concretamente molti aspetti del nostro business. Decathlon Italia, con il progetto *Wholesale*, continuerà a proporre uno stile di vita attivo. Ci stiamo impegnando a fondo per promuoverlo nelle scuole (e quindi agli studenti). Le novità del 2024 interesseranno le aziende (e quindi i loro dipendenti): intendiamo allestire sale sportive affinché i collaboratori possano fare sport nelle loro sedi aziendali, con i nostri prodotti e attraverso collaborazioni con partner. Sarà un privilegio facilitare la creazione di community tra realtà sportive, scuole e amministrazioni comunali, aziende e asd. Nel perseguimento del senso aziendale ‘Move People Through the Wonders of Sport’”

In questa occasione si vuole così evidenziare come la mission desidera conquistare in maniera massiva i giovani e promuovere lo sport come welfare.

Ciò che sta mutando è la ricerca di un nuovo posizionamento aziendale e una nuova identità costruita su tre aspetti:

- Il collegamento tra il prodotto e un’emozione, sfruttando layout e grafiche espressive e coinvolgenti.
- La creazione di merchandising innovativi.
- Un’esperienza più digitale e omnichannel.

L'ultima dimensione non coinvolge solamente un miglioramento di acquisto sulla piattaforma online ma mira a far vivere al consumatore e al dipendente un'esperienza più immersiva e intuitiva. Da un lato, il cliente potrà ricevere un servizio più qualitativo, caratterizzato dal "digital first": il display all'entrata di ogni negozio Decathlon li accoglierà con la domanda "Ready to play?" e successivamente li indirizzerà verso ciò che desiderano: assistenza di laboratorio, reception/costumer service o verso la scoperta dei nuovi prodotti; inoltre, i QR code posti in tutti i reparti permetteranno ai consumatori di conoscere in maniera più approfondita i materiali e le attrezzature.

Dall'altro lato vi sono grandi novità anche per l'azienda stessa: potrà sfruttare strumenti come l'analisi dei dati e l'intelligenza artificiale per migliorare il servizio di vendita, i prezzi esposti saranno digitali e si modificheranno automaticamente ogni mattina in base alle offerte. Il negozio fisico tenderà così a somigliare ad uno showroom: un luogo innovativo che propone un coinvolgimento maggiore del cliente, il quale ha la possibilità di confrontare con facilità i diversi modelli, testarli e vederli indossati su manichini in movimento. Infine, anche l'intera catena del valore è stata rivisitata ottenendo previsioni di vendita più precise, riducendo le scorte in magazzino e acquisendo così un controllo maggiore delle operazioni e un abbattimento dei costi.

Da questo esempio positivo di rebranding, è possibile iniziare con una prima definizione: *"il rebranding è la pratica di costruire nuovamente un nome affermato, con l'intenzione di occupare un nuovo posizionamento nella mente degli stakeholder, creando un'identità distinta dai concorrenti"* (Muzellec, Doogan, & Lambkin, 2003).

È un processo articolato, complesso, che richiede un'attenta progettazione da parte dei manager aziendali, per rispondere alle richieste dei consumatori attuali, per catturare un nuovo target e per evitare incomprensioni o fallimenti di mercato.

Questa strategia può avere un impatto significativo sulla reputazione e sull'attrattività dell'azienda (Merrilees e Miller, 2012). Il rebranding si occupa di identificare nuove fonti di brand equity e quindi di aumentare la consapevolezza e l'immagine del marchio (Keller, 2013).

Un brand ha valore per tutti gli stakeholder dal proprietario ai dipendenti fino ad arrivare ai clienti. Come sostenuto nei paragrafi precedenti, il consumatore è al centro dell'attenzione dei marketers: ogni cambiamento - nella struttura, nel nome, nel logo, nel jingle etc. - avrà un impatto diretto sul giudizio dei consumers; il rebranding influenzerà infatti tutti gli aspetti della brand equity, della brand identity e della brand loyalty. Con questa strategia un'azienda avrà la possibilità di rafforzare il legame con i propri consumatori, nell'eventualità potrà perdere una fascia di clienti oppure conquistarne una nuova.

I consumatori, infatti, non considerano un brand come una semplice azienda ma, e soprattutto se sentono un legame con questa, rappresenta per loro un insieme di valori, di garanzia e di promesse. Pertanto, ogni cambiamento al brand, anche il più semplice, dovrà essere valutato con molta cura (Daly & Moloney, 2005).

Come afferma Kotler (2003): *"La gestione del marketing è l'arte e la scienza di scegliere i mercati obiettivo e di conquistare, mantenere e aumentare il numero dei clienti con la creazione, la presentazione e l'erogazione di un valore superiore per il cliente"*

La realtà odierna ci mostra in effetti che la semplice qualità dei prodotti o dei servizi, non è sufficiente a garantire il successo delle aziende. Per questo motivo, per ottenere profitti ulteriori, per dar vita o mantenere un brand di successo, le imprese devono valutare con molta attenzione la possibilità di proseguire una strategia di rebranding. (Todor, 2014)

2.2 La strategia di rebranding

Il rebranding tocca ogni parte di un'organizzazione e richiede una gestione di marketing molto accurata. Sarà necessaria una pianificazione che contenga la strategia aziendale, le azioni e le tattiche volte a raggiungere l'obiettivo dell'impresa.

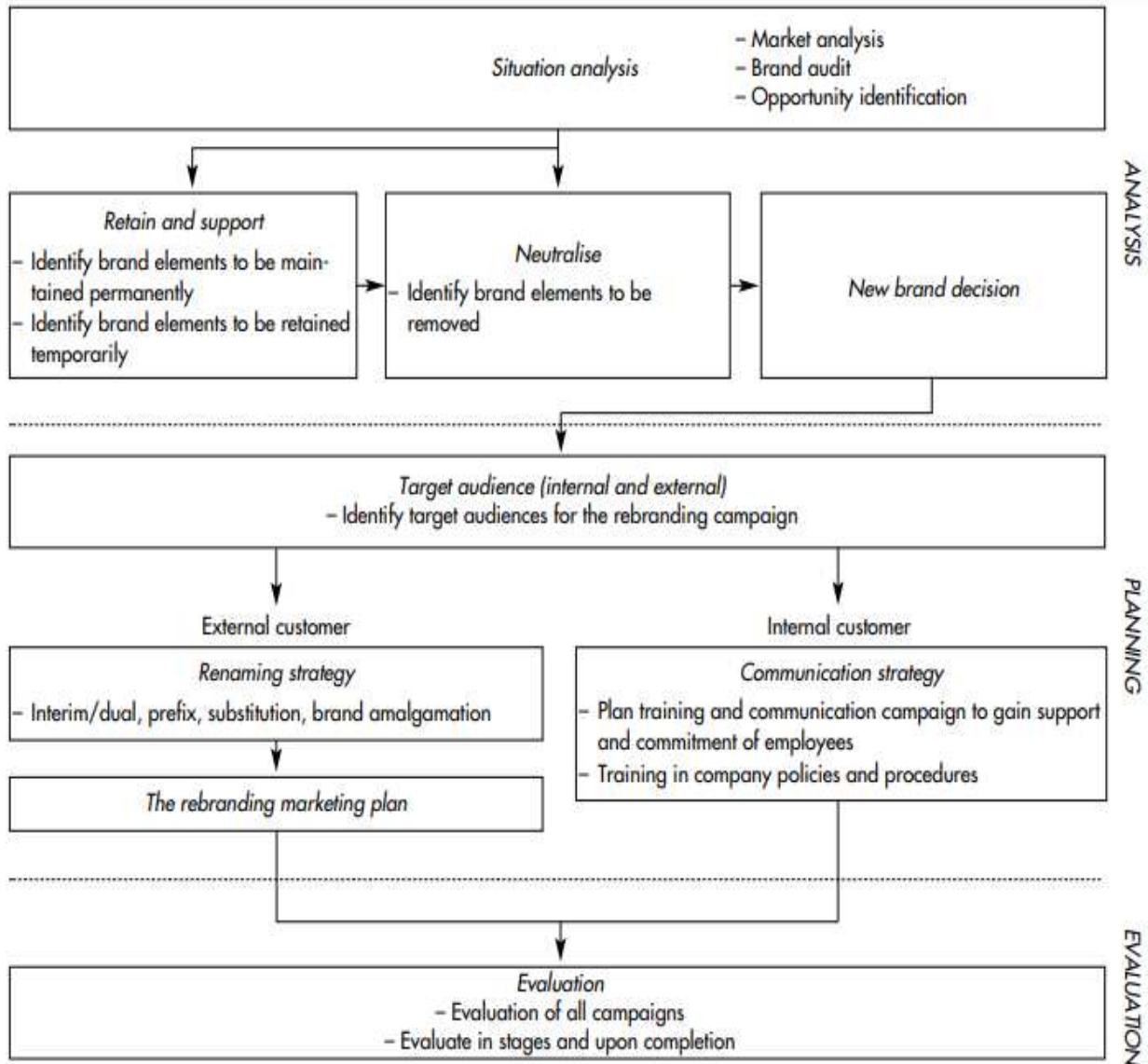


Figura 2.3: “Il piano di marketing del rebranding”; Aidan Daly & Deirdre Moloney, *MANAGING CORPORATE REBRANDING*

Il quadro generale si basa su 3 macro-step: Analisi, pianificazione e valutazione.

A loro volta così approfonditi:

- **ANALYSIS: Analisi del mercato di riferimento**

- Lo scenario

Il primo passo è quello di comprendere l'ambiente in cui si compete al tempo x da un punto di vista economico, politico, sociale e concorrenziale; raccogliere, quindi, tutti gli elementi che possono essere d'aiuto nel fare previsioni future in uno scenario in continuo mutamento per via del potenziale arrivo di nuovi competitor o l'introduzione di nuove tecnologie.

Lo strumento più semplice ed efficace per valutare prospettive interne ed esterne è la c.d analisi SWOT, utilizzata per individuare punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce; in altre parole, su cosa puntare, cosa migliorare, quali occasioni esterne sfruttare e quali sono i rischi esterni da cui proteggersi. (Sammuto-Bonnicci, T, et al 2015).

L'analisi SWOT sarà oggetto di approfondimento nei prossimi capitoli con un focus sull'azienda di riferimento, Mizuno, sull'analisi dei competitor, dei loro movimenti, delle loro azioni e strategie, delle quote di mercato, del posizionamento, del loro target di riferimento; il fine in questo caso è quello di aiutare l'impresa a migliorare la propria strategia competitiva, differenziandosi dalla concorrenza, proponendo prodotti e servizi unici.

- **PLANNING - Pianificazione strategica**

- Audit del brand.

Il Cambridge Dictionary definisce l'audit come *“Un esame dettagliato di tutte le attività relative alla commercializzazione di successo di un marchio. Un audit del marchio può aiutarti a vedere come i consumatori percepiscono attualmente la tua organizzazione.”*

Molte imprese valutano l'audit per ottenere una buona riuscita del rebranding.

Può essere tema di approfondimento:

- L'aspetto e i giudizi interni degli stakeholder, i cd. *“internal customer”*, con la creazione di sondaggi e interviste per valutare la coerenza delle attività aziendali con la mission e i valori dell'impresa; sarà possibile pianificare campagne di formazione e comunicazione per ottenere il supporto dei dipendenti.

Berry (1988) ha consigliato di utilizzare un approccio di ricerca nel marketing il c.d *“deep sensing”* per individuare gli atteggiamenti, pensieri e giudizi dei dipendenti.

- La brand positioning, la percezione esterna dell'azienda in una determinata categoria;
- La tipologia di *tone of voice* utilizzata, per quale categoria e se è necessaria cambiarla.
- Il ciclo di vita del prodotto.

- Obiettivi SMART

Per ottenere un piano accurato e ottenere il traguardo desiderato, gli obiettivi devono essere organizzati in maniera *“SMART”*: (Hedin, L., & DeSpain, S., 2018).

- *Specific*: L'obiettivo deve essere ben definito quasi tangibile. Deve rispondere alle 5 W: *Who* (quali persone o aziende sono coinvolte), *What* (qual è l'obiettivo) *When* (entro quando si vuole realizzare), *Where* (dov'è l'azienda oggi e dove si trova l'obiettivo), *Why* (la motivazione per raggiungerlo) e infine l'H ovvero il *“how”*, come si pensa di raggiungerlo. Ad esempio: *“L'azienda XY vuole ridurre il 20% delle emissioni, attraverso l'utilizzo di impianti elettrici e non a carbone, entro il 2025 per combattere il cambiamento climatico”*.
- *Measurable*: L'obiettivo deve essere misurabile, con unità di misura prefissate (anni, litri, mesi, kg) solo in questo modo sarà più facilmente programmabile.
- *Achievable*: L'obiettivo deve essere raggiungibile, concretizzabile. Sarà necessario predisporre di strumenti ad hoc e personale qualificato.

- *Relevant*: L'obiettivo deve essere rilevante, importante. Alla base ci deve essere una forte motivazione da parte dei soggetti coinvolti nel progetto.
- *Time-based*: Gli obiettivi devono avere una scadenza; sarà utile pianificare nel dettaglio deadlines intermedie volte a raggiungere e monitorare le attività step by step e in caso opportuno, modificarne l'andamento.

Una volta scelto il posizionamento, il target, definito gli obiettivi, aver formato e ad aver avuto il consenso del personale interno, si procederà con l'attuazione del rebranding che dovrà essere coerente con la mission aziendale. Sarà importante coinvolgere, nel processo di rebranding, professionisti del settore che possano aiutare l'azienda a proseguire l'obiettivo, ad esempio è consigliabile collaborare con grafici e designer per lo sviluppo del nuovo logo.

- **EVALUATION - Valutazione**

Il monitoraggio è fondamentale in tutto il processo della campagna per valutare in tempo reale ogni movimento ed eventualmente porre immediatamente modifiche. Grazie al digitale il monitoraggio avviene con molta più facilità.

- *KPI, Key performance indicator.*

In questo step svolgeranno un ruolo di rilevante importanza i KPI, *Key performance indicator*, uno strumento utile alle aziende per valutare la propria performance, i risultati, analizzare i problemi e risolverli in tempo reale. Queste misurazioni illustrano tendenze e modelli essenziali per prendere decisioni nel presente e nel futuro. (Chan, A. P., 2004)

Ci sono molti vantaggi associati all'utilizzo dei KPI in quanto sono uno strumento utile per destinare le risorse in maniera efficiente nei giusti settori. Alcuni dei vantaggi includono: (Hennigan, 2023)

- Monitoraggio continuo, con la possibilità di modifiche del progetto in tempo reale.
- Funzione di aiuto nell'evitare ritardi: ogni dipendente può controllare la posizione della sua attività e verificare quindi se è al passo con il programma.
- Formulazione semplice: i KPI sono diretti e semplici da teorizzare.
- Garantiscono equità e trasparenza tra i lavoratori e tra i progetti.

Vi sono ad esempio KPI di Vendita (come il numero di prodotti acquistati dai clienti), KPI Finanziari (esempio il Cash flow), KPI Operativi (misura il volume del lavoro), KPI Marketing (call to action su Instagram) o ancora KPI di qualità che valutano la qualità dell'output di processo, in base a determinati standard, ad esempio la valutazione del servizio clienti (Arnaboldi, Azzone, Giorgino, 2005). I KPI vengono perciò utilizzati per valutare le prestazioni aziendali e verificare se l'impresa sta svolgendo tutti gli step necessari e in modo accurato per raggiungere gli obiettivi prefissati (Hennigan, 2023).

2.3 Tipologie di rebranding

Un brand muta nel tempo per essere aggiornato in base ai cambiamenti, ai gusti dei consumatori e per risultare quindi "on time".

Muzellec e Lambkin (2006) affermano che esistono due diverse tipologie di rebranding:

- *Rebranding evolutivo*. Prevede una modifica del posizionamento e dell'estetica del brand non in maniera drastica. Possono essere inclusi ad esempio il cambio colore del logo, il tone of voice differente o un target differente. Nonostante non sia un cambio

radicale, è necessaria in ogni caso un'attenta strategia di marketing.

- *Rebranding rivoluzionario:*

Il rebranding rivoluzionario è un cambiamento radicale che non coinvolge solo l'immagine aziendale ma anche il nome stesso; è una trasformazione netta della natura e della posizione del brand nella mente degli stakeholder (D'Amico, 2018). Una modifica completa che andrà a cambiare i valori aziendali e le aspettative che si hanno sul brand. Verrà data un'immagine totalmente nuova del brand e dell'azienda stessa, per accantonare e dimenticare la vecchia identità (Zahid & Raja, 2014).

Le due variabili che definiscono le due tipologie di rebranding sono:

- *Modifiche nel posizionamento:*

Un cambiamento che va a modificare i valori aziendali e di conseguenza il posizionamento sul mercato.

- *Modifiche nell'estetica del brand:*

Piccole o grandi variazioni che vanno a cambiare delle componenti del brand di carattere tecnico.

Una visione simile è quella di Daly e Moloney (2004), i quali definiscono tre differenti tipologie di cambiamento:

1. Cambiamenti minori, puramente estetici: questa tipologia di rebranding prevede un restyling, per rivitalizzare l'aspetto del marchio che potrebbe essere considerato "Old style" e che necessita quindi di un aggiornamento.
2. Cambiamenti intermedi, di riposizionamento: la strategia di marketing deve essere accurata per riposizionare nella mente del consumatore un marchio già esistente, dandogli così una nuova brand image.
3. Cambiamento completo: viene a crearsi un nuovo brand; pertanto, saranno necessari tutti gli step di avvicinamento verso il marchio.

Una visione di riposizionamento o di rivitalizzazione del brand è stata sottolineata anche da Aaker (2006) che definisce questa attività come "l'aggiornamento di un marchio quando questo arriva ad un punto di stallo."

Il processo di rebranding è quindi un passaggio, una fase di transazione da un vecchio stile del brand a uno nuovo; sarà quindi necessario prestare molta attenzione alle risposte dei consumatori e degli stakeholder.

2.3 Motivazioni per l'attività di rebranding

Il ruolo principale della strategia di branding risiede nell'ottenere un vantaggio competitivo nel lungo termine; l'attività, infatti, deve essere programmata con cura per posizionare, in maniera corretta, il brand nella mente del consumatore e produrre così vantaggi per l'impresa (Goi, C. L., & Goi, M. T., 2011).

Tra le situazioni che incentiverebbero la spinta verso il rebranding si riscontrano 10 possibili (Aaker, 2005):

1. Una riduzione della domanda per il brand e di conseguenza una perdita di un segmento del mercato. Un rebranding, con un piano comunicativo efficace, sarà d'aiuto per riconquistare la fiducia dei consumatori e distinguersi dalla concorrenza.
2. Il marchio è soffocato dalla continua pressione della concorrenza.
3. Si ha un cambiamento nel target.
4. L'impresa ha bisogno di un restyling ad hoc per migliorare la propria reputazione.
5. La Brand positioning è fragile.
6. La Mission aziendale sta cambiando o si ha l'intenzione di modificarla.
7. L'azienda sta entrando in un nuovo mercato e la posizione attuale non è più adeguata.
8. La brand image, la personalità del brand o l'estetica del logo sono da rivedere; negli ultimi anni il design di fatto sta subendo un cambiamento: c'è la tendenza di un utilizzo di colori in contrasto, di forme particolari, di effetti tridimensionali, di caratteri in grassetto e di packaging studiati ad hoc. (Giacomiello, C, 2021)
9. Un cambio di preferenze nei consumatori verso certi prodotti/servizi.
10. Le attività di fusioni e acquisizioni tra aziende richiedono una strategia di rebranding adeguata.

Le prime tre situazioni, sopra indicate, saranno materia di studio nei prossimi capitoli in quanto specifiche del brand esaminato in questa tesi, la *Mizuno Corporation*.

In conclusione, si può affermare che l'attività di rebranding si manifesta nel momento in cui l'azienda individua un problema da risolvere, un cambiamento da intraprendere o un nuovo obiettivo da raggiungere (Valtner, 2020); sarà perciò fondamentale comunicare a tutti i portatori di interessi, esterni e interni, ogni modifica alla strategia di branding (Gotsi e Andriopoulos, 2007).

2.4 Esempi fallimentari di rebranding

Dopo aver dato una spiegazione su cos'è il rebranding, come si attua, le motivazioni che spingono ad attuarlo, le sue caratteristiche e dopo aver scelto il marchio Decathlon, come esempio positivo di rebranding, è interessante dedicare un paragrafo a episodi di rebranding fallimentari per evitare gli stessi errori.

Il primo caso è relativo a una delle multinazionali più grandi al mondo: Coca-Cola. Negli anni 80', il brand decise di modificare drasticamente il gusto della bevanda, addolcendola maggiormente, in quanto si rese conto che diversi clienti mostravano una preferenza maggiore verso la Pepsi. Venne così proposta solo negli USA e in Canada, nel 1985, la "new coke". Quello che inizialmente si era mostrato un successo aziendale, si deteriorò: arrivarono presto forti giudizi negativi in quanto la maggior parte dei consumatori non riconoscevano più quello che per 100 anni era stato "IL" prodotto dell'azienda. Poco più di 2 mesi dopo il lancio, Coca-Cola decise di eliminare dal commercio il nuovo prodotto, ripristinando la formula vincente. (Moore, A. J., 2013).

Questo caso mostra come una modifica eccessiva del proprio *main product* è fortemente rischioso: limita la capacità di autoidentificazione nel brand e modifica negativamente la *brand image*.



Immagine 2.4, *New Coke*.

Il secondo rebranding fallimentare è relativo al prototipo proposto dall'azienda Colgate negli anni '80. Il brand produttore di dentifrici decise di progettare l'estensione dei prodotti alla produzione di lasagne surgelate. Il problema principale era causato dal posizionamento del brand: Colgate viene connesso tutt'oggi alla cura dell'igiene orale e non a un prodotto alimentare. L'associazione mentale tra dentifricio e lasagna non è la migliore, per consistenza, gusto e colore: la *brand extension* non era fattibile.



Immagine 2.5: Il prototipo della confezione relativa alla Lasagna proposta da Colgate.

Il fallimento può anche essere riconducibile all'aspetto visivo. Il terzo caso, relativo a Tropicana, azienda venditrice di succhi di frutta, viene in aiuto in questa occasione per dimostrare come la modifica al packaging, dei colori e dello stile non sempre è positivo. Tropicana l'8 gennaio 2009 investì 35 milioni di dollari per promuovere il nuovo confezionamento ma si verificò un flop totale: meno di due mesi dopo il lancio, le vendite calarono del 20% rappresentando una perdita 30 milioni di dollari. Il 23 febbraio 2009 il marchio dichiarò un giro di boa e il ritorno definitivo al packaging iniziale. L'immagine sottostante ne è rappresentativo. (Wright, H., 2020).



Immagine 2.6 Prima e dopo il cambiamento del packaging.

3. ANALISI CONTESTO SOCIO- ECONOMICO

Per poter analizzare la situazione attuale di Mizuno Italia e successivamente creare un piano di rebranding efficace è necessario analizzare in primo luogo il contesto socioeconomico con un focus sugli ultimi 5 anni (2019-2024) a livello globale, successivamente spostarsi localmente e porre l'attenzione verso il mondo del running in Italia.

3.1 Gli effetti diretti della pandemia sull'economia e le CGV

Di recente i brand sono costretti a fronteggiare e vivere in un clima internazionale instabile e fragile: la pandemia, le guerre, i cambiamenti climatici, le interruzioni delle *Global Value Chains* e l'inflazione sono un limite per le aziende e per la loro crescita.

Dal grafico sottostante pubblicato da Statista (Statista.com) si può notare come il PIL mondiale abbia subito negli ultimi 20 anni due cali significativi: nel 2009, con la crisi finanziaria che ha avuto inizio con il crollo dei mutui subprime negli Stati Uniti per poi scatenarsi a livello globale, e nel 2020 con la diffusione massiva del COVID 19.

(in billion U.S. dollars)

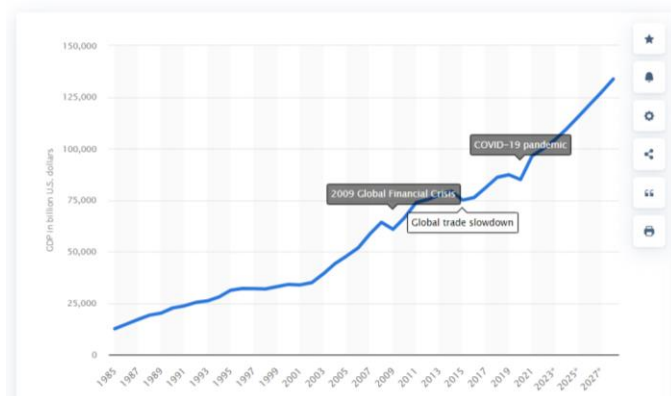


Grafico 3.1: Statista, Pil Mondiale, 2020

Verrà analizzato in questo capitolo come non solo l'offerta è in continuo cambiamento ma anche la domanda sta subendo modifiche; la pandemia ha rappresentato una sfida a 360°, per tutti gli stakeholder, dalle multinazionali ai cittadini.

L'emergenza sanitaria ha di fatto bloccato la produzione di intere attività produttive e il commercio internazionale ne è stato gravemente colpito facendo emergere la questione delle interruzioni delle catene globali del valore. Con questo ultimo termine, in inglese *global value chains*, si intende il processo di suddivisione della produzione a livello globale, in altri termini, la collaborazione tra diversi paesi volta alla produzione di un prodotto. Il Covid-19, il conflitto tra la Russia e l'Ucraina e più recentemente le tensioni in Medio Oriente, hanno mostrato la fragilità delle GVC e il reale bisogno internazionale di rendere le catene di approvvigionamento e i flussi commerciali più flessibili e solidi allo stesso tempo. (A. Amighini, et al, 2023). Per limitare la dipendenza delle GVC, molte aziende hanno modificato le proprie strategie aziendali abbandonato il tradizionale "offshoring" (la dislocazione all'estero delle attività produttive dalla quale si ottengono vantaggi in termini economici) per perseguire il c.d "reshoring" (Barbieri, P. 2020): il rientro di una o più fase produttive nell'home country o in un paese limitrofo (il c.d near shoring).

Come affermato in precedenza, l'organizzazione delle GVC si è resa più fragile a causa della pandemia: l'impatto di quest'ultima sulle catene del valore è stato analizzato e sintetizzato nello schema sottostante dalla Banca Mondiale nel 2020.

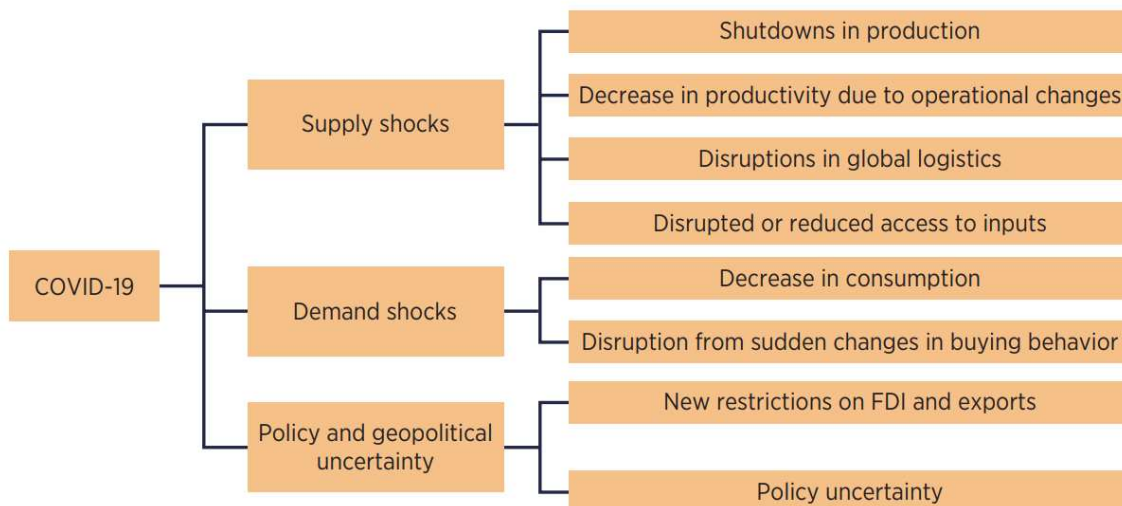


Figura 3.2: Impact of Covid 19 on GVC, World Bank, 2020

In primo luogo, il lato dell’offerta, come affermato in precedenza, ha subito forti danni: numerose imprese sono state impossibilitate di produrre e quindi vendere i propri prodotti, a causa della mancanza dell’irreperibilità dei beni intermedi provenienti da altre regioni. (Baldwin e Tomiura 2020). L’assenza di un solo input all’interno della catena provoca l’interruzione del sistema e della produzione, recando quindi danni al commercio globale. (Varnavskii, V., 2021).

Gli impatti del Covid 19 sulla domanda e sulla politica internazionale vengono approfondite nei due successivi paragrafi.

3.2 Effetti diretti della pandemia sui consumatori.

L’equipe internazionale “More in Common” ha analizzato l’impatto del Covid 19 sui cittadini italiani in quanto la penisola è stata ed è uno dei paesi dell’Unione Europea più colpiti sia in termini di contagi, provocando un crollo del sistema sanitario, che economici.

Le tematiche analizzate hanno riguardato la sfera personale e collettiva durante la pandemia e le conseguenze che questa ha provocato. In primo luogo, ha avuto un effetto diretto sulla vita privata dei cittadini: 1/3 degli italiani intervistati afferma che il Covid 19 ha provocato un peggioramento non solo della salute fisica ma anche mentale. I residenti del Sud Italia e la fascia d’età più giovane sono stati quelli più colpiti, come si può notare nel grafico sottostante.

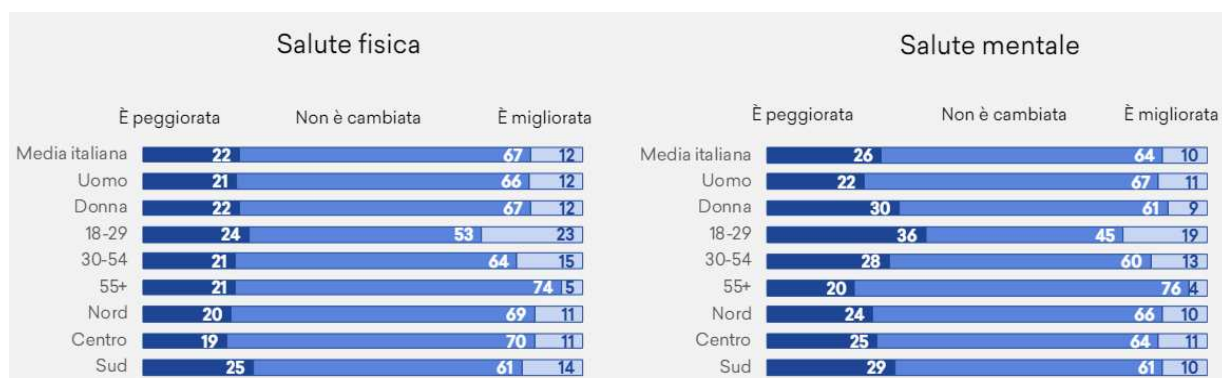


Figura 3.3: Impatto del Covid sulla salute fisica e mentale, More in Common, 2021.

Oltre agli effetti somatici del virus, le epidemie possono avere conseguenze psicosociali dannose e di lunga durata, a causa della paura e dell'ansia legate alla malattia, all'isolamento sociale su larga scala e al senso di incertezza dovuto della sovrabbondanza di (dis)informazione (la c.d. *overload of information*) sui media tradizionali e online (Dong L, Bouey J., 2020). I disturbi principali che si verificano sono angoscia, panico, stress, depressione (Hawryluck L, 2020), irritabilità, insonnia e disturbi legati al trauma, questi disagi si accentuano in caso di quarantena (Fofana, N. K., 2020)

A livello internazionale, lo studio pubblicato su “International journal of environmental research and public health” nel 2020 mostra come il 53,8% degli intervistati (per un totale di 1210 rispondenti di nazionalità cinese) ha valutato l'impatto psicologico dell'epidemia come ‘ad alto impatto’, il 16,5% ha riportato sintomi depressivi, il 28,8% ha riportato disturbi di ansia, infine l'8,1% ha subito alti livelli di stress.

In aggiunta, il Covid non solo ha avuto un effetto sull'aspetto psicosociale e somatico delle persone, ma ha apportato anche modifiche al comportamento e alle abitudini di consumo.

Figura 2. Propensione al risparmio (scala destra), reddito disponibile lordo(a), potere d'acquisto, spesa per consumi finali delle famiglie consumatrici (scala sinistra), I trimestre 2010 – IV trimestre 2023. Dati destagionalizzati in milioni di euro e valori percentuali

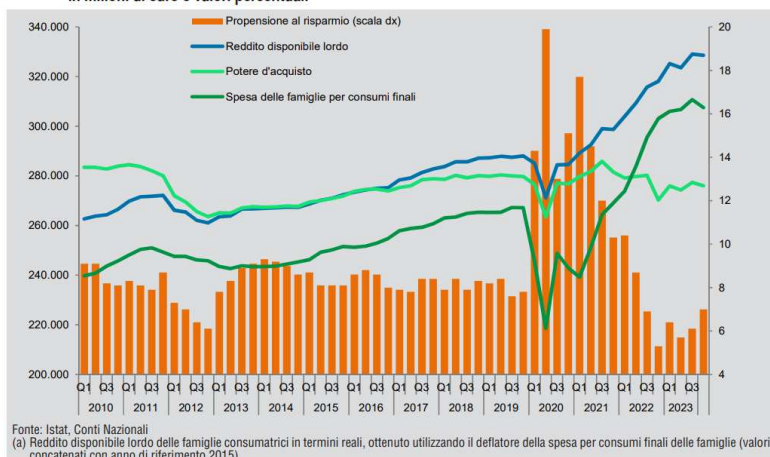


Figura 3.4: Istat, Prezzi al consumo, 2023

Come si può notare nel grafico sovrastante, pubblicato dall'Istat nel 2023, il benessere economico delle famiglie italiane è diminuito drasticamente. Il ciclo di inflazione nel periodo 2019-2023 ha provocato effetti considerevoli sul portafoglio delle famiglie italiane e sulle loro azioni.

Dal 2019 al 2023 il livello medio dell'IPC registra un incremento del 16,2%, in particolare i dati più significativi riguardano i costi di elettricità, gas e prodotti alimentari. L'aumento dei prezzi ha come effetto la riduzione del potere d'acquisto dei consumatori (linea verde chiaro), la diminuzione dei redditi delle famiglie (problema accentuato in fasi di crisi economiche) e una spinta al risparmio (linea arancione).

In particolare, Pissarider e colleghi (1987) sottolineano come, a causa di un peggioramento del contesto economico, il tasso di disoccupazione tende a salire. In caso di insolvenza o crisi, per recuperare la contrazione del credito subito e salvaguardare la realtà aziendale, le imprese generalmente tendono a licenziare i dipendenti; le famiglie coinvolte subiranno quindi un calo netto del proprio reddito complessivo e di conseguenza la loro capacità di spesa. (Kapetanios, et al, 2022)

Analogamente, Baldwin e di Mauro (2020) affermano che le riduzioni della spesa dei consumatori sono state causate da due sfere principali: da un lato quella governativa, con le chiusure forzate degli esercizi commerciali che hanno bloccato l'offerta e quindi la possibilità di acquisto per le

famiglie, dall'altro, la sfera personale-volontaria dovuta a un calo della fiducia e del reddito disponibile.

Baldwin (2020) sostiene che l'incertezza economica e la relativa sfiducia nei periodi di crisi, limita i consumatori nei loro movimenti sul mercato, Gallagher (2014) aggiunge che gli eventi incerti non permettono ai clienti di programmare azioni e acquisti futuri.

3.3 La reazione dell'UE alla crisi pandemica

Le crisi internazionali – come il Covid 19 e la fragilità del contesto geo politico- hanno spinto l'UE ad adottare il concetto di "autonomia strategica aperta" invitando i singoli Stati a essere più flessibili nel ricercare fonti alternative e nuovi partner strategici su differenti livelli (multilaterali, plurilaterali e bilaterali).

Nel 2020 è stata creata una nuova carica a livello europeo, attribuita a Denis Redonnet, denominata "Chief Trade Enforcement Officer (CTEO)", volta a sostenere i principi presenti negli accordi commerciali dell'Unione europea (UE) e a sviluppare con la propria squadra competente nuovi strumenti di difesa commerciale, come la fondamentale diversificazione delle catene di approvvigionamento.

In aggiunta, per raggiungere l'armonia con l'obiettivo climatico europeo entro il 2030, è fondamentale che i paesi dell'Unione considerino gli altri soggetti internazionali, non solo come primi fornitori di materie prime ma come veri e propri partner commerciali; con questi è fondamentale cooperare settorialmente, in modo sano (economicamente parlando) e sostenibile, "solo in questa direzione", secondo la Direzione generale delle Politiche esterne dell'Unione, "sarà possibile rendere le CGV meno vulnerabili agli eventi esterni, più diversificati e più resilienti" (Dipartimento tematico Relazioni esterne, 2023)

Per promuovere la rinascita dei paesi europei dalla pandemia, l'Unione ha promosso nel 2021 il programma "Next Generation EU", un "fondo, una visione, un piano e un impegno comune" (il c.d. *recovery fund*), che garantisce sovvenzioni e prestiti pari a 750 miliardi di euro (prezzi del 2018, a prezzi correnti equivale a 806,9 miliardi), direzionato verso la costruzione di un'Europa più verde, digitale e resiliente, un'Europa solida, capace di superare le avversità. (*Europa.eu; NextGenerationEU*).

Il piano, in particolare, è volto a mitigare l'impatto socioeconomico della pandemia, a supportare la resilienza degli Stati membri nei confronti di nuove sfide, a fornire loro strumenti e aiuti per raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, ad accompagnarli verso la transizione digitale, alla crescita economica e dell'occupazione.

L'Italia essendo stata uno dei primi paesi a dover affrontare la pandemia, con gravi difficoltà nella gestione del sistema sanitario ed economico, è stata la prima Nazione a beneficiare del piano di aiuto europeo (con 200 miliardi di euro tra sovvenzioni e prestiti). Il PNRR italiano – il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – è parte del programma *Next Generation Eu* ed è stato approvato nel 2021 dalla Commissione Europea.

Il Piano è stato e rappresenta tutt'oggi un'opportunità per rafforzare il quadro economico e sociale italiano, promuovendo la transizione digitale ed ecologica, l'occupazione (in termini qualitativi e quantitativi), i servizi (su scala regionale e nazionale) e le opportunità per le prossime generazioni.

3.4 La comprensione sull'importanza dello sport: la rivelazione post pandemia

È noto, come già sostenuto in precedenza, che l'attività sportiva è la medicina ideale per la salute – mentale e fisica – e nel periodo pandemico sempre più cittadini ne hanno compreso l'importanza. In questa direzione, l'ultimo rapporto del *World Health Organisation* (2024) dichiara che il movimento svolto con regolarità contribuisce da un lato alla prevenzione delle malattie non trasmissibili, come il cancro, (il c.d. *physical effect*) e dall'altro limita i disturbi mentali come la depressione.

I dati del 2021 condivisi dall'Istat, relativi allo sport e al movimento, sono rassicuranti: è in aumento la percentuale di persone in Italia di età superiore ai tre anni che pratica attività fisica e sportiva nel tempo libero, passando dal 59,1% del 2000 al 66,2%. (Istat, 2022)

A livello europeo, per promuovere l'incremento dell'offerta di esperienze, opportunità, sport e movimento a partire dai giovani, la commissione ha intrapreso il progetto “Active Voice” coordinato dalla UISP, volto alla costruzione di un “Piano d'Azione Globale sull'Attività Fisica”, al fine di avere ‘*More active people for a healthier world*’. Questo documento mira a ridurre del 15% la sedentarietà entro il 2030, aggiungendosi quindi ai differenti obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals, SDG).

Quattro sono i fini strategici:

- Ridurre la percentuale di persone inattive.
- Promuovere la parità di genere e sociale in ciascun paese.
- Sostenere attività e opportunità sportive per tutta la famiglia.
- Creare una società attiva.

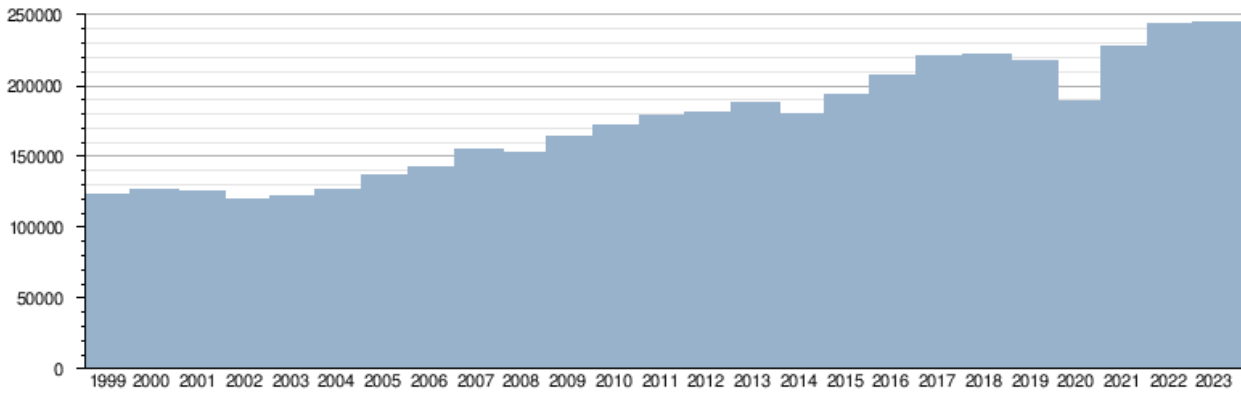
Ogni nazione è portata perciò a implementare politiche volte a raggiungere gli obiettivi sopra citati, con una programmazione nel breve (2-3 anni), medio (3-6anni) e lungo termine (7-12 anni).

Il FER – For Every Run tour – organizzato e ideato da Mizuno Italia, di cui si approfondirà in seguito è un esempio di offerta di opportunità ricreativa - sportiva volta all'integrazione, condivisione e divertimento e che coinvolge ogni cittadino senza discriminazione di età, di genere e di reddito. Ogni tappa, inoltre, genera, a livello personale, consapevolezza e comprensione e sull'importanza dei benefici dell'attività fisica – come suggerito dall'obiettivo strategico numero 3 del piano di azione, *Next Gen. EU*.

Spostandosi verso il mondo dell'agonismo, il 2021, in particolare, è stato un anno di successo per l'Italia: si è classificata vicecampionessa mondiale dopo gli Stati Uniti per numero totali di podi in competizioni sportive ufficiali; a livello olimpionico a Tokio 2020 è riuscita a ottenere una top 10 (su un totale di 86 nazioni) per numero totale di medaglie: 10 ori, 10 argento e 20 bronzi. Le numerose vittorie di atleti italiani alle olimpiadi sono state fonte di ispirazione soprattutto per i giovani; in particolare il c.d. “Effetto Jacobs e Tamberi” ha generato un record degli iscritti nelle società di atletica. Molti presidenti di società hanno di fatto sfruttato le immagini dei neocampioni per attrarre nuovi partecipanti. Alcune dichiarazioni sono state: “Abbiamo sfruttato le foto delle vittorie mettendole sulle locandine dei nostri corsi ottenendo così un boom di iscrizioni”, Paolo Salvadori della Libertas, presidente della A.S.D Libertas Valle Sabbia; “Il Covid ha frenato l'attività e le società sono in sofferenza ma le vittorie di Jacobs e degli altri campioni porterà nuovi tesserati, non solo nell'atletica», afferma Massimo Zanotto, delegato veneziano del Coni; o ancora Vittorio Bosio, presidente nazionale del CSI sottolinea : «Tutte quelle discipline che normalmente faticano a trovare visibilità, durante i Giochi tornano magicamente alla ribalta e appassionano i più piccoli (...) il più delle volte i bambini si avvicinano allo sport perché hanno visto l'effetto che fa vincere una medaglia d'oro». È possibile affermare quindi che le olimpiadi non terminano un

giorno, anzi, la magia sportiva continua e conquista i più giovani, obiettivo target della Mizuno Corporation.

Il grafico sottostante vuole mostrare l'incremento degli iscritti alla FIDAL – Federazione Italia Dell'Atletica Leggera- dal 1999 al 2023. L'anno passato si è concluso con un totale di 244.405 tesserati, un settore in continua crescita che conquista giorno dopo giorno i giovani atleti. (FIDAL; Area Organizzazione Sportiva - Ufficio Statistiche, 2023).



Ufficio statistiche FIDAL

Grafico 3.5 : Ufficio statistiche FIDAL

4. IL SETTORE DEL RUNNING OGGI

4.1 Una panoramica generale nell'ambito sportswear negli ultimi cinque anni

Nel 2020 come in altri settori, l'industria degli articoli sportivi ha subito un calo netto, contrazione che non avveniva da più di 10 anni. Dal lato dell'offerta, a causa delle misure restrittive e dei lockdown duraturi, i retailer hanno assistito ad una diminuzione delle entrate e numerosi negozianti sono stati costretti a chiudere definitivamente. Secondo gli studi seguiti da Confindustria, nel periodo compreso tra le due grandi crisi diffuse a livello globale (2008 – 2021) sono usciti dal mercato italiano quasi 85mila negozi fisici, di cui più di 4mila attività commerciali durante la pandemia. (Mancino, 2022). La flessione in negativo del commercio al dettaglio è nettamente visibile nel grafico pubblicato dall'Istat nell'aprile 2024 (figura sottostante).



Figura 4.1: commercio al dettaglio 2019-2024, Istat, 2024.

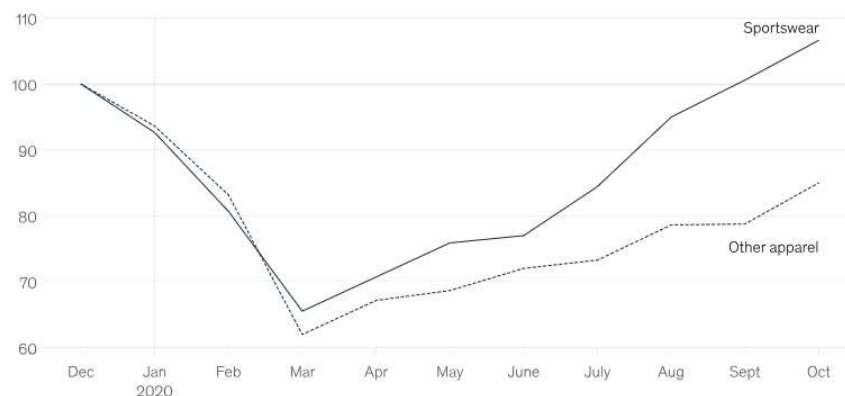
La netta riduzione del potere di acquisto, come affermato nei paragrafi precedenti, ha avuto come conseguenza diretta una minor domanda di beni e servizi da parte dei consumatori e quindi una minor entrata per le aziende.

Il 2020 si è perciò concluso in maniera negativa per la maggior parte dei brand, dei rivenditori e dei produttori ma già verso l'inizio del 2021, dopo il primo e il secondo lockdown la situazione si è rivelata migliore con prospettive future positive.

Le aziende dell'abbigliamento sportivo si sono mostrate più resilienti rispetto ad altri settori grazie in particolare ai cambiamenti dello stile di vita e della maggiore attenzione verso la propria salute, come si può mostrare nel grafico sottostante.

Sportswear companies have been more resilient during the pandemic than the rest of the apparel industry and continue to outperform.

Market capitalization, index Dec 2019 = 100



Source: McKinsey Global Fashion Index

Figura 4.2: Mercato Sportswear durante la pandemia, McKinsey Global Fashion Index

Il grafico successivo conferma la tendenza positiva del settore; si stima un incremento dell'8-10% nello sportswear a livello globale entro il 2025, una crescita pari a 395 dollari.

Global sportswear market size, € billion

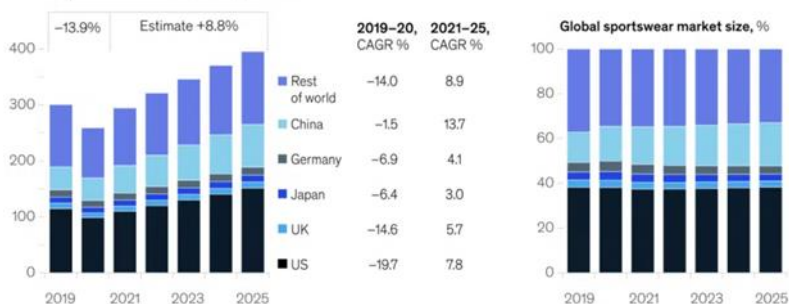


Figura 4.3: Mercato dello Sportswear a livello globale 2019-2025, McKinsey 2021.

Gli sport che hanno riscontrato un maggior successo e una diffusione su larga scala sono quelli individuali, all'aperto e il fitness in generale, diversamente gli sport di squadra/indoor hanno sofferto maggiormente.

Come approfondito nei paragrafi precedenti, questa positività nel settore avrà ripercussioni nel lungo termine in quanto ciò che spinge e accompagna l'incremento delle vendite è il cambiamento della mentalità verso il movimento e il proseguimento di una *healthy life*. (S. Becker et. Al, 2021).

- *Athleisure Style:*

Questa "nuova normalità" definita così dalla McKinsey & Company (2021) ne "Sporting goods 2021: The next normal for an industry in flux" è presente anche nella moda e in particolare nello *Athleisure Style*, lo stile d'abbigliamento che incorpora l'outfit outdoor e il comfort diventando un vero e proprio trend soprattutto tra i giovani. Vengono prediletti outfit ispirati agli escursionisti, capi tecnici e funzionali come il tessuto in goretex o il BreathThermo per mantenere il calore. La riscoperta della natura, dello sport e dell'aria aperta ha influenzato così anche il dress code e il settore moda, arrivando nelle principali città come stile di vita. L'outdoor è così una nuova forma di lusso, un trend che richiede la collaborazione specialisti del settore per sviluppare tecnologie all'avanguardia su abbigliamento e calzature.

Le immagini riportano alcuni dei brand che hanno accolto la richiesta dei consumatori e le nuove tendenze di mercato; in ordine: Moncler, The North Face con Gucci (una partnership ideata per

potenziare questa filosofia), Balenciaga ma anche la Linea *Sportstyle* della Mizuno Corporation visibile nell'ultima immagine.



Figura 4.4: Linea sportstyle di diversi brand: Moncler, The North Face, Balenciaga e Mizuno.

Vi sono inoltre diversi brand emergenti che hanno colto questa tendenza costruendo un'identità unica tanto da farla diventare un punto di forza. Alla performance dei prodotti si aggiungono stile, design e alta qualità riuscendo così a superare il confine tra moda e tecnica. L'analisi a stella, riportata nel grafico sottostante, divide i marchi in cinque gruppi principali con possibili sconfinamenti nelle altre categorie.

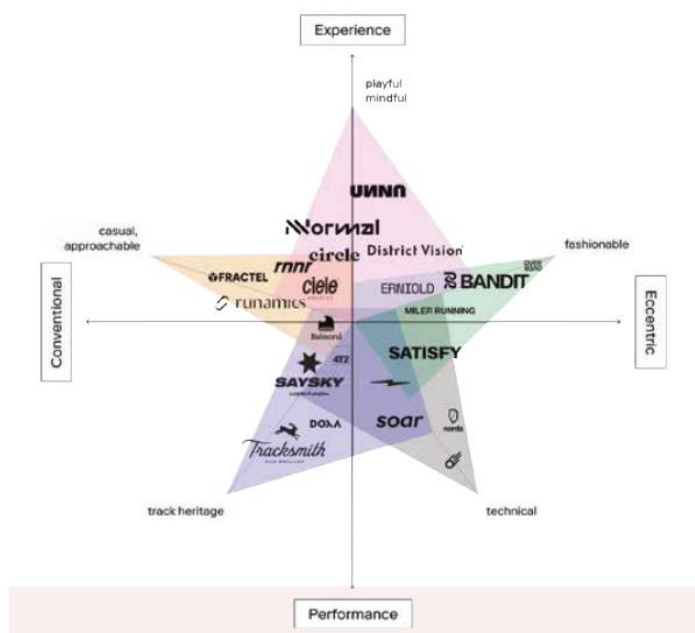


Figura 4.5: L'analisi a stella, McKinsey & Company (2021).

Satisfy, ad esempio, è un rappresentante dei 'Performers', ha come focus la tecnica del prodotto senza rinunciare al 'fashion', offrendo al consumatore un design unico, colorato, vivace e che lo faccia sentire parte di una community. Quest'ultimo elemento è rafforzato dalle immagini sui social di gruppi di persone che condividono la stessa passione.



Immagine 4.6 Feed Instagram @satisfyrunning

Un ulteriore esempio è dato dal brand District Vision: le immagini pubblicate sui social richiamano spesso lo stile fotografico del settore della moda: gli scatti non rappresentano un runner in movimento che compie un gesto atletico bensì una posizione statica in un contesto urbano, come se fosse un modello.

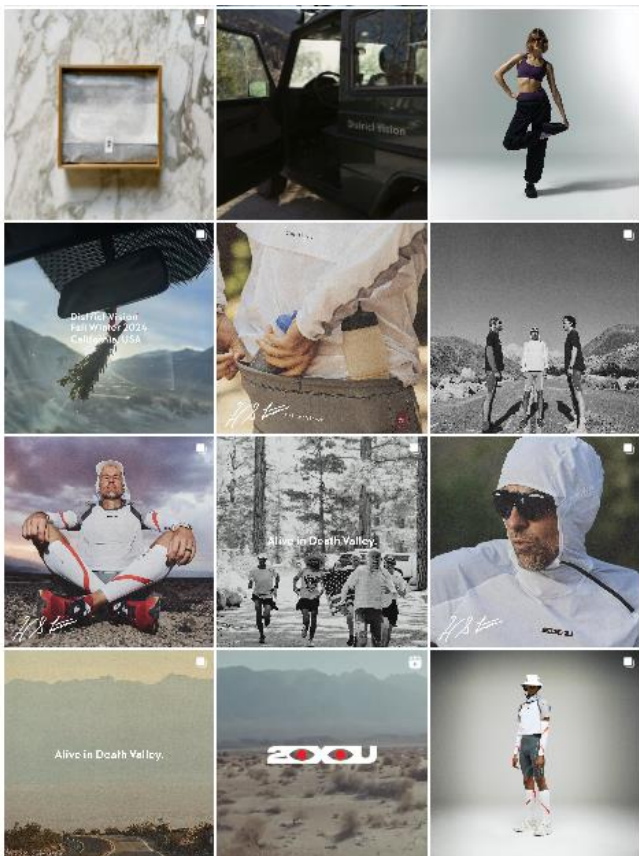


Immagine 4.7: Feed di Instagram @districtvision

Un ulteriore aspetto da considerare in questo settore in evoluzione è l'avvento del digitale.

Il lockdown e le varie restrizioni dovute al Covid 19 hanno modificato la modalità di acquisto dei prodotti. Durante le chiusure forzate i cittadini hanno avuto la possibilità di apprezzare la facilità di procedura sull'e-commerce tramite i propri cellulari o PC. Per seguire questa tendenza di acquisto,

negli ultimi 5 anni, sono state sempre di più le imprese che hanno modificato la propria modalità di offerta, vendendo non solo nel retail fisico ma anche sulle piattaforme online, con la creazione dei propri e-commerce.

- *Online vs Offline*

L'istituto de Gasperi, in collaborazione con l'IPSOS, ha condotto uno studio per individuare l'opinione dei cittadini relativa al motivo che li spinge ad acquistare online piuttosto che offline. Per questa ricerca è stato preso un campione rappresentativo di 1000 individui maggiorenni. Ciò che emerge è la diffusione dell'e-commerce ma in via minore nel caso di bassa istruzione, scarsa competenza digitale ed età avanzata.

La preferenza dell'acquisto online rispetto al retail fisico è influenzata da tre fattori principali:

- Possibilità di trovare maggiori prodotti e di confrontarli con un semplice click. (Opinione dell'86% degli intervistati)
- Modalità di acquisto e consegna direttamente alla propria abitazione. (L'82% è d'accordo, la percentuale sale se si considerano gli intervistati che non abitano in centro città)
- Customer Service più efficiente (come la possibilità di cambiare il prodotto in caso di taglia errata, percentuale maggiore del 70%).

La preferenza dell'offline rispetto al mondo dell'e-commerce è motivata dalla ricerca del rapporto con il negoziante e della tipologia di retail (si pensi ad esempio ad un negozio di alimentari). I negozi fisici per conquistare un segmento di consumatori maggiore possono ricreare le esperienze positive del e-commerce nel proprio retail: una offerta di prodotti più differenziata, un'attenzione al cliente maggiore, ospitare eventi di *shoes test* con differenti brand (tema approfondito nei paragrafi successivi) e/o rendersi disponibili per eventuali resi.

Inoltre, come si può notare nel paragrafo sottostante, l'utilizzo del e-commerce nel periodo post pandemia è aumentato del 36%.

Rispetto a prima della pandemia, aumentano gli acquisti online

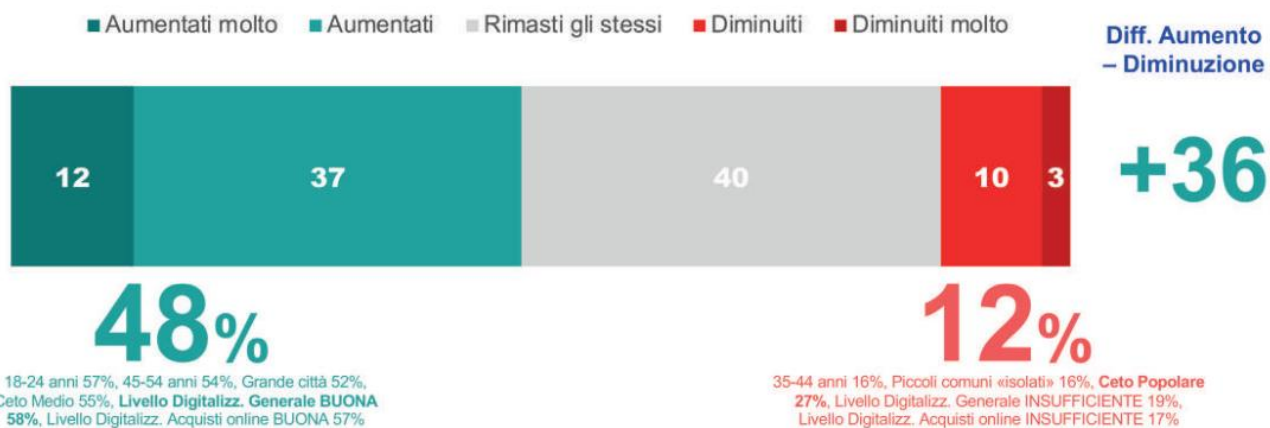
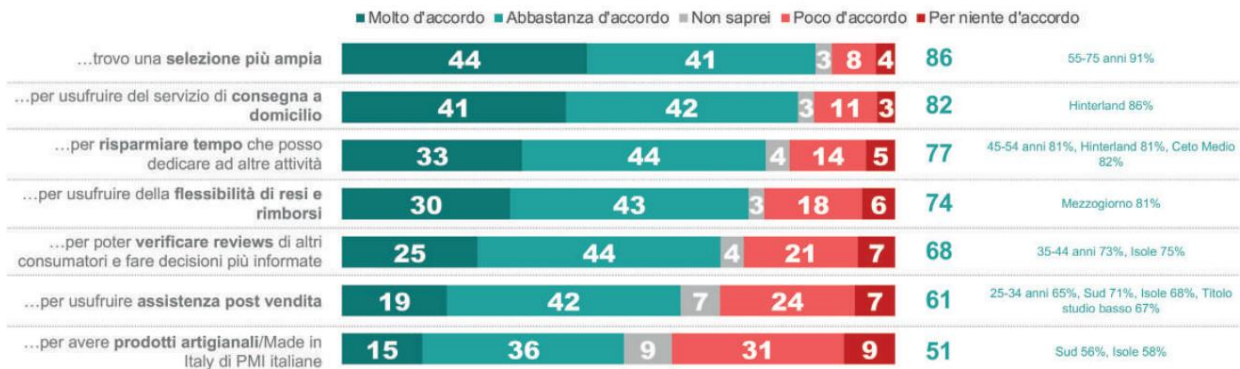


Grafico 4.8: COVID e comportamento di acquisto online. (Indagine IPSOS)

Si acquista online per l'ampia selezione, la comodità della consegna a domicilio, per risparmiare tempo



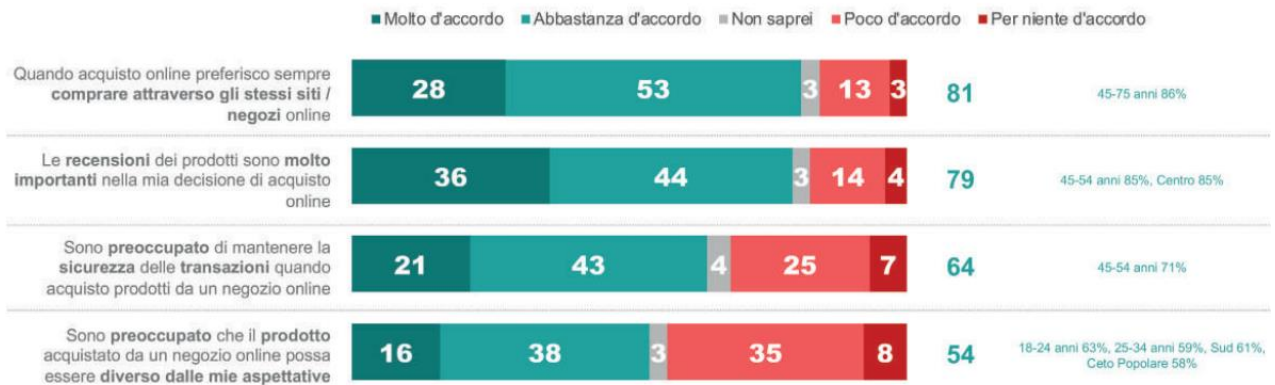
Per ciascuna delle seguenti categorie, per favore indichi se Lei si fida molto, abbastanza, poco o per niente

Base: Totale campione - Valori %

Grafico 4.9: Motivi per acquistare online, Indagine IPSOS.

Anche nel mondo dell'e-commerce la loyalty svolge un ruolo centrale: più dell'80% degli intervistati acquista sui siti conosciuti e dove hanno già acquistato precedentemente. Le recensioni online, che hanno lo stesso valore del passaparola fisico, diffondono fiducia e aiutano a migliorare la Brand Image, incentivando così la visita al sito ed un eventuale acquisto dei prodotti.

Chi fa shopping online preferisce acquistare su siti/piattaforme già utilizzate e le recensioni di altri clienti rappresentano un'utile fonte informativa per ridurre i rischi



Per ciascuna delle seguenti categorie, per favore indichi se Lei si fida molto, abbastanza, poco o per niente

Base: Totale campione - Valori %

Grafico 4.10: Consumatori e shopping, Indagine IPSOS.

La preferenza di "acquisto online vs offline" non dipende solo dall'età, dalla provenienza geografica e dall'istruzione ma anche dalla tipologia di categoria di acquisto.

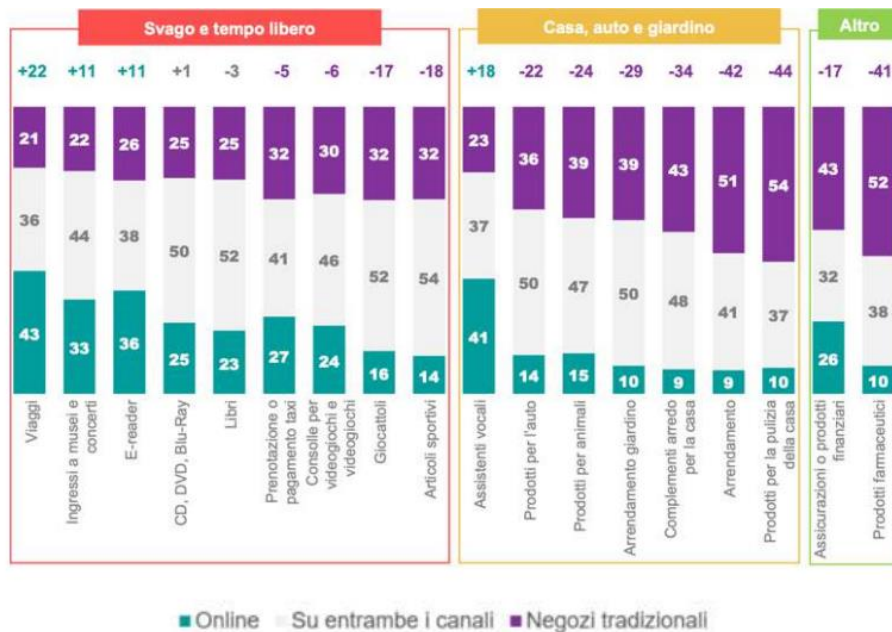


Grafico 4.11: Canali di “acquisto online vs offline, Indagine Ipsos

Il settore di interesse per questa tesi, gli articoli sportivi, verrà approfondito nel paragrafo successivo, ma dall’immagine sovrastante, è possibile fare una prima diagnosi: si sta evolvendo la tipologia di acquisto e di consumo; per restare competitivi in un mercato in continua evoluzione è necessario che le aziende e i retail creino una *Customer Journey* diversificata, flessibile e personalizzata attraverso tutti i canali di interazione disponibili sia offline che online.

Il digitale sta perciò avendo sempre di più un ruolo centrale sia nella fase di acquisto che nella fase di vendita; il cliente, rispetto al passato, ha più canali a disposizione per confrontare, giudicare e trovare differenti prodotti, un acquirente perciò definibile “3.0” che desidera ricevere un’esperienza ibrida e omnicanale.

Il periodo pandemico ha di fatto incrementando l’utilizzo dei social media diffondendosi, soprattutto tra i giovani, come principale modalità di comunicazione e condivisione. I dati di gennaio 2024 (GSMA Intelligence) sono impressionanti: il 69,4% della popolazione mondiale totale (8 miliardi) utilizza un dispositivo mobile, il 66% utilizza Internet e l’analisi di Kepios (2024) aggiunge che più del 60% (corrispondenti a 5 miliardi di persone) è un utente attivo sui social media.

In questo contesto si fa sempre più spazio l’*influencer marketing*: una strategia aziendale volta alla collaborazione con social influencer, ovvero persone o altre entità che hanno un grande influenza sul giudizio e comportamento degli altri utenti. Questi individui vantano di un numero elevato di follower e sui propri social network come Instagram e TikTok. (Chopra et al., 2021)

Lavorare con utenti ad alta visibilità è fondamentale nel 2024 per incrementare la propria esposizione mediatica e credibilità in maniera indiretta attraverso tre step:

1. L’influencer pubblica un contenuto promozionale relativo a un brand.
2. I follower vengono incuriositi dal contenuto proposto dall’influencer.
3. I follower associano le caratteristiche dell’influencer, e la relativa fiducia, al brand esposto.

Più l’influencer è in linea con il purpose, mission e valori aziendali più l’associazione tra i due risulterà più naturale e di successo. (K. Agustian, et. Al, 2023) In molti casi, infatti, l’influencer marketing può creare forti connessioni emotive tra il marchio e i consumatori, inoltre i follower si sentono più connessi al brand grazie ai suggerimenti e le esperienze condivise dall’influencer.

Di seguito vengono evidenziate le caratteristiche chiave dell’influencer marketing

1. *Popolarità e influenza*: gli influencer hanno la capacità di influenzare i comportamenti e le opinioni dei loro follower. Sono spesso visti come degli esperti in specifici settori, come la bellezza, la moda, il cibo, lo sport o lo stile di vita, per questo ciò che viene consigliato da loro viene valutato come “scientifico” o reale; inoltre vengono percepiti come persone comuni e indipendenti di cui è possibile fidarsi. Dai risultati della ricerca “*Edelman Trust Barometer Special Report - In brands we trust*” (Edelman, 2019) emerge che più del 60% dei giovani intervistati pone maggiore fiducia in ciò che viene suggerito/ affermato dagli influencer rispetto al brand e ai suoi adv. (la figura sottostante ne è il riassunto)

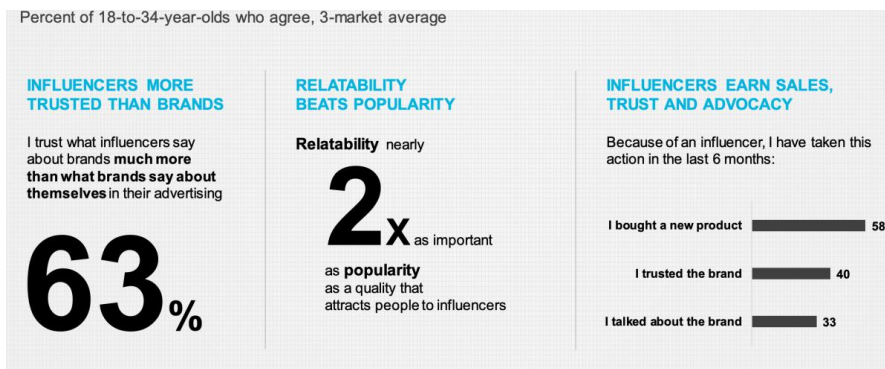


Figura 4.12, Influencer marketing, Edelman (2019)

2. *Coinvolgimento e connessione*: gli influencer hanno un rapporto più stretto con i loro follower rispetto alla classica pubblicità. Interagiscono attivamente con le loro community rispondendo a domande, fornendo raccomandazioni e condividendo esperienze personali.
3. *Contenuti di qualità*: gli influencer creano contenuti coinvolgenti, creativi e pertinenti che si allineano con gli interessi e i valori dei loro follower. Questo può assumere la forma di foto, video, recensioni e tutorial a seconda della piattaforma e dell’obiettivo.
4. *Autenticità*: I follower si aspettano che gli influencer promuovano prodotti o servizi in linea con i loro valori e danno per certa l’autenticità delle informazioni pubblicate.
5. *Collaborazione*: le aziende collaborano con gli influencer per creare contenuti promozionali, attraverso ad esempio recensioni di prodotti, unboxing o reel. Questi utenti, infatti, grazie alla cura dei contenuti e le narrative coinvolgenti, hanno il potere di plasmare le opinioni e le preferenze dei loro follower e quindi, da un punto di vista aziendale, di influenzare le scelte dei possibili clienti futuri del brand. Siccome nella loro quotidianità condividono esperienze personali, fatti e opinioni, questi utenti, riescono a superare le tradizionali barriere della pubblicità e connettersi in maniera diretta e profonda con i loro seguaci, motivo che spinge sempre più aziende a intraprendere la strategia di *influencer marketing* (Haenlein et al., 2020; Wanof, 2023).
6. *Misurazione dei risultati*: l’influencer marketing può essere misurato attraverso varie metriche, tra cui il numero di nuovi follower, il tasso di engagement (quanti mi piace, commenti, condivisioni sono state effettuate), l’aumento della brand awareness e l’incremento delle vendite ottenuti grazie ai contenuti dell’influencer.

La collaborazione con personaggi ad alta visibilità è perciò una strategia che può portare a risultati positivi: in primo luogo è possibile ottenere un ritorno dall’investimento - verificabile dall’aumento della brand awareness, del tasso di coinvolgimento, della visibilità e/o della credibilità del brand; in secondo luogo grazie all’influencer si può attrarre un audience ampia che sarebbe difficile raggiungere con i canali tradizionali; in terzo luogo i follower di un utente sono spesso attratti dai post condivisi dell’influencer, per questo motivo è efficace far penetrare attraverso questi contenuti un messaggio aziendale (Lou & Yuan, 2019).

Non mancano però alcuni effetti negativi: collaborare con un utente di un settore diverso o che non condivide la stessa visione aziendale può rendere complessa la vendita dei prodotti o servizi e danneggiare la credibilità. Valutare il background, le attività e i post del possibile collaboratore - influencer è perciò fondamentale per ottenere il massimo rendimento. Spesso risulta più utile concentrarsi non sul quantitativo di follower ma sulla qualità di questi, infatti, in caso di incompatibilità “*seguaci*” -brand la campagna di marketing potrebbe non riscontrare il successo desiderato. (Bellini, C., & Carriero, C. 2019).

Un ulteriore elemento critico si può verificare nel momento in cui un influencer è vittima, ad esempio, di uno scandalo, in quanto anche il marchio ad esso/essa associata può venir coinvolto. Quest’ultimo punto è ciò che si è verificato nel caso “pandoro gate” che ha coinvolto in maniera diretta l’azienda Balocco e Chiara Ferragni, l’influencer con quasi 30 milioni di follower indagata per truffa aggravata e in maniera indiretta i marchi a lei legati. Nel periodo natalizio 2023 i due indagati hanno collaborato per il lancio di un pandoro a scopo benefico, caratterizzato da un packaging rosa con i richiami dei brand elements dell’influencer.

Il prodotto è stato venduto a un prezzo maggioritario rispetto ai classici prodotti in quanto parte del ricavato di ogni singolo prodotto sarebbe dovuto essere destinato al reparto pediatrico dell’ospedale Regina Margherita di Torino. I due colpevoli hanno dovuto rispondere singolarmente, oltre a un danno di immagine, all’Anti-Trust con una multa milionaria per pratica commerciale scorretta. Lo scandalo non ha avuto ripercussioni solo sui due soggetti, ma ha coinvolto un intero sistema, producendo un effetto a cascata sui collaboratori, soci, brand e aziende collegate direttamente o indirettamente all’influencer. Per evitare ripercussioni negative sulla propria reputazione, diversi marchi sotto indagine hanno preso la decisione di rescindere il contratto di collaborazione: Safilo ha interrotto la produzione di occhiali a marchio *Chiara Ferragni*, lo stesso anche Pigna (produttore di articoli di cancelleria) e Pantene, Coca-Cola ha cercato di salvaguardarsi affermando di “non utilizzare i contenuti registrati, nell’anno precedente, con l’accusata”, Trudi si è dichiarata ‘estranea a qualsiasi attività di beneficenza’, brand come Mondelez Italia, titolare del marchio Oreo, ha rassicurato che la collaborazione con l’influencer non prevedeva “alcun accordo a scopo benefico”.

Questo esempio riesce chiaramente a sottolineare come il ruolo dell’influencer abbia ripercussioni a 360° sia in senso positivo che negativo, su diversi settori, persone e aziende. Il caso Ferragni-Balocco ha fatto emergere l’importanza di perseguire un approccio attento e consapevole, che massimizzi da un lato i benefici e dall’altro minimizzi i rischi. Sempre più marchi stanno prediligendo “piccoli influencer” locali, focalizzando l’attenzione più sulla qualità dei follower che sulla quantità. Ad aprile 2023, ASICS ad esempio ha esposto il nuovo progetto chiamato “Trail Elite Factory” ideato per unire, in unico team, i futuri atleti italiani di corsa in montagna. Questi ragazzi, tra i 18 e i 28 anni, faranno parte di una squadra ad hoc che li accompagnerà nel loro percorso di crescita da atleti. Anche Mizuno Italia ha intrapreso questo nuovo mondo dei “micro/nano runner influencer”, progetto che verrà approfondito nel capitolo “Rebranding di Mizuno”

4.2 Il mondo del running oggi tra concetti e trend.

Nel terzo rapporto annuale di McKinsey & Company in collaborazione con WFSGI (World Federation of Sporting Goods Industry) sono tre i concetti principali che possono riassumere l’anno appena trascorso (2023) nel mondo del running:

- *Resilienza:*

La resilienza, concetto che è stato analizzato fin dalle prime pagine di questa tesi, è la capacità di reagire alle avversità internazionali approfondite nei capitoli precedenti. È l’abilità quindi dei brand di rispondere rapidamente e flessibilmente agli ostacoli che possono essere incontrati lungo il percorso. Il digitale, in questa occasione, risulta un aiuto fondamentale per l’intera azienda a 360°:

permette di avvicinarsi ai consumatori più rapidamente e in maniera più personalizzata, la logistica e i sistemi operativi diventano più veloci ed efficienti e la comunicazione B2B e B2C risulta più immediata.

- *Innovazione:*

I centri di ricerca e sviluppo di calzature e abbigliamento sportivo sono la chiave per migliorare la performance degli atleti. Materiali tecnici, nuove intersuole, tessuti e tomaie, design e tecnologie, saranno gli elementi di studio in questi anni nel mondo del running per ottenere prodotti all'avanguardia e attraenti per i consumatori.

- *Sostenibilità:*

L'esigenza di una crescita sostenibile ed eco-friendly viene condivisa profondamente negli ultimi anni dai cittadini di tutto il mondo; si basa sulla presa di coscienza del rischio di 'collasso dell'ecosistema' provocato dal classico e tradizionale modello di crescita e sviluppo.

La sostenibilità è infatti il terzo tema che si affronta nel contesto dei trend degli ultimi anni e che viene ricercato dai consumatori e dalle aziende a livello global.

Con l'Accordo di Parigi sottoscritto nella capitale francese il 12 dicembre 2015 da 194 paesi e dall'UE, è volto a "limitare il riscaldamento globale al di sotto di 2°C e a proseguire gli sforzi per circoscriverlo a 1,5°C al fine di evitare le conseguenze catastrofiche del cambiamento climatico" (Parlamento Europeo, 2019)

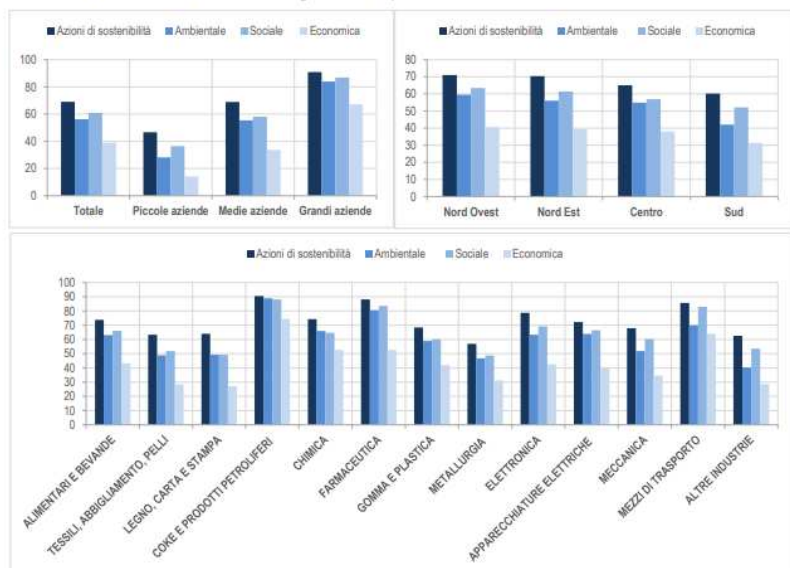
Dal sondaggio proposto da Eurobarometro a luglio 2023 si evince che il 77% dei cittadini dell'UE ritiene che il cambiamento climatico sia una questione da non trascurare. Più del 50% degli europei sostiene in particolare che l'Unione Europea (56%), i governi nazionali (56%), le aziende e l'industria (53%) sono i principali responsabili della lotta al cambiamento climatico mentre più di un quarto dei rispondenti si ritiene personalmente responsabile.

L'azione verso pratiche sostenibili può rendere le aziende dell'unione europea più competitive (il 75% è d'accordo con questa affermazione) e attraenti nei confronti dei consumatori. Tre quarti degli intervistati condividono il fatto che il costo dell'investimento in una transizione verde è minore dell'ammontare del danno causato dal cambiamento climatico.

Questo sondaggio è uno stimolo e incoraggiamento per le aziende (anche del settore running) di mostrarsi responsabili nei confronti dell'ambiente e di tutti i cittadini: l'utilizzo di materiali riciclabili, la riduzione di CO2 sfruttando fonti di energie alternative e la riduzione di spreco di risorse sono e possono essere alcune delle pratiche che vengono più apprezzate dai consumatori e dagli stakeholder.

Secondo gli ultimi dati dell'Istat (giugno 2023) il 69% delle imprese manifatturiere ha intrapreso azioni nei confronti sostenibilità. Da un punto di vista di dimensioni aziendali, sono in particolare le multinazionali o in generale le imprese di grandi dimensioni a seguire maggiormente queste iniziative (90,9%). I grafici sottostanti sono esplicativi.

FIGURA 1. PRATICHE SOSTENIBILI NELLE IMPRESE MANIFATTURIERE PER DIMENSIONE, RIPARTIZIONE GEOGRAFICA E SETTORE ECONOMICO. Giugno 2023. Valori percentuali



Fonte: Istat. Elaborazioni su dati Indagine fiducia nelle imprese giugno 2023

Grafico 4.13: Istat, elaborazioni su dati indagine fiducia delle imprese giugno 2023.

È, secondo l’Istat (2023) un trend in crescita che coinvolgerà sempre di più aziende di piccole e medie e grandi dimensioni. Un modus operandi che si fonderà sull'utilizzo di fonti rinnovabili, materiali ecosostenibili e tecnologie innovative.

4.3 Il running in Italia: l’inchiesta de ‘La Carica dei 101’

Il settore running in Italia genera un impatto economico stimato di circa 220 milioni di euro (FIDAL, Deloitte, 2022) su un totale della categoria ‘sport industry’ di 13 miliardi di euro.

- L’inchiesta “La carica dei 101”

Nei primi 6 mesi del 2024 è stata pubblicata, da RunMag, un’inchiesta volta ad analizzare l’andamento del mercato del running nel 2023. La ricerca è chiamata “La carica dei 101” in quanto vengono effettuate 101 interviste ai negozianti specializzati nel settore e provenienti da tutta la penisola, in particolare 60 dal Nord, 28 dal Centro e 13 dal Sud e dalle Isole.

La prima questione è relativa all’andamento del settore nell’anno appena trascorso. Il 49% dichiara una crescita del fatturato mentre nei casi di poche vendite, l’aumento dei prezzi delle calzature ha permesso di raggiungere il turnover programmato.



Grafico 4.14: Andamento delle vendite, RunMag 2024.

È visione comune che il settore stia subendo ancora l'effetto negativo del Covid; in particolare, il problema principale che viene evidenziato riguarda lo stock di magazzino: a fine pandemia i negozianti si sono ritrovati con grandi quantità di prodotti invenduti i quali, ad oggi, vengono offerti sul mercato a un prezzo più basso di quello di acquisto. Una seconda questione che emerge riguarda le dinamiche di prezzo e le scontistiche troppo aggressive sui siti e-commerce. In questa direzione, Mizuno EMEA ha intrapreso la decisione di bloccare, a partire dalla stagione autunno-inverno 2024, le vendite sulle piattaforme online, a cominciare da Amazon, per favorire i negozianti di tutto il continente.

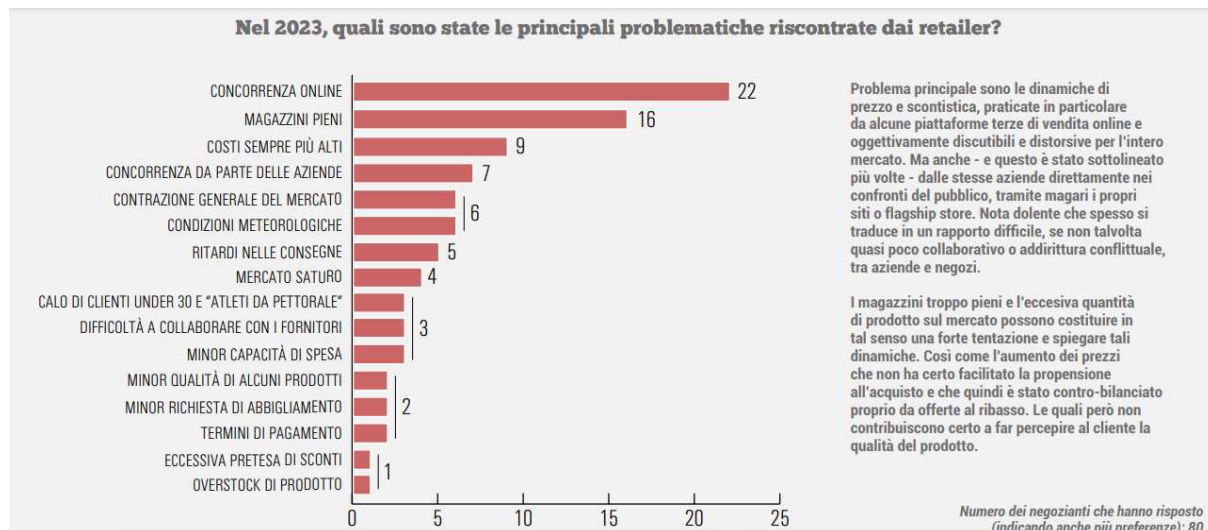


Grafico 4.15: Problematiche riscontrate dai retail nel 2023, RunMag 2024.

Uno degli aspetti positivi che ha caratterizzato il 2023 è un incremento della fiducia da parte dei clienti, i quali ricercano sempre di più i negozianti specialisti del settore. Il passaparola rimane la chiave per incrementare l'affluenza ed è proprio questo aspetto che premia i retailer più formati e attenti. Una sorpresa dell'anno appena trascorso riguarda l'aumento dei giovani atleti e runner amatori, grazie alla visibilità maggiore dell'atletica leggera (come affermato nei paragrafi precedenti) e al ritorno di competizioni su tutto il territorio nazionale. Un'altra categoria che è fortemente aumentata post pandemia è il gruppo dei camminatori, i quali non si accontentano di una semplice scarpa *Sportstyle* ma anche loro richiedono la tecnicità della calzatura e innovazione di prodotto.

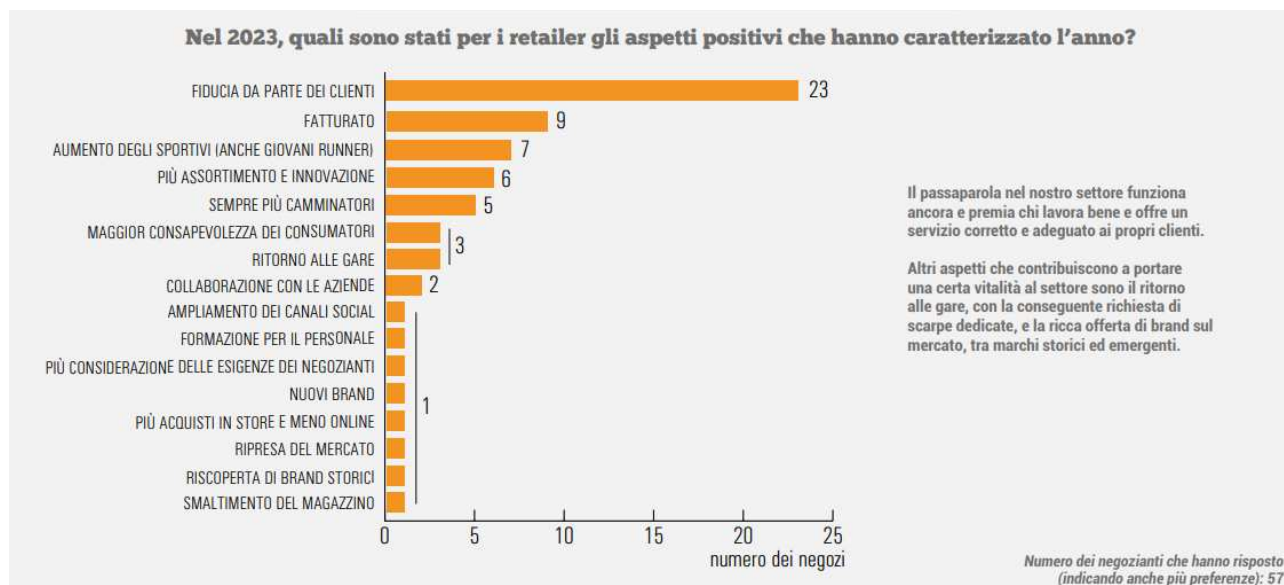


Grafico 4.16: Gli aspetti positivi del 2023, RunMag 2024.

Per quanto riguarda le tendenze tecniche è condivisa la richiesta delle calzature più ammortizzate, le c.d “massimaliste” (trend fortemente in contrasto con le ‘barefoot’ di sei anni prima). La piastra in carbonio continua la sua ascesa, da un lato grazie ai benefici divulgati dagli esperti dei numerosi centri di ricerca dei singoli brand e dall’altro grazie alla visibilità fornita da atleti e influencer attraverso video recensioni, contenuti social e presenza fisica in gare internazionali.



Immagine 4.17: Lorenzo Lotti e la Wave Rebellion Pro 2

In questa immagine Lorenzo Lotti, runner influencer, mostra la Wave Rebellion Pro 2, calzatura con la piastra in carbonio, di Mizuno.

Il digitale sta coinvolgendo sempre di più anche l’apparato distributivo. La maggior parte dei negozianti italiani intervistati ha dichiarato di utilizzare i social media come canale fondamentale per generare *awareness* e promozione. In particolare, i social più utilizzati sono Facebook (per un target con età più avanzata), Instagram e TikTok (per attrarre i giovani prettamente under 35).

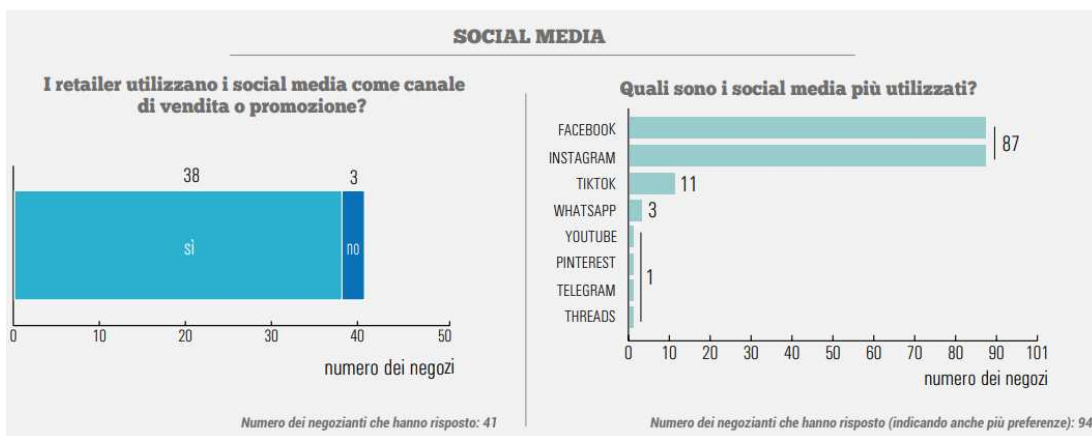


Grafico 4.18: Social media e retail, RunMag, 2024.

L’e-commerce, come si può notare nel grafico sottostante, non è predominante rispetto ai retail fisici ma negli ultimi anni il suo utilizzo sta incrementando.

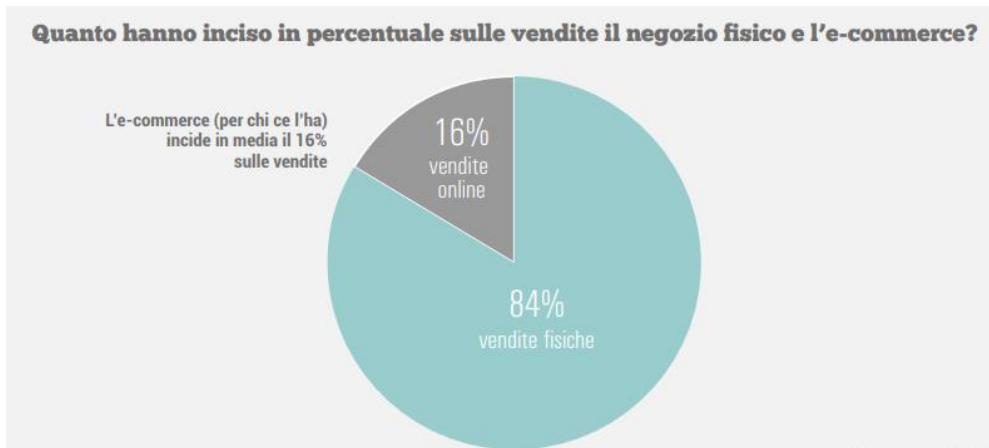


Grafico 4.19: Vendite online vs offline, RunMag, 2024.

L'esperienza dell'utente medio è infatti *omnicanales*. L'interazione avviene in due modalità principali: la prima è più diretta, attraverso i canali online e i social media del brand, la seconda attraverso community -social.

La concorrenza dei siti online dei marketplace, come approfondito nel paragrafo "online vs offline", è la principale problematica della categoria outdoor e in questo caso del running. Il rapporto tra i negozi fisici e l'e-commerce è spesso messo a rischio anche dai siti dei brand stessi. La ricerca condotta da RunMag ha analizzato le risposte di alcuni dei principali marchi per verificare la loro posizione a riguardo. Il responsabile commerciale di Topo Athletics afferma: "i negozi hanno sicuramente molti problemi, tra cui la vendita online, la quale comporta lo scontro costante con numerosi competitor. Aggiungerei comunque anche il rapporto conflittuale con le aziende perché molte applicano politiche di vendita molto aggressive. Come Topo Athletic cerchiamo di rispettare al massimo i punti vendita. Sull'e-commerce vendiamo i nostri prodotti stagionali a prezzo pieno, solo l'outlet è scontato." Numerosi brand dichiarano che la protezione della distribuzione è un tema focus, infatti, le aziende sono consapevoli che negli ultimi anni il canale online è cresciuto, diventando il principale luogo dove trovare offerte e prezzi aggressivi accattivanti. Alcune delle affermazioni: "Sul nostro online si trovano sconti solo su modelli vecchi o colorazioni passate" (M. Biagetti, sales manager di Sport Leader); "La nuova politica distributiva europea di Mizuno dal primo gennaio 2024, vieta la vendita del nuovo prodotto su tutte le piattaforme del marketplace. Anche il nostro sito e-commerce non è, e non dovrà mai esserlo, un concorrente per i nostri clienti. Non è facile "tenere a bada" il mercato online, ma settimanalmente verificiamo e sensibilizziamo i clienti per eventuali "disguidi". (M. Morrica, Sales Manager, Mizuno Italia); "I brand tecnici devono poter distribuire i quantitativi corretti sul mercato senza eccedere e senza offrire prodotto su canali prevalentemente digitali. Chi opera sul digitale non può deprezzare il running per attirare clienti in modo sconsiderato, anche perché i margini per chi opera online sono molto risicati e non ha senso puntare alle quantità a discapito della qualità. Brooks, come sempre punta su una distribuzione chiusa, tecnica e su quantità limitate e crede nel legame con i propri partner commerciali" (M. Trimboli, sales Manager, Brooks) e ancora "è dal 2023 che vediamo una riduzione delle scontistiche sul mercato specialmente nei nostri canali diretti. Questo si riflette nei nostri bilanci pubblici in cui si osserva che il livello di stock è salutare e la marginalità sta migliorando" (P. Allievi, Wholesale lead, Adidas).

Un'ulteriore questione è relativa al giudizio e all'efficacia delle attività di marketing svolte in collaborazione con le aziende.



Grafico 4.20: Iniziative marketing, RunMag, 2024.

Risulta che i test prodotto, le promozioni e le sponsorizzazioni di eventi sono i più efficaci in termini di *brand awareness*. A seguito del periodo pandemico, la prima attività sopra indicata sta ottenendo un grande successo sia dal lato del business che dal lato del consumatore. Diversi sono i brand, come Topo, Altra e Salomon che stanno seguendo questa tendenza, ognuno con la propria organizzazione, periodizzazione e prova scarpe ma con lo stesso perseguimento degli obiettivi: far conoscere il brand, dare la possibilità al consumatore di testare la qualità delle calzature prima dell'acquisto e correre in compagnia.

L'esempio interessante da esporre è la prova scarpe di Brooks, chiamato "*Brooks run tour 2024*" in quanto simile a quello proposto da Mizuno Italia (di cui si approfondirà in seguito in quanto ho preso parte del progetto durante il mio tirocinio universitario).

La prova, ideata per far testare le ultime calzature in modo gratuito, è costituita da più di 15 tappe sul territorio italiano. La partecipazione dei runner è motivata dall'opportunità di ottenere un welcome kit e la possibilità di vincere un pettorale per la mezza maratona di Barcellona a Febbraio 2025. L'evento non ha un orario preciso, infatti la particolarità è data dalla sua flessibilità: il runner ha 3 ore di tempo per testare le nuove calzature della stagione, senza vincolo né di orario né di chilometraggio. Attraverso la corsa ogni persona ha la possibilità, grazie alla distanza che percorre, di far scalare la classifica del proprio rivenditore di fiducia. Il gratta e vinci, offerto prima della running Experience, è un ottimo engagement che attrae subito i potenziali clienti. Una landing page presente sul sito "brooksrunning.com" indirizza l'utente a scoprire le tappe e l'evento in sé.

4.4 Il runner moderno oggi.

La società FiloBlu, grazie alla collaborazione di istituti di ricerche e aziende specializzate del settore, ha condotto un'analisi meticolosa per capire chi sia il runner moderno, le sue preferenze, le sue modalità di acquisto e i suoi movimenti. L'obiettivo è fornire ai brand le caratteristiche del "consumatore tipo" in modo da aiutarli nell'orientamento delle strategie di marketing.

Dai dati emerge, come si è già potuto affermare nei capitoli precedenti, un 'runner preparato, consapevole e informato', che percepisce l'attività fisica non solo come mezzo per raggiungere la miglior performance ma anche come strumento capace di donare salute mentale e serenità psicofisica. Il brand strategist di FiloBlu afferma: "oggi sempre più runner provengono da ambienti creativi e artistici che scardinano il classico paradigma "runner=sportivo" e ampliano il concetto di performance: non solo corsa, dunque ma anche eventi, socialità, cultura", nasce così la figura del c.d "*performance artist*". Si ricerca così un'esperienza a 360° dove il risultato è la sola punta dell'iceberg mentre alle base vi è la salute mentale, ruolo sempre più prioritario post pandemia.

Questa è una visione che attira un'audience più ampia rispetto al passato e che espande il concetto classico di allenamento.

Il runner moderno è attento, meticoloso, fa attenzione ai dettagli, ai trend e ai materiali utilizzati; in particolare è alla ricerca di marchi che lo aiutino ad esprimersi al meglio da un punto di vista di performance e di benessere fisico.

Andare a correre oggi, significa uscire e vivere esperienze insieme ad altre persone, far parte di un gruppo, divertirsi e allenandosi in compagnia. La corsa non può essere più vista come uno sport singolo, ma è un momento di condivisione, passione e movimento, caratteri e sentimenti che sono mancati durante il periodo pandemico. La diffusione delle running community si sta infatti allargando tanto da coinvolgere anche i più giovani, in particolare la generazione Z (i ragazzi nati tra 1997-2012) e i Millennial (30-40enni), come si può notare nell'immagine sottostante.

“La socialità prima di tutto. È questa la prima regola dietro il successo delle running community. Far parte di un gruppo, allenarsi insieme e poi partecipare ad eventi specifici trasforma il concetto stesso di esperienza in qualcosa di memorabile”, Luca Podetti, Founder Runaway Milano.

Profilo demografico

SPLIT GENERAZIONALE %

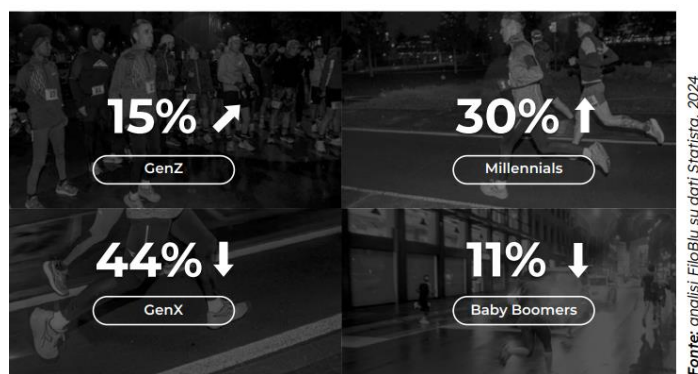


Immagine 4.21: Profilo demografico split generazionale, FiloBlu, 2024.

Probabilmente il calo della generazione X e dei Baby Boomer è dato da un avanzamento dell'età, e quindi da una questione fisica, ma soprattutto da un incremento di popolarità di altri sport come il padel.

La presenza dei giovani nel mondo del running va di pari passo con l'utilizzo del digitale in tutte le fasi di marketing: dalla scoperta di un brand o prodotto, alla condivisione di recensioni, alle partecipazioni di attività delle community, al lancio di sfide virtuali...

“Per un brand che vuole affacciarsi in nuovi mercati, non avere una forte presenza digitale, vuol dire perdere una grande opportunità. Ma non basta essere presenti nel digital; con l'obiettivo di una vendita diretta, serve un piano per tenere alta questa parte emozionale, alimentandola con la comunicazione digitale”, sostiene Andrea Fagan, E-commerce e Digital marketing manager di Altra Running. “Ai temi più tradizionali del wellness e della performance, si sono aggiunti più recentemente la spinta del movimento outdoor post pandemia, la propulsione social degli influencer e delle running community, premiumizzazione del footwear e la rivisitazione in chiave fashion dell'abbigliamento running. Per i brand e i retail si tratta di una sfida in cui entrambi i canali, fisico e digitale, giocano un ruolo fondamentale nel processo decisionale di acquisto”, aggiunge Nicholas Freddi, Director Sales & Marketing eCommerce di Game7athletic.

I punti di contatto con il brand sono infatti multipli: il consumatore interagisce in modo “omnicanales”, prediligendo, a seconda dell'occasione, i canali offline (recandosi ad esempio nei negozi fisici) o quelli online, e in maniera diretta (attraverso l'e-commerce del brand e/o la pagina

del social del marchio) o indiretta (tramite le community di running, blog o video recensioni). L'azienda in questo percorso controllerà i gusti, i movimenti, le preferenze dei consumatori, le recensioni, intercettando le nuove tendenze e le abitudini di consumo.



Schema-immagine 4.22, analisi FiloBlu su dati Statista, 2024

Seguendo questo andamento, molti brand hanno modificato la propria strategia, implementando la c.d “economia di ecosistemi”, volta a offrire ai propri clienti delle esperienze di acquisto e consumo ibride e attraverso più canali. Questa innovativa *customer journey* è composta da 6 fasi (visibili nello schema sottostante) che portano il runner moderno all’acquisto di un prodotto. Ogni step richiederà strategie aziendali accurate così scomponibili: *Discovery, Consideration, Comparison, Decision, Purchase, Use & Advocacy*. (©FiloBlu S.p.a; A unit of celeste, l’evoluzione del runner moderno, 2024).

	DISCOVERY	CONSIDERATION	COMPARISON
GOALS <i>Cosa vuole ottenere il runner moderno?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Cercare ispirazione; Trovare guide all’acquisto. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificare brand (e prodotti) in linea con esigenze, preferenze e abitudini di consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> Confrontare brand (e prodotti) per funzionalità; Identificare una short list di prodotti.
ACTIONS <i>Quali azioni compie?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Navigare su siti di settore e blog per ottenere informazioni e ispirazione; Partecipare a eventi di settore; Esplorare i social per ottenere ispirazione da influencer, community e professionisti. 	<ul style="list-style-type: none"> Ricerca informazioni specifiche sul prodotto in blog, siti dei brand e social. 	<ul style="list-style-type: none"> Confrontare le caratteristiche dei prodotti; Definire una short list di prodotti tra cui scegliere.
WISHES <i>Cosa si aspetta nel cercare di raggiungere i propri obiettivi?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Essere ispirati; Restare aggiornati sugli ultimi trend. 	<ul style="list-style-type: none"> Trovare agevolmente informazioni utili; Identificare un’ampia gamma di prodotti. 	<ul style="list-style-type: none"> Confrontare i prodotti; Identificare punti di forza e di debolezza; Interagire con il brand/esperti.
PAINS <i>Cosa vuole evitare nel cercare di raggiungere i propri obiettivi?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Essere stimolati in maniera eccessiva; Perdere tempo nella ricerca di informazioni. 	<ul style="list-style-type: none"> Non trovare informazioni rilevanti e/o attendibili. 	<ul style="list-style-type: none"> Non poter confrontare i prodotti; Customer Care poco efficace nel guidare.
TOUCHPOINTS <i>Dove interagisce con il prodotto/brand?</i>	<ul style="list-style-type: none"> BRAND WEBSITE MULTIBRAND ONLINE MULTIBRAND OFFLINE BLOG BRAND SOCIAL OTHER SOCIAL (<i>influencer</i>) COMMUNITY OFFLINE COMMUNITY ONLINE 	<ul style="list-style-type: none"> BRAND WEBSITE MULTIBRAND ONLINE MULTIBRAND OFFLINE BLOG BRAND SOCIAL OTHER SOCIAL (<i>influencer</i>) COMMUNITY OFFLINE COMMUNITY ONLINE 	<ul style="list-style-type: none"> BRAND WEBSITE MULTIBRAND ONLINE MULTIBRAND OFFLINE BLOG BRAND SOCIAL OTHER SOCIAL (<i>influencer</i>) COMMUNITY OFFLINE COMMUNITY ONLINE



Schema-immagine 4.23, analisi FiloBlu su dati Statista, CJ, 2024

Il Customer Journey è un quindi un percorso prestabilito, preciso e organizzato ma che può presentare delle sfumature a seconda dei canali utilizzati.

Viene qui riportato un esempio con i relativi step:

1. Un runner principiante vorrebbe comprare una scarpa da corsa ma non sa ancora quale. Decide di leggere su un blog le caratteristiche delle diverse scarpe in cerca di ispirazione (*Discovery*);
2. Sul sito riesce a trovare una vasta gamma di prodotti con le relative descrizioni tecniche e si rende conto che è alla ricerca di una scarpa ammortizzata. (*Consideration*)
3. Il runner inizia a confrontare sul sito i diversi marchi che propongono la scarpa ammortizzata con i relativi punti di forza e di debolezza; si sviluppano pensieri come “quella calzatura ha poco drop...è più colorata...ha una tomaia più resistente”... (*Comparison*)
4. Il runner è quasi deciso di acquistare quella scarpa, prima però decide di compiere qualche altra azione come leggere le recensioni su YouTube o provarla in un negozio specializzato o ancora partecipare a una “prova scarpe” del brand desiderato. (*Decision*)
5. Il runner si è convinto che è la calzatura giusta: la acquista. (*Purchase*)
6. All’arrivo della scarpa a casa, finalmente ha la possibilità di utilizzarla nei propri allenamenti. Con il passare dei giorni è talmente soddisfatto che inizia a seguire la pagina su Instagram del brand, a partecipare alle attività organizzate dal marchio, a condividere storie sui social della nuova calzatura e/o a recensirla sul sito... Sicuramente la prossima calzatura che sceglierà farà parte di quel brand! (*Use & Advocacy*)

In conclusione, il runner medio che emerge dalle ricerche è una persona informata e consapevole che desidera la calzatura performante tenendo in considerazione il dettaglio, l’estetica e il trend. È un corridore che si indirizza verso i negozi fisici e da cui si aspetta empatia, ascolto, condivisione di valori e consigli di esperti. In aggiunta all’indagine “La carica dei 101”, Andrea Corradin, senior digital retail manager di FiloBlu, sostiene: “Dopo la pandemia si sono avvicinati all’outdoor e alla

corsa nuovi runner, per cercare (o ritrovare) un benessere psicofisico e una nuova necessità di contatti umani. [...] Questo significa che la corsa non è più solo movimento e sport, ma anche socializzazione, trend, salute e valori.” Il fondatore di Runaway Milano (un negozio e una community nel cuore della Lombardia) afferma: “il runner medio che entra in negozio sa cosa vuole. È alla ricerca di brand specifici in quanto è come se da questi si sentisse rappresentato. Noi come negozio abbiamo anche un running club, attività che a Milano ha raccolto tante adesioni permettendoci di creare un giro di clienti appassionati, connessi e volenterosi di condividere delle esperienze. Correre è diventato infatti sinonimo di esperienze sociali e aggreganti.”

4.5 I principali competitor: analisi SWOT di Asics, Hoka, Saucony e Brooks.

Un'ulteriore domanda posta ai retailer intervistati nel report ‘La carica dei 101’ e che introduce un’interessante tematica per questa tesi è: “Quali sono, in ordine, i brand di calzature da road running più venduti nel 2023?”. Grazie alle risposte è possibile abbozzare una prima analisi dei competitor di Mizuno Italia ovvero quei marchi che offrono le calzature ai runner principianti e di medio livello che corrono per piacere e passione e non per lavoro.

Nel dettaglio della ricerca, ogni negoziante ha potuto nominare al massimo tre brand, specificando, nell’eventualità, un incremento o una stabilità di vendita di quel marchio rispetto all’anno precedente. Ciò che emerge dalle interviste, è riassumibile nel grafico a torta proposto di seguito.

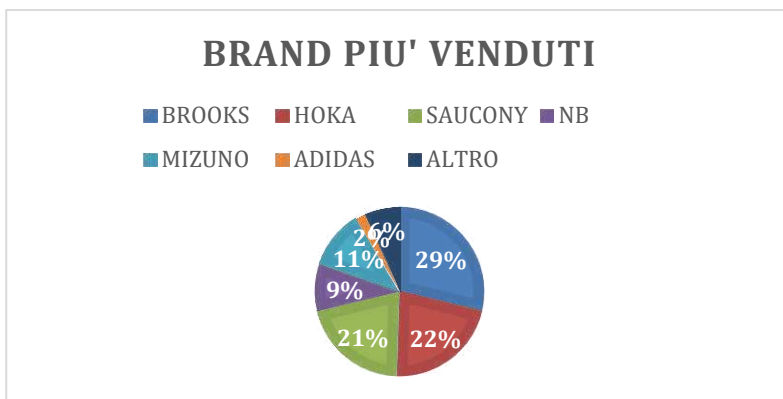












Grafico 4.24, I brand più venduti, la carica dei 101, RunMag,2024

Brooks, Hoka e Saucony sono i protagonisti in questo settore. Nella categoria “Altro” una grossa percentuale è composta da Asics (brand in forte crescita negli ultimi mesi ma non ancora così venduto dai negozi nel periodo delle interviste).

Mizuno Italia detiene un 11%, dato in incremento rispetto agli anni precedenti dove deteneva meno del 10% (C. Turini, 2022). Il marchio New Balance, top di gamma negli Stati Uniti sta rafforzando la sua attività di marketing e vendita anche in Italia, senza distinzione tra Nord e Sud della penisola.

Questa prima analisi dei competitor viene rafforzata dalla ricerca proposta dalla piattaforma “Keywordtool”. La tabella riporta la frequenza totale delle 10 calzature più ricercate nel mondo del running su tre piattaforme specifiche: Google, Youtube e Tiktok. Il periodo della ricerca è compreso tra il secondo quadrimestre del 2023 e del 2024 e il mercato di riferimento è l’Italia.

Ricerche online per prodotti

		Google	YouTube	TikTok
1	Hoka Clifton 9 	18.100 ricerche Trend: ↑	17.900 ricerche Trend: ↑	12.000 ricerche Trend: ↑
2	Hoka Bondi 8 	8.100 ricerche Trend: ▬	18.000 ricerche Trend: ▬	5.400 ricerche Trend: ▬
3	Nike Pegasus 40 	8.100 ricerche Trend: ↑	8.000 ricerche Trend: ↑	5.400 ricerche Trend: ↑
4	Nike Zoom Fly 5 	8.100 ricerche Trend: ↑	8.000 ricerche Trend: ↑	5.400 ricerche Trend: ↑
5	Saucony Triumph 21 	8.100 ricerche Trend: ↑	8.000 ricerche Trend: ↑	5.400 ricerche Trend: ↑
		Google	YouTube	TikTok
6	Brooks Glycerin 20 	8.100 ricerche Trend: ↑	8.000 ricerche Trend: ↑	5.400 ricerche Trend: ↑
7	Hoka Clifton 8 	6.600 ricerche Trend: ↓	6.500 ricerche Trend: ↓	4.400 ricerche Trend: ↓
8	Asics Novablast 3 	6.600 ricerche Trend: ↓	6.500 ricerche Trend: ↓	4.400 ricerche Trend: ↓
9	Brooks Ghost 15 	6.600 ricerche Trend: ↑	6.500 ricerche Trend: ↑	4.400 ricerche Trend: ↑
10	Hoka Speedgoat 5 	6.600 ricerche Trend: =	6.500 ricerche Trend: =	4.400 ricerche Trend: =

Nota: volumi di ricerca medi mensili nel periodo Q2 2023 - Q2 2024
Mercato di riferimento: Italia

Fonte: Keywordtool.io, 2024

Grafico 4.25, I prodotti più ricercati, Keywordtool.io, 2024

Oltre ai differenti brand che emergono da questa analisi (Brooks, Hoka, Asics e Nike) è interessante porre uno sguardo anche sulle tipologie di scarpe cercate, in quanto sono la conferma del trend proposto nel paragrafo “Le tendenze del settore running”.

Queste sono:

- *La ricerca dell’ammortizzazione:* 7 delle scarpe proposte sono caratterizzate da mescole che garantiscono un elevato comfort; Brooks Glycerin 20 e Asics Novablast 3 inoltre aggiungono tecnologie che permettono maggiore reattività.
- *La piastra in carbonio:* La seconda tendenza è la ricerca di scarpe da “racing” di cui Nike risulta specialista (marchio che non verrà approfondito in quanto specialista nel settore ‘competizione’)

Infine, come affermato nella parte relativa all’omnichannel, è possibile verificare come non esista un canale/piattaforma dominante ma la ricerca di Keywords si sposta da una piattaforma all’altra a seconda della tipologia di contenuto selezionato: YouTube e TikTok sono spesso utilizzati per guardare o pubblicare recensioni su calzature e/o accessori, Google invece è utile per visualizzare, attraverso blog di settore o siti e-commerce, prodotti specifici.

Partendo dall’analisi dei prodotti ricercati sulle tre piattaforme nominate precedentemente, FiloBlu ha stilato una classifica generali dei brand.

1	HOKA
2	asics
3	Nike
4	BROOKS
5	Mizuno
6	ALTRA
7	saucony
8	SALOMON
9	g n
10	B new balance

Immagine 4.26: La classifica finale dei brand più ricercati. (dati Semrush 2024, rielaborazione FiloBlu S.p.a, 2024). “L’analisi è stata svolta con Keywordtool.io e sono state prese in esame le ricerche medie svolte mensilmente dagli utenti sulle piattaforme Google, YouTube e TikTok.”

Viene utile in questa occasione utilizzare un’analisi SWOT: una tecnica utilizzata per identificare i punti di forza (ovvero gli aspetti solidi su cui puntare), di debolezza (quali migliorare), opportunità (le occasioni da cogliere per crescere/rafforzarsi) e le minacce (fattori esterni da controllare) della propria azienda, ente o organizzazione.

In questa parte ci si concentrerà in particolare sull’analisi SWOT dei principali marchi concorrenti di Mizuno.

ASICS

Uno dei brand più forti nel mondo del running è sicuramente Asics; nato dopo la Seconda guerra mondiale, anch’esso è multi-categoria e di origine giapponese come Mizuno. Localizzata in Asia, Africa, Europa e in America, l’azienda vende sia attraverso i negozi ufficiali della compagnia che retailer indipendenti.

- *Strenght: i punti di forza di Asics*

1. *Leader nell’innovazione*

Asics si posiziona a livello globale come uno dei leader nel settore running grazie ai continui studi sull’innovazione di prodotto. Per migliorare le proprie calzature, svilupparle ulteriormente e ricevere feedback dai veri tester, collabora con atleti donne e uomini di varie specialità.

Utilizza tecnologie all’avanguardia: GEL, X-GEL e Convergence GEL che permettono la riduzione dell’impatto al suolo, il GEL-Cool che garantisce la traspirabilità delle calzature o la *FlyteFoam*, presente nell’intersuola di diverse scarpe da running che garantisce un ritorno di energia ottimale.



Immagine 4.27: Asics.com, ‘GEL’, sviluppato dal brand presente nella parte tallonare.)

2. Presenza globale e business in crescita

Asics ha sfruttato la globalizzazione per presenziare in tutto il Mondo: incrementando la propria offerta sul mercato riesce, da un lato, a conquistare nuovi consumatori, rafforzando la propria brand awareness, dall'altro questa espansione permette all'azienda di ridurre i costi medi.



Immagine 4.28: ASICS Integrated Report, 2023.

I dati dello scorso anno, il 2023, sono stati pubblicati nell'“ASICS Integrated Report” e sono la prova di un'azienda solida, in espansione, presente nel mondo online e che segue il trend della sostenibilità.

Come affermato nella presentazione iniziale, ASICS sviluppa prodotti in diverse categorie; per la prima volta nel 2023 il profitto per ognuna di queste ha superato i 10 miliardi di yen inoltre non era mai accaduto che i profitti di 'apparel e accessori' fossero positivi.

Il grafico sottostante è rappresentativo delle vendite nette totali dell'anno appena trascorso e le relative suddivisioni nelle categorie offerte. Come si può notare, a livello global, il settore Performance Running rappresenta più del 50% ed è in crescita.

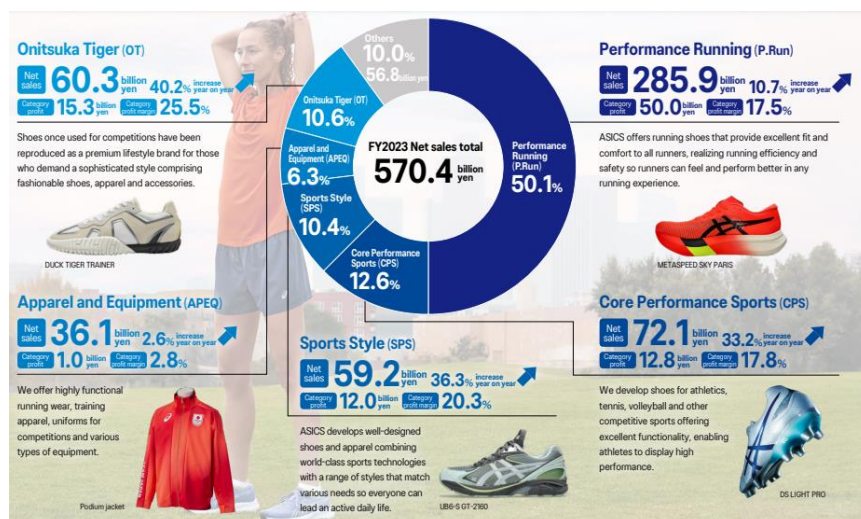


Immagine 4.29: Categorie di vendita di Asics, ASICS Integrated Report, 2023.

Anche in Europa, le vendite maggiori derivano del settore ‘Performance Running’, corrispondente al 60,8%; percentuali che dimostrano il ruolo centrale di Asics tra i competitor di Mizuno.

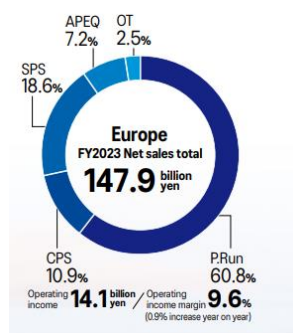


Grafico 4.30: settore ‘Performance Running’, ASICS Integrated Report, 2023.

Carsten Unbehaum (2023), Ceo di Asics Emea, ha affermato: “Nel 2023 abbiamo registrato il più alto fatturato di sempre nella regione, nonostante le condizioni di mercato molto difficili. Nel corso dell’anno, ASICS EMEA ha tenuto sotto controllo le giacenze e questo ha permesso di iniziare l’anno con un adeguato livello di merce in stock. [...] Abbiamo sempre creduto nel potere dello sport sul corpo e sulla mente. [...] Questo è il motivo per cui continueremo a sviluppare prodotti tecnologicamente avanzati e mantenere gli sportivi in movimento e il più possibile protetti dagli infortuni. [...] Stiamo assistendo a un forte incremento delle nostre vendite all’ingrosso in tutta la regione, il che riflette l’impegno costante che abbiamo nei confronti dei nostri partner. Oltretutto la crescita sui canali digitali è in continua espansione, anche grazie all’ottimizzazione dei servizi per aiutare più persone possibili a trovare online la giusta attrezzatura sportiva”.

L’immagine sottostante è rappresentativa del reddito operativo negli ultimi 8 anni. L’*operating income* è il risultato delle operazioni della gestione operativa, è un indicatore di efficienza di gestione aziendale e viene spesso indicato come EBIT, Earning Before Interest and Tax.

Review of Mid-Term Plan 2023

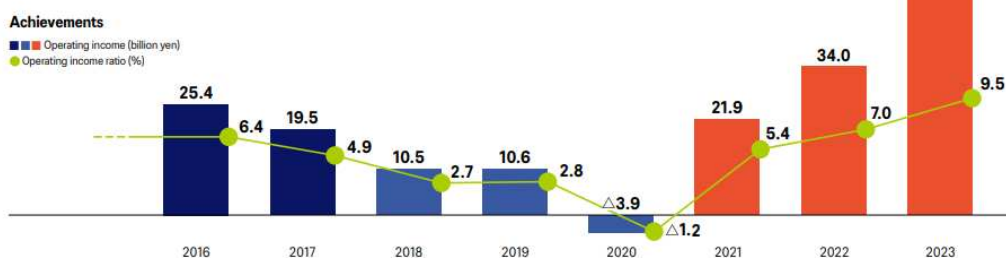


Grafico 4.31: Midterm plan, ASICS Integrated Report, 2023.

Il 2020 è stato come per tutte le aziende un anno critico e sofferente a causa del Covid 19; per risollevarsi Asics ha dovuto modificare la propria strategia aziendale, rafforzando la propria struttura e sfruttando tutte le risorse a disposizione, economiche e sociali, puntando sempre alla ricerca, innovazione e sviluppo di prodotto.

		Target	FY2021	FY2022	FY2023
Financial targets	Operating income	25.0 billion yen	21.9 billion yen	34.0 billion yen	54.2 billion yen
	Operating income ratio	6.0% or higher	5.4%	7.0%	9.5%
	ROA	4.0%	2.8%	5.2%	7.9%

Grafico 4.32: performance finanziarie di Asics, ASICS Integrated Report, 2023.

L'ultimo target finanziario è il ROA – *Return on Assets*. Dal 2021 al 2023 è cresciuto di +4.1%, è un indice importante per l'azienda in quanto misura la redditività delle risorse impiegate. Calcolato come Utile su totale attivo, questo indicatore misura il rendimento delle risorse aziendali utilizzate; un ROA positivo e in crescita suggerisce che l'azienda sta aumentando i profitti per ogni euro speso e perciò le attività e le gestioni di queste stanno generando valore. (F. Saputra, 2022).

Gli ultimi aggiornamenti sono stati pubblicati sul sito global di ASICS il 13/08/2024. La tabella sottostante propone un riassunto finanziario nel primo semestre 2024 confrontato con l'anno precedente.

CONSOLIDATED INCOME STATEMENT				(Billions of yen)
Q2 (Jan to Jun)	FY23Q2	FY24Q2	Upper : change Lower : change %	
Net sales	290.0	342.1	+52.1 +18.0%	
Gross profit	147.9	190.0	+42.1 +28.4%	
Gross margin	51.0%	55.5%	+4.5ppt	
SG&A expenses	114.3	131.1	+16.8 +14.6%	
SG&A to sales ratio	39.4%	38.3%	-1.1ppt	
Salaries and wages	36.4	40.3	+3.9 +10.7%	
Advertising	19.2	23.3	+4.1 +21.9%	
Advertising to Sales Ratio	6.6%	6.8%	+0.2ppt	
Rent	6.2	6.9	+0.7 +10.6%	
Depreciation and amortization	8.5	9.7	+1.2 +15.0%	
Others	44.0	50.9	+6.9 +15.7%	
Operating profit	33.6	58.9	+25.3 +75.5%	
Operating margin	11.6%	17.2%	+5.6ppt	
Ordinary profit	33.8	57.8	+24.0 +71.0%	
Extraordinary Income (Loss)	-0.4	0.2	+0.6	
Profit attributable to Owners of parent	24.7	42.2	+17.5 +70.3%	

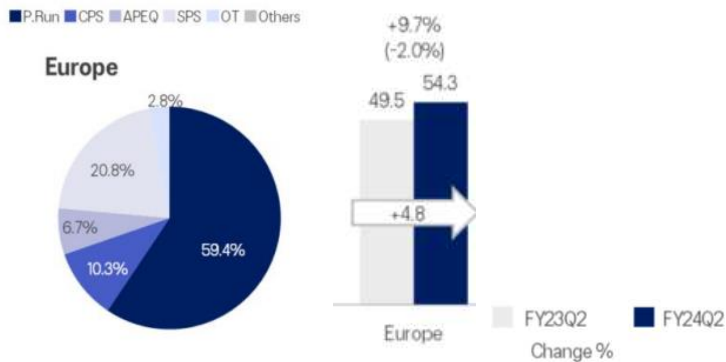
Grafico 4.33: riassunto finanziario nel primo semestre 2024 ASICS Integrated Report, 2023.

Come si può notare il brand in questione ha concluso i primi 6 mesi di quest'anno con le vendite pari a 342.1 miliardi di yen (in euro 2,1 miliardi) che si traduce in un +18% rispetto all'anno precedente) e l'utile lordo (i ricavi ottenuti sottraendo i costi aziendali) passa da 147.9 a 190.0. La panoramica generale vede un miglioramento del *gross margin* in tutte le categorie, regioni e canali con un margine operativo pari +17.2%. In particolare, nella categoria “performance running” si assiste, in tutte le regioni, a un incremento delle vendite nette (+15,6%), del profitto e del margine di profitto (misure di redditività aziendale).

PERFORMANCE RUNNING (P.RUN)				(Billions of yen)
6-month period (Jan to Jun)	FY23Q2	FY24Q2	YoY Change	YoY Change%
Net Sales	147.8	170.9	+23.1	+15.6%
Excl. currency changes		154.8	+7.0	+4.7%
Category profit	29.2	41.0	+11.8	+40.3%
Category profit margin	19.8%	24.0%	-	+4.2ppt

Grafico 4.34: P. Run 2024, ASICS Integrated Report, 2023.

Ponendo uno sguardo verso l'Europa nel primo semestre del 2024 si nota ancora una volta il ruolo centrale che svolge la categoria “performance running” (valutato in base alle percentuali di vendita) e la relativa crescita (con quasi +10% rispetto all'anno precedente).



Graphico 4.35: Categorie in percentuali in Europa, 2024 ASICS Integrated Report, 2023.

3. Sponsorizzazioni e visibilità.

Nel corso degli anni il brand sta incrementando la propria visibilità grazie anche alle numerose sponsorizzazioni di atleti e competizioni.

Durante le Olimpiadi di Parigi l'esposizione del brand è stata massima: Asics ha infatti sponsorizzato 300 atleti con calzature e abbigliamento. Inoltre, ha aperto un'"ASICS House" nella città per comunicare e accogliere le federazioni, i media, gli influencer e gli sportivi.



Immagine 4.36: Sponsorizzazioni di Asics, ASICS Integrated Report, 2023.

Nel mondo del running, per l'Italia, Nadia Battocletti si è battezzata vicecampionessa nella 10km tagliando il traguardo con le scarpe chiodate Metaspeed LD 2 Paris (immagine sottostante).



Immagine 4.37: Nadia Battocletti, Sponsorizzazioni di Asics, ASICS Integrated Report, 2023.

Le collaborazioni con i team internazionali e gli atleti hanno permesso ad ASICS di rafforzare la propria immagine e fiducia, “un brand tecnico su cui contare” in quanto aiuta i professionisti a raggiungere i loro obiettivi.

La visibilità sui social è stata esponenziale con la creazione della community “ASICS front runner”: un team internazionale composto da più di 600 runner provenienti da tutto il mondo. Sono state create varie pagine social dedicate a questo gruppo su Instagram (per un totale di follower superiore a 309.000), Youtube, Linkedin e Facebook; mirano a promuovere la community, far scoprire agli utenti le gare sponsorizzate, gli eventi, i training camp organizzati dal brand e i lanci delle nuove calzature. Le collaborazioni sulle piattaforme con gli “Asics front runner” garantiscono reciproca visibilità; inoltre, grazie ai re-post del marchio, le singole persone possono sentirsi piccoli influencer e parte di una famiglia sportiva.

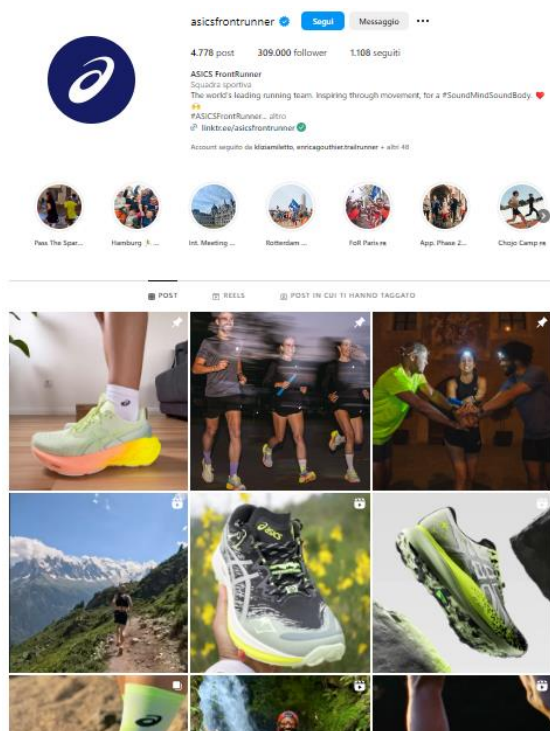


Immagine 4.38: Pagina instagram @Asicsfrontrunner con la relativa bio, i principali post e reel in collabo e le storie in evidenza.

4. Un brand digital friendly

ASICS risulta all'avanguardia per l'utilizzo del digitale: strumento che, come affermato nei capitoli precedenti, si mostra necessario sia dal lato B2B, per monitorare ad esempio i dati di vendita, che dal lato B2C, per conquistare e interagire con i consumatori.

L'E-commerce in questo ultimo anno è cresciuto più del 35% inoltre, il programma fedeltà "OneAsics membership", con il quale è possibile usufruire di vantaggi esclusivi come la prova degli articoli per 90 giorni, sta riscontrando un successo a livello globale; questo incremento si può notare nel grafico e tabella sottostante.

OneASICS membership and E-commerce sales

	2022 Q2	2023 Q2	2024 Q2	YoY Change
OneASICS membership*	6.2 million	8.3 million	15.6 million* ¹ (10.56 million* ²)	+27.2%* ²
E-commerce sales	36.3 billion yen	49.6 billion yen	67.1 billion yen	+35.3%

*¹ From FY24, the membership of local programs in China, India, and other countries are counted in addition to the membership of the global programs in Japan, U.S., Europe and Australia. In addition, in accordance with our ASICS Privacy Policy, we have closed and deleted "inactive" accounts which haven't been used for 2 years.

*² Membership assumption on the same basis as FY23Q2 (mainly in Japan, U.S., Europe and Australia/ before deleting accounts). This membership assumption is used to calculate YoY change.

OneASICS membership

■ Program membership mainly in Japan, U.S., Europe and Australia

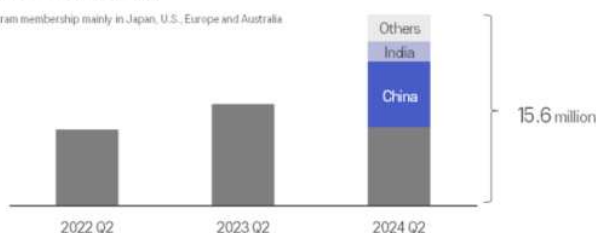


Immagine 4.39 ASICS Integrated Report, 2023.

Grazie ai risultati finanziari, al robusto modello di business, all'utilizzo delle ultime tecnologie per gestire i dati, al sistema internazionale ben integrato e alla strategia digitale perseguita, ASICS è stata riconosciuta e premiata con il "DX Gran Prix 2024" con il 'titolo di trasformazione digitale' dal Ministro dell'Economia, commercio e industria e borsa di Tokio. Il programma seleziona, su quasi 4000 aziende quotate nella borsa giapponese, le imprese che hanno mostrato nell' 'online' risultati soddisfacenti durante l'anno.

DX Grand Prix 2024



Immagine 4.40: DX Gran Prix 2024, ASICS Integrated Report, 2023.

- Weak Points: Punti deboli di ASICS

Essere un brand multi-categoria presenta numerosi vantaggi come l'utilizzo delle stesse tecnologie e del know-how nella produzione di differenti calzature ma ci sono anche diversi punti critici a cui è necessario porre attenzione. In questo paragrafo si analizzano alcuni elementi di debolezza di Asics (fattori che Mizuno può appuntare e prevenire).

1. La crisi di identità:

L'espansione massiva del brand e l'offerta di differenti prodotti in numerose categorie possono affievolire la brand identity e generare confusione nella testa dei consumatori. Questa diversificazione deve essere gestita con maestria per mantenere l'identità forte e unica.

2. Focus eccessiva sulla performance

Il brand Asics è conosciuto prettamente per l'offerta di prodotti tecnici e studiati per migliorare la performance degli atleti. La forte associazione con questa caratteristica può fermare i consumatori dal comprare i prodotti 'casual' o di 'livello base': i clienti potrebbero essere spinti infatti a preferire un brand più specializzato nel settore moda-fashion rispetto al marchio in questione.

- Opportunities: opportunità per il brand ASICS

1. L'espansione verso mercati emergenti.

Un'occasione unica per ASICS è quella di continuare la propria espansione verso Stati emergenti come la Corea del Sud, l'India, l'Argentina o Taiwan. Uno studio economico- sociale dei paesi di interesse è fondamentale per entrare in contatto con i consumatori locali, capire le loro preferenze, abitudini e consumi e progettare così una campagna di marketing efficace. In questo modo ASICS potrà far conoscere ai clienti novizi i propri prodotti ed, eventualmente, adattare la propria offerta al nuovo mercato.

Durante il nono "Investor day" nella sede del brand in Giappone, ASICS ha presentato il proprio obiettivo a medio termine (2026): trasformare l'azienda in un *Global Integrated Enterprise* con il fine di crescere ulteriormente, incrementare la brand equity e migliorare le attività operative. L'avanzamento del brand verrà affiancata da "un ulteriore rafforzamento della collaborazione tra ciascuna categoria e ciascuna regione" (M. Tominaga, 2024); il valore del marchio sarà incrementato "dall'espansione dei punti di contatto diretti con i clienti e dalla comunicazione attraverso l'omnicanales" ha affermato il neo amministratore delegato di Asics; infine le efficienze operative saranno rese più efficienti grazie all'uso della tecnologia sia per la pianificazione della domanda (attraverso l'analisi dei dati) sia per il controllo e monitoraggio digitale della supply chain.

I nuovi incarichi aziendali nella sede di Kobe attribuiti nel primo trimestre del 2024 e visualizzabili sul sito *corp.asics.com*, "mirano a creare un nuovo gruppo dirigente che possa sviluppare ulteriormente il brand di fronte ai cambiamenti nell'ambiente aziendale, in modo che si possa perseguire l'obiettivo di garantire un mondo in cui ognuno si impegni nell'attività fisica, continuando a vivere in buona salute, sia mentalmente che fisicamente", ha aggiunto Hirota. "Dal 2018, Mitsuyuki Tominaga ha svolto un ruolo chiave, in particolare nel promuovere la digitalizzazione di ASICS. Confido davvero che, in qualità di nuovo presidente e coo, contribuirà ad aumentare il valore aziendale del Gruppo". Il nuovo COO (Chief Operating Officer) ha aggiunto: "Per raggiungere questo obiettivo, voglio realizzare una trasformazione in cui la strategia digitale

sarà posta al centro della nostra gestione e profondamente incorporata nel nostro business globale, consentendo così ad ASICS di ottenere un'ulteriore crescita della redditività”.

2. Maggiore digitalizzazione e l'utilizzo di AI

L'azienda deve tenere di conto dell'importanza della digitalizzazione in tutti i suoi processi. Il rafforzamento del programma “OneASICS member” e dei suoi servizi potrebbe diventare il cuore trainante del brand e conquistare sempre più consumatori. Uno sviluppo che Asics ha già dichiarato di voler perseguire riguarda “il potenziamento dei servizi e dei vantaggi premium più soddisfacenti per i clienti che mostrano alti livelli di coinvolgimento, creando un ciclo che migliora il valore dell'esperienza del marchio.” Inoltre, incrementare il numero dei membri significa accrescere la redditività aziendale e la fidelizzazione dei clienti.

L'utilizzo di dati incrociati tra e-commerce e profili personali può aiutare il brand a migliorare i propri servizi, fornire le informazioni più pertinenti ai singoli clienti e rafforzare, grazie all'utilizzo degli algoritmi, la conoscenza del consumatore stesso, dei suoi movimenti e delle sue preferenze.

“Il nostro obiettivo è quello di realizzare Sound Mind, Sound Body per ogni cliente sia in termini quantitativi che qualitativi. Per sviluppare un'IT più sofisticata, dal 2023 abbiamo iniziato l'uso dell'IA generativa interattiva in un ambiente interno sicuro. In questa fase, il sistema viene utilizzato per la traduzione, il riassunto, la creazione di materiali e la raccolta di informazioni. In futuro, prevediamo di utilizzare maggiormente l'intelligenza artificiale nella progettazione dei prodotti e nel reparto a contatto con i clienti. Abbiamo anche in programma di condurre workshop ed esplorare l'utilizzo innovativo dell'IA generativa. L'introduzione delle ultime tecnologie e il miglioramento della sofisticazione dell'IT ci aiuteranno a ottimizzare ed espandere i servizi che forniamo ai clienti. Ad esempio, sui nostri siti di e-commerce stiamo implementando in sequenza prove di raccomandazioni di prodotti basate sull'intelligenza artificiale, mentre su, che fa parte del nostro ecosistema di corsa, utilizziamo l'intelligenza artificiale per alcune funzioni di analisi dei dati per consentire la creazione di report personalizzati in un breve periodo.” (M. Tominaga, 2023)

- Threats of ASICS

- Il conflitto tra espansione e ambiente

Una delle criticità maggiori da tenere in considerazione per il presente, ma soprattutto per il futuro, e non solo per ASICS ma per qualsiasi brand, anche per Mizuno, è il perseguimento di strategie aziendali volte al sostegno dell'ambiente. Crescere sostenibilmente significa porre attenzione al contesto naturale e avere un riguardo per le prossime generazioni. Oggi i consumatori, come abbiamo affermato nel paragrafo sui trend, ricercano maggiormente prodotti green, ecologici e sostenibili. Anche per questo motivo è importante che le aziende adeguino il proprio comportamento attraverso l'utilizzo di energie alternative e rinnovabili, il controllo delle emissioni gas e/o materiali riciclati. La sostenibilità è perciò oggi non solo una grande sfida ma anche un'opportunità per trarne un vantaggio competitivo. (Balocco, 2024)

Sono diversi i progetti e obiettivi di Asics volti a contrastare questa minaccia: “Puntiamo a ridurre le emissioni di gas serra del 63% nei nostri uffici e nella catena di approvvigionamento entro il 2030 e a raggiungere lo zero netto entro il 2050. Siamo il primo produttore di articoli sportivi ad essere certificato dall'iniziativa Science Based Target (SBT). Per raggiungere questi obiettivi, i nostri sforzi si concentrano sulla costruzione di un modello di business circolare lungo l'intera catena del valore”, (M. Tominaga, 2023) Il progetto è visualizzabile nell'immagine sottostante.



Immagine 4.41: ASICS Integrated Report, 2023.

2. Influenze macroeconomiche

L'intero sistema di commercio è stato colpito non solo dalla pandemia ma anche dai conflitti tra Russia e Ucraina e successivamente in Medio Oriente. Queste situazioni hanno provocato (e stanno provocando tutt'oggi) crisi a livello internazionale portando a una riduzione dell'offerta e il conseguente aumento dei costi di approvvigionamento dei materiali. Le tensioni hanno spinto l'azienda a stabilire nuovi piani economici-strategici e a rafforzare partnership strategiche con i fornitori con cui collaborare per implementare strategie logistiche che contribuiscano a migliorare l'efficienza dei trasporti e riducendo i tempi di consegna. L'obiettivo del brand è creare una struttura di cooperazione su più livelli che dimostri il senso di velocità, precisione e professionalità e che risolva rapidamente i problemi grazie ai sistemi di dati unificati a livello internazionale.

Il futuro della catena del valore di ASICS, i paesi coinvolti e le posizioni dei centri di distribuzione sono visibili nell'immagine successiva.

Key Points of Sourcing Strategies toward 2026 and Positions of DCs*

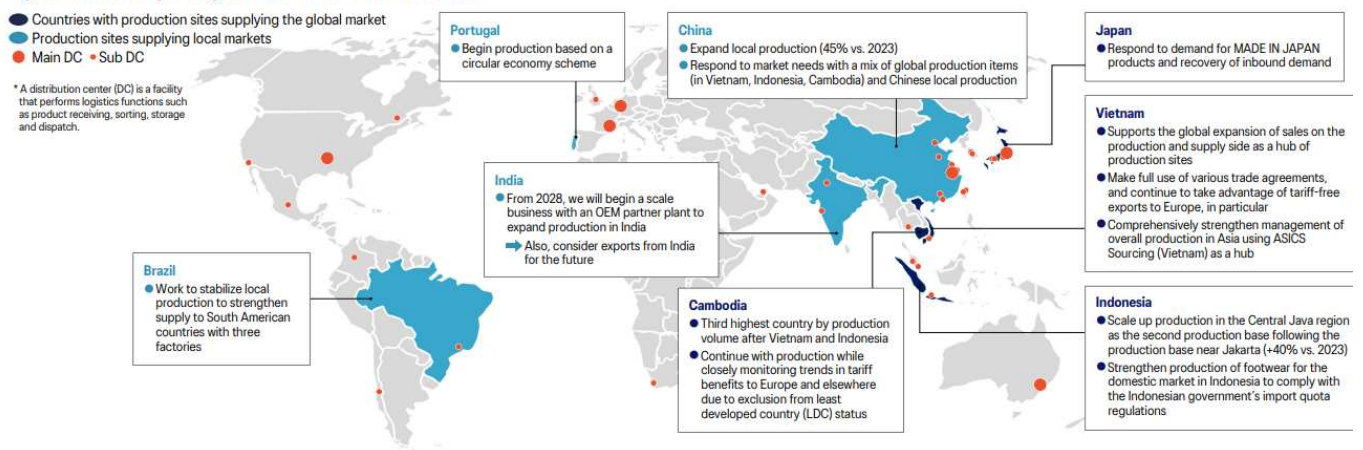


Immagine 4.42 Strategie future, ASICS Integrated Report, 2023.

3. L'incremento dei competitor

Visto l'incremento dei competitor nel mondo dello sport e del running, ASICS ha investito molte risorse nel marketing. I gusti dei consumatori più giovani stanno mutando e questi sono sempre alla ricerca del prodotto più accattivante. Essere nella top of mind dei clienti è sicuramente uno degli obiettivi aziendali non solo di Asics ma di tutti gli attori che operano nel settore

HOKA

Entrata nel settore running in maniera aggressiva solo 10 anni fa, Hoka è riuscita in pochissimo tempo a conquistare una vasta gamma di consumatori provenienti da tutto il mondo, sia nel road che nel trail running, dove tutto è cominciato e dove oggi svolge il ruolo di main sponsor del circuito internazionale UTMB.

Il brand è stato creato nel 2009 da due ragazzi francesi, Diard, ex Ceo di Salomon, e Mermoud, ingegnere e designer, che perseguivano un unico obiettivo: creare delle calzature confortevoli per i runner anche quelli specialisti di lunghe distanze; da qui il nome “Hoka One One” che deriva dalla frase Maori ‘volare sopra la terra’. Era però una grande sfida in quanto in quel periodo il trend era caratterizzato da scarpe leggere e minimaliste; una challenge però che venne subito accettata dai due fondatori.

L’espansione dell’azienda a livello globale è avvenuta ufficialmente nel 2013 quando è stata acquisita da Deckers Brand e si è spostata in California riuscendo così ad allargarsi a 360°. Il cambiamento del nome da ‘Hoka One One’ al semplice *Hoka* è stato voluto per dare al brand un’identità più forte, memorabile e facilmente pronunciabile nelle varie lingue del mondo.

“L’aumento delle quote di mercato continua ad essere la via principale di crescita all’ingrosso per Hoka, che è il marchio più venduto nei negozi specializzati negli USA” ha affermato Dave Powers, presidente e Ceo di Deckers Brand dal 2013; Powers aggiunge: “I nostri team sono estremamente orgogliosi del raggiungimento della massima quota di mercato da parte del brand, che conferma ulteriormente una credibilità basata sulla performance.” Il fatturato globale di HOKA nel terzo trimestre fiscale del 2024 (conclusosi a fine dicembre 2023) è stato infatti di 429 milioni di dollari, con un + 22% rispetto all’anno precedente.

- *Strenght points: Punti di forza di Hoka.*

La crescita di Hoka in modo esponenziale non è stata causale ma è frutto di strategie aziendali ben programmate. Verranno analizzati i punti più salienti che hanno permesso questo incremento di fatturato e le motivazioni che hanno conquistato i consumatori.

1. Diversificazione dei prodotti

Grazie al supporto finanziario di Deckers, Hoka ha potuto, non solo espandersi a livello globale, ma sfruttando le tecnologie impiegate nelle calzature da trail, diversificare i prodotti e incrementare la propria offerta entrando così in nuovi ambienti. Nasce una *category extension* in settori quali road running, triathlon e sport style. Questa estensione ha permesso da un lato di incrementare l’utilizzo delle calzature Hoka in differenti occasioni (dalla montagna alla città, in un allenamento o in una passeggiata) dall’altro di conquistare un pubblico più vasto.

2. Innovazione continua, colori e design all’avanguardia.

Anche dopo l’acquisizione avvenuta nel 2013 e l’espansione in altre categorie, Hoka ha sempre puntato all’innovazione, studiando nuove mescole volte al miglioramento dell’ammortizzazione ed efficienti tecnologie che rendono la calzatura leggera e stabile. La combinazione delle diverse schiume con geometrie e dettagli differenti viene progettata con cura per dare al runner una nuova esperienza di corsa. Le collaborazioni con atleti professionisti hanno spinto ulteriormente l’azienda a investire in ricerca e sviluppo e a migliorare ogni calzatura nel dettaglio.

Un elemento distintivo, oltre all’ammortizzazione, è la calzatura “naturale”; grazie alla presenza in

azienda di esperti di settore, Hoka ha approfondito l'anatomia del piede umano per proporre una calzatura semplice che permette al runner un movimento fluido. I materiali sono di alta qualità e per lo più sostenibili, inoltre il sistema di allacciatura è resistente e in alcuni casi "rapida" (in particolare, nel triathlon questa tipologia di chiusura è fondamentale per facilitare le fasi di transizioni dalla bici alla corsa).

Un ulteriore punto di forza è la numerosa proposta non solo di modelli ma anche di colorazioni disponibili e di design accattivanti.

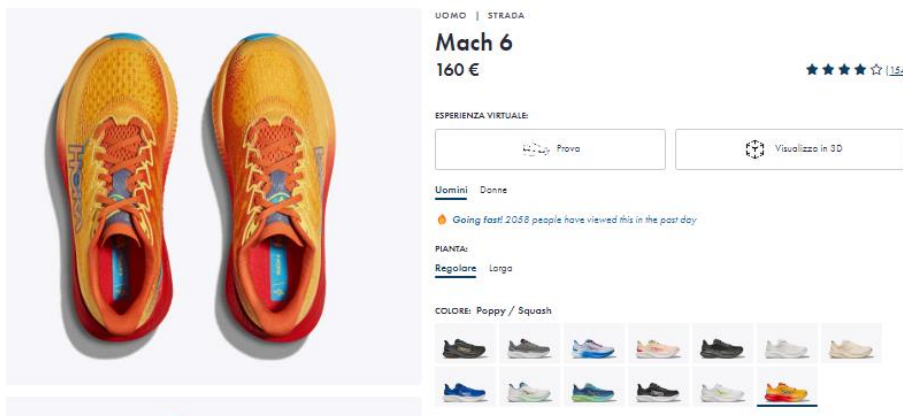


Immagine 43: Mach 6 e le sue colorazioni, Hoka.com.

Infine, Hoka ha pensato anche ai runner più esigenti proponendo calzature con massimo supporto esterno e interno, rispettivamente per i supinatori e i pronatori.

Questo sguardo all'innovazione permette ad Hoka di risultare nella classifica dei 10 top brand al mondo nel settore del running e per questo impegno ha ottenuto diversi riconoscimenti come l'"Editor's Choice" della rivista Runner's World" e "Runnea Awards".

- *Weakness points: punti deboli di Hoka.*

1. *Durabilità*

Una prima critica, se non la più condivisa dai runner di tutto il mondo, è relativa alla non durabilità delle calzature a causa delle mescole troppo morbide. Per questa ragione, il brand ha intrapreso la collaborazione con altre aziende come Vibram specializzata nelle soles in mega grip, resistenti e tecniche.



Immagine 44: Speedgoat 6 GORE-TEX, Vibram Grip, Hoka.com

2. Impatto ambientale

Il problema, evidenziato sopra, genera un impatto ambientale serio: le calzature provocano un inquinamento dalla produzione fino allo smaltimento di questo. Migliorare la durabilità dei prodotti significherebbe conquistare un numero maggiore di consumatori e aiutare l'ecosistema.

3. Pagina Instagram italiana

Hoka è presente su Instagram con due profili principali: @hoka e @hoka_eu (con rispettivamente 1,2 milioni e 217.00 follower). L'assenza di un profilo dedicato all'Italia (territorio chiave per questa tesi) è considerabile un ulteriore punto di debolezza in quanto limita la possibilità di entrare in contatto direttamente con i giovani consumatori della penisola. Non raccontare le attività su campo è una fragilità che il marchio di origine francese deve colmare.

- *Opportunity: opportunità per Hoka*

1. Sponsorizzazioni

Hoka ha colto l'opportunità di sponsorizzare non solo una delle gare più famose nel circuito internazionale di trail running, l'UTMB, ma vi ha anche collaborato in parallelo con la promozione di eventi, conferenze e mostre. Il brand ha infatti capito che questi sono i modi più semplice per interagire con i consumatori, farsi conoscere, consolidare la brand awareness, aumentare la visibilità e migliorare la propria reputazione. Inoltre, Hoka durante le gare del circuito UTMB tende a lanciare spesso edizioni speciali di calzature il che le rende uniche e desiderabili.

Dopo il Covid19, in generale i brand si sono resi conto che il pubblico ha bisogno di certezze, contatto e attività da svolgere in compagnia, per questo l'organizzazione di eventi, come quelli organizzati da Hoka, è un vantaggio su cui puntare.

2. Flagship store

La possibilità di crescita di fatturato è encomiabile: creare uno o più flagship stores (quindi monomarca) sul territorio italiano è un'opportunità di espansione che attirerebbe maggiormente i consumatori della penisola.

- *Threats: le minacce per il brand.*

1. Esterna

L'espansione massiva della concorrenza e delle loro innovative tecnologie rappresenta per il brand una minaccia da controllare. L'ambiente esterno competitivo e la mancata presenza di una sede europea solida rende l'azienda vulnerabile ai cambiamenti esterni; ciò nel medio lungo periodo può rappresentare un pericolo che deve essere fronteggiato.

2. Interna

Avere uno sguardo eccessivo verso le sponsorizzazioni di gare internazionali, come il circuito UTMB, può raffigurare un'auto-minaccia in quanto gli atleti potrebbero percepire il brand più come partner tecnico che come 'umano', vicino ai consumatori.

La mancata collaborazione con i runner (italiani in particolare) riduce la credibilità del brand nel lungo termine e rende il marchio poco presente nella vita di tutti i giorni, un marchio che sembra così che 'voli troppo in alto'.

SAUCONY

Il terzo brand a cui ci si dedica è l'azienda statunitense Saucony. Fondata alla fine del 800', è sicuramente uno dei marchi più storici che ha vissuto il suo picco di popolarità negli anni 70' del secolo scorso. Saucony non produce solamente calzature da running ma anche sneakers lifestyle chiamate 'Saucony Originals'.

Il brand è una divisione di Wolverine Worldwide, una delle compagnie di calzature non-athletic più grandi del mondo con un portfolio di 12 marchi internazionali.

- Strength points: punti di forza di Saucony

1. La storicità e lo sguardo verso il futuro.

Il primo *strength point* di Saucony fa leva sulla sua storicità. Andrea Rogg, Vice president e Global general manager di Saucony Original ha affermato: "125 anni di storia sono tanti, ma è uno dei nostri punti di forza perché rassicura il consumatore e ci offre forti ispirazioni che arrivano dal nostro heritage, a cui si combinano tecnologia e innovazione. Giochiamo con il nostro archivio guardando al futuro, con la possibilità quindi di dare vita a delle riedizioni a modelli che sono prodotti del proprio tempo e poi delle innovazioni che si spingono verso le tendenze del futuro".

E' un brand perciò che non si lega o si limita al passato ma che cerca di migliorarsi giorno dopo giorno, studiando i trend e i modelli più ricercati rimanendo fedeli al mondo della corsa, Rogg aggiunge infatti: "Il running è sempre stato e sempre sarà al centro del nostro Dna, sapendo ovviamente che durante questi 125 anni Saucony è stato anche produttore e fornitore di prodotti per lo sport ad ampio spettro; ora vediamo proprio l'opportunità di intercettare nel panorama delle sneakers queste tendenze che sono orientate al futuro, ma anche quelle adatte ai consumatori più legati alla tradizione".

È un brand che segue le tendenze che sono state approfondite nei paragrafi precedenti, trend che sono fondamentali da seguire se si vuole stare al passo con i consumatori. Il direttore generale di Saucony EMEA aggiunge: "la nostra filosofia è sempre stata quella di soddisfare i bisogni di una clientela fedeli al mondo dello sport, in particolare al running, e siamo abituati ad abbinare il concetto di performance a quello di comodità. Attualmente il mercato sta guadagnando sempre più consumatori interessati al fenomeno street, specialmente per quanto riguarda le generazioni più giovani. Per questo motivo, i marchi che saranno in grado di coniugare il savoir-faire alle tendenze del momento dettate dalla moda, avranno la certezza di aver colto nel segno". Questa fusione tra fashion e sportswear offre al brand diverse opportunità di crescita, miglioramento e modernizzazione delle strategie aziendali.

2. Vicinanza e ascolto dei consumatori italiani

Per avvicinarsi ai consumatori europei, il quartier generale Saucony EMEA è stato localizzato a gennaio 2023 a Montebelluna in Veneto. Wolverine World Wide ha investito quasi 100 milioni di euro in quattro anni per centralizzare le attività operative, di customer service e di logistica. L'Italia, paese core business del brand, è stata scelta per 'premiare l'eccellenza della penisola per quanto riguarda il design, i colori e i materiali di alta qualità'.

3. Tecnologia e mescole

Le calzature Saucony sono rinomate per la loro tecnologia di ammortizzazione avanzata e la durabilità dei materiali. Le scarpe sono realizzate con schiume di alta qualità e mescole all'avanguardia per attutire l'impatto al suolo migliorando così il comfort ad ogni passo. I modelli dedicati all'outdoor garantiscono inoltre maggiore aderenza, protezione e resistenza alle condizioni più estreme rendendo le calzature perfette per il trail running e le escursioni in montagna. Questa dedizione all'innovazione contribuisce a migliorare costantemente la tecnicità delle loro scarpe.



Immagine 4.45: Saucony Endorphine Speed 4 e le relative tecnologie: SPEEDROLL, che garantisce il ritorno di energia, la schiuma PWRRUN PB che fornisce il massimo comfort e la piastra in nylon presente con un nuovo design unico.

4. Varietà nell'offerta running

Saucony offre una vasta gamma di modelli di scarpe e colorazioni per diversi tipi di attività. Nel mondo del running, sport base di questa tesi, il brand offre numerose opzioni per la corsa su strada, trail, pista, jogging e fit walking. Ciò consente di attrarre tutti i tipi di corridori, da coloro che puntano alla performance a chi ricerca il semplice comfort nelle loro corse; la diversificazione dà la possibilità ad ogni persona di trovare la scarpa giusta per le proprie esigenze.

Scegliere una scarpa Saucony significa perciò puntare sulla qualità senza rinunciare al design, ai colori e all'estetica. Nell'immagine sottostante si possono notare le differenti colorazioni offerte per una calzatura.



Immagine 4.46: Ride 17 e le 9 colorazioni disponibili, Saucony.com

5. Trend della sostenibilità

Anche Saucony si sta impegnando per utilizzare materiali più eco-sostenibili nella produzione delle loro calzature. Questo include l'utilizzo di materiali riciclati, come le bottiglie di plastica nella realizzazione di alcune parti delle scarpe.

Il sito Saucony.com dedica una pagina alla sostenibilità con questo invito: *“Viviamo con un occhio al futuro e sappiamo che le scelte che compiamo oggi contribuiranno a dargli forma. Lavorare per un pianeta più sostenibile significa spingersi per migliorare costantemente le nostre azioni, come avviene per la corsa. Unisciti a noi nella nostra sfida verso il miglioramento.”*

Il brand invita i clienti a ricercare il logo *Run for good* sulle etichette delle proprie calzature, parametro fondamentale che indica la sostenibilità di quel prodotto.



Immagine 4.47: Logo *Run for good* di Saucony.

Per rafforzare questa attitudine *green*, Saucony collabora con organizzazioni che promuovono la sostenibilità ambientale come il supporto nei progetti di riforestazione, iniziative di educazione ambientale e programmi volti a promuovere uno stile di vita attivo e sano tra i giovani.

- *Weak points: punti di debolezza*

1. La distribuzione italiana

L'entrata tardiva nella penisola rispetto agli altri brand e la scarsa distribuzione sul territorio italiano sono aspetti che il brand sta cercando di recuperare e migliorare. L'assenza di Saucony nei retail specialisti running causa una bassa esposizione del marchio e quindi minor possibilità che il brand entri nel consideration set dei consumatori per gli acquisti futuri.

2. Politiche di prezzo

Fin dalla sua entrata in Italia, il brand ha avuto difficoltà a penetrare nei negozi della penisola per via dei minimi alti di acquisto e costanti di prezzo elevate. Dal lato dell'offerta ciò può rappresentare un'opportunità di crescita di fatturato se alla base c'è una loyalty forte che invita all'acquisto a prescindere dal prezzo. Dall'altra parte, ciò che è facile che accada dal lato della domanda, soprattutto a causa dell'inflazione, è che i consumatori, trovandosi di fronte ai prezzi delle calzature Saucony, si dirigano verso i brand che offrono prezzi inferiori.

- *Opportunity: Opportunità di Saucony*

1. I giovani come motore della crescita.

Le opportunità sul mercato sono varie in quanto, come affermato nei capitoli precedenti, la pratica del running è in aumento soprattutto tra i giovani. Quest'ultima categoria è il target che Saucony deve cogliere se mira a crescere nel lungo termine.

Dar vita a una running community sul territorio italiano è sicuramente un'ottima modalità per conquistare i nuovi consumatori, unendo alla semplice corsa, il divertimento e la condivisione. Il progetto di Saucony non è ancora avviato ma la sua nascita è preannunciata sul sito global. Nell'immagine sottostante si fornisce una prima fotografia di ciò che sarà il piano del brand.

Community Tour

Partecipa al tour della nostra community, senti lo spirito Saucony e unisciti a noi per una bella corsa con la community!



Cosa succede in tour?

- Prova le ultime calzature Saucony
- Parla con gli esperti per avere consigli sul modello migliore per te
- Avrai la possibilità di vincere abbigliamento Saucony
- Goditi intrattenimento e rinfresco dopo la corsa (solo per gli eventi più grandi)

Immagine 4.48: Il futuro 'Community tour' di Saucony.

Un ulteriore canale su cui puntare è il mondo dei social media: ricercare influencer italiani che amino correre e che condividano la passione per lo sport è un modo efficace di promozione e per raggiungere in maniera diretta il target.

Infine, l'estetica della calzatura è il punto di forza che il brand non deve mai perdere di vista se vuole conquistare le nuove generazioni in quanto sono proprio quest'ultime che vengono attratte dai colori, dai dettagli e da design innovativi.

- Threats: minacce per Saucony.

L'incremento della concorrenza negli ultimi anni è il punto che ogni brand deve affrontare ogni anno. Programmare con cura e in maniera scientifica il futuro del brand, distribuire il budget con criterio e ascoltare i bisogni dei consumatori sono e saranno i tre pilastri per evitare il declino del marchio. Uno sguardo più attento dovrà essere rivolto alle strategie aziendali: l'espansione sul mercato spinge il brand a creare costantemente nuove calzature; ciò però provoca, da un lato, confusione tra i consumatori e dall'altro possibili errori di fabbricazione nei prodotti e danni ambientali.

BROOKS

Il terzo brand su cui ci si deve focalizzare è Brooks, nato nel 1914 a Philadelphia. Inizialmente l'azienda si presentò sul mercato come marchio multi-categoria, con la produzione di scarpe da ballo, da baseball, poi i pattini per decidere infine di focalizzarsi prettamente sulle scarpe da running.

- *Strenght points: punti di forza di Brooks.*

1. *Un'innovazione continua*

Brooks è un brand che si è impegnato fin da subito a investire nello sviluppo dei propri prodotti. Un esempio è lo studio svolto negli anni 80' del "Rollbar diagonale", un intreccio di due schiume differenti volte a evitare eventuali rotazioni interne e limitare così la supinazione. Un'ulteriore novità unica per l'epoca è la creazione della linea Brooks for Women (1987), calzature e tecnologie progettate per adattarsi all'anatomia femminile.

La tecnologia del marchio si è sviluppata ulteriormente grazie alla continua ricerca e apprendimento a 360° anche in ambiti non tradizionali, come quello idraulico. Il brand si è infatti ispirato all'ammortizzatore del liquido per creare il sistema "HydroFlow": un supporto inserito nella parte tallonare che sposta il peso del runner da un lato a un altro a seconda della falcata e del gesto atletico, proprio come il movimento del fluido quando viene compresso. Nella foto sottostante si raffigura questa tecnologia che ha ottenuto nel 1991 il riconoscimento dell'*American Podiatric Medical Association*.



Immagine 4.48: sistema Hydroflow di Brooks

A partire dal 2000 l'azienda ha focalizzato i propri sforzi in R&D nel settore del running, come dimostrato dalla creazione delle piastre progettate per ridurre l'impatto sulle articolazioni, il DNA LOFT (2018) l'intersuola più morbida nella storia di Brooks e i reggiseni sportivi studiati in collaborazione con l'Università di Portsmouth, specializzata negli studi di biomeccanica del movimento del seno (2020).

2. *L'ascolto*

Un ulteriore punto di forza del brand è l'ascolto dei bisogni e l'assorbimento dei feedback di esperti. Ad esempio, a partire dagli anni 70', Brooks ha sviluppato la calzatura Villanova proprio a partire dalle indicazioni dell'olimpionico del mezzofondo Marty Liquore; 20 anni dopo lancia la Adrenaline GTS a seguito della necessità dei rivenditori specializzati nel running di trovare un modello ammortizzato, flessibile e reattivo o ancora nel 2018 nasce il PureProject per rispondere alla domanda di scarpe "minimaliste".

3. Sponsorizzazioni e visibilità

Un ulteriore punto di forza di Brooks riguarda l'incremento delle sponsorizzazioni di atleti internazionali nelle diverse discipline che permettono al brand di aumentare la propria visibilità e credibilità.

Focalizzando l'attenzione sul marketing e le attività svolte sulla penisola, le collaborazioni con gli atleti italiani stanno incrementando e ciò è già ben visibile con la loro presenza del team di trail running internazionale (il logo e la squadra sono visibili nelle immagini sottostanti).



Immagine 4.49: Logo Brooks trail runner.



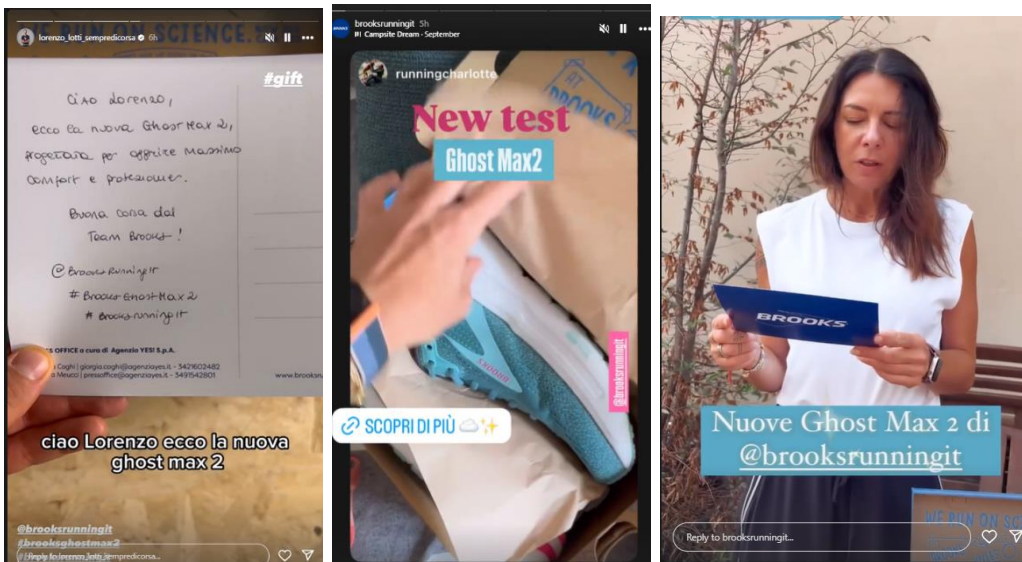
Immagine 4.50: Foto team internazionale 'Brooks trail runners'.

Dei 39 atleti europei, 7 vengono dall'Italia e presentano un ricco curriculum sportivo: sono Alice Gaggi, Daniel Patis, Cecilia Basso, Gianluca Ghiano, Michele Meridio e Giulia Vinco.

Per puntare sui giovani atleti e avere visibilità sul mercato del tricolore, il brand ha presentato a luglio 2024 i Brooks Road Runners, un gruppo di ragazzi nati tra 2002 e il 2004 che praticano l'atletica leggera e sfidano la strada con le scarpe chiodate del marchio.

Inoltre, le collaborazioni non avvengono solamente con atleti ma anche con "runner influencers". Questa strategia viene utilizzata spesso dal marchio per lanciare sul mercato una nuova calzatura. L'iter è semplice ed efficace: il marchio regala la scarpa all'influencer (con annesso solitamente una dedica personalizzata), quest'ultimo la riceve e gira il video c.d "Unboxing" in cui mostra il prodotto e ne spiega le caratteristiche. Sfruttare l'utente con elevata notorietà sui social media è una modalità semplice per incrementare la credibilità e visibilità del brand e della scarpa. Ciò è avvenuto ad esempio a inizio settembre su Instagram con il lancio della nuova "Ghost Max 2" e la relativa collaborazione con @lorenzo_lotti_sempredicorsa (77.000 follower), @runningcharlotte (17.000), @run_and_the_city (38.500). E' solito utilizzare in questi casi gli hashtag #gifted e il nome del prodotto ricevuto; è a descrizione del brand indicare altre parole chiave da inserire nelle storie e/o post.

Le immagini sottostanti illustrano quanto appena affermato, in ordine i tre account sopra citati.



Immagini scomposte 4.51: Screenshot delle storie proposte da @lorenzo_lotti_sempredicorsa, @runningcharlotte, @run_and_the_city.

Non solo atleti e influencer, Brooks in Italia è partner tecnico di Livigno, città cuore degli sportivi. Con questa collaborazione il marchio sponsorizza la corsa “StraLivigno”, supporta i training camp organizzati da squadre e team internazionali e propone eventi di prova scarpe gratuita per tutti i runner e sportivi che hanno piacere di vivere un’experience in altura. La visibilità con questo progetto è esponenziale a livello italiano ed europeo.

Nelle storie in evidenza della pagina Instagram @brooksrunningit, sono state raccolte le immagini e i video più significativi della relazione avuta quest’estate tra il brand e Livigno. Come si può notare negli esempi qui sotto riportati, Brooks ha invitato i runner a iscriversi agli eventi organizzati dall’azienda tramite un link; inoltre, per stimolare la partecipazione ha coinvolto l’atleta professionista di triathlon, influencer e allenatore Giulio Molinari (13.400 follower sulla pagina Instagram).

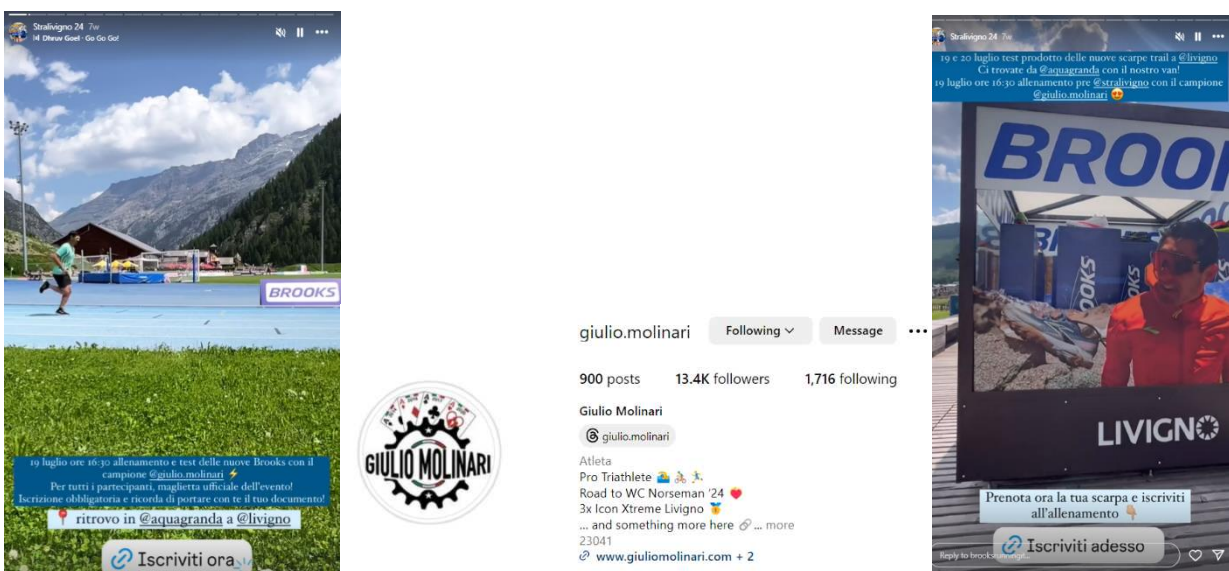


Immagine scomposte 4.52: Screenshot delle storie proposte dalla pagina Instagram di Brooks in collaborazione con Giulio Molinari.

Brooks ha inoltre deciso a giugno 2024 di cavalcare l’onda del fitness proponendo un’area espositiva al “Rimini Wellness”, una delle fiere più note al mondo e che ospita ogni anno più di 100.000 partecipanti. L’obiettivo del brand in Italia è quello, infatti, di “puntare a un target più

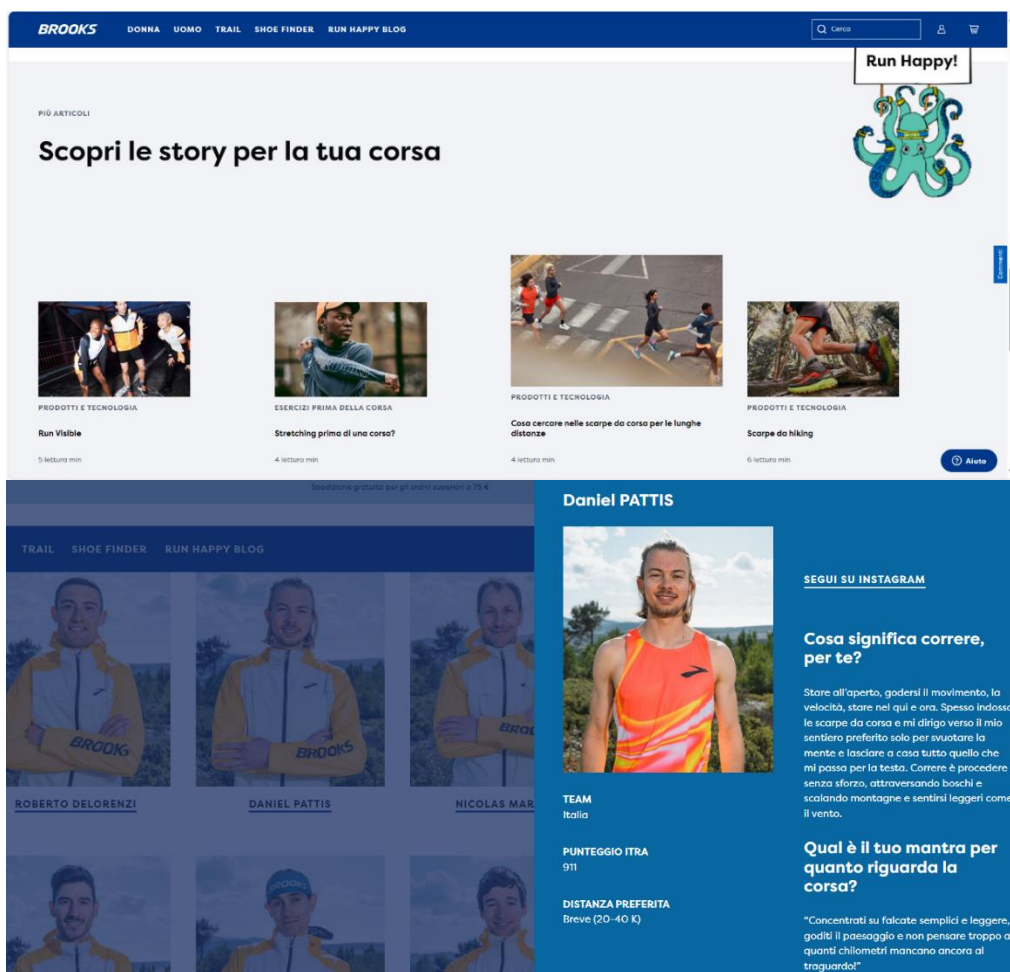
giovane rispetto a quello attuale (sopra i 40 anni) e per questo motivo stiamo investendo su eventi e iniziative come la partecipazione a questo evento”, Martina Fogagnolo, Marketing manager Brooks Italia.

4. Vicinanza consumatore-runner

La diversità dei social network gestiti da Brooks è un ulteriore punto di forza del marchio. Per focalizzarsi sul mercato italiano è stata creata la pagina già citata @brooksrunit nella quale vengono condivisi post e reel relativi alle attività del brand, come le foto degli atleti tricolore sponsorizzati, i lanci prodotti e i test scarpe promossi nelle diverse città della penisola.

La vicinanza al consumatore viene evidenziata anche sul sito web brooksrunit.it. In particolare, è stato creato un menu di navigazione chiamato “Run happy blog” nel quale vengono condivisi diversi articoli pensati per il runner e le sue esigenze, come i consigli sul riscaldamento pre corsa, spiegazioni sulle differenze calzature Brooks e test per valutare la scarpa perfetta per il singolo corridore. Per far sentir il runner-lettore parte della community, è stato creato sul sito uno spazio nominato “Incontra gli atleti” nel quale vengono presentati i singoli runner/trail runner sponsorizzati da Brooks. Con i racconti, le esperienze e la condivisione delle loro passioni si rompe la barriera business-costumer, trasmettendo così al consumatore la sensazione di entrare in contatto diretto con il gruppo di professionisti e con il brand stesso.

Le immagini sottostanti riassumo in chiave visiva quanto affermato in quest’ultimo paragrafo.



Immagini 4.53: Run happy blog. Brooks.

5. Crescita

Brooks Running ha concluso il 2023 con un fatturato pari a 1,2 miliardi di dollari e più di 20 milioni di unità vendute. Per crescere ulteriormente, anche da un punto di vista qualitativo, Brooks ha intrapreso una strategia aziendale più capillare riducendo lo stock di magazzino, investendo nei paesi target e focalizzando la vendita sui prodotti ‘top di gamma’.

Dopo gli Stati Uniti, l’obiettivo del brand è quello di diventare leader europeo delle calzature da running. L’Italia si posiziona già a partire dal 2022 tra i mercati più performanti per il marchio con un fatturato di 26 milioni nel 2022 e un tasso di crescita media dei ricavi del +10%. Brooks ha una distribuzione capillare su tutto il territorio peninsulare, conta 350 retailer, di cui il 62% sono negozi multi-sport e il 38% negozi specialisti.

La marketing manager del brand ha dichiarato (2023): “L’Italia è il secondo mercato EMEA per valore appena dopo l’area DACH (...) Quasi la totalità del business è rappresentato dalla vendita diretta attraverso il canale wholesale. Anche se l’e-commerce è in fase di crescita, preferiamo non spingere su questo canale proprio per proteggere la vendita all’ingrosso che rappresenta appunto il 99% del nostro giro d’affari”.

- *Weakeness: punti di debolezza di Brooks*

1. *Tecnicità*

Brooks rispetto ai competitor è un brand meno tecnico da un punto di vista tecnologico. Nonostante sia un marchio storico nel mondo dello sport è entrato solamente una ventina di anni fa nella categoria running. Questa debolezza viene notata nelle schede tecniche dei prodotti: sono poche le tecnologie che vengono utilizzate per dar vita a una scarpa performante.

2. *Poca attenzione ai (giovani) professionisti*

Brooks è poco presente nell’atletica soprattutto in Italia, sport che, come è stato evidenziato, è in costante crescita e che attira soprattutto i giovani (target del brand).

Per quanto riguarda la velocità su strada, il marchio produce un’unica calzatura con la scarpa in carbonio, la Hyperion Elite, a un prezzo pari a 250€, ciò significa poca offerta sul mercato, distribuzione limitata nei negozi e calzatura poco accessibile economicamente.



Immagine 4.54: Brooks Hyperion Elite.

3. *Apparel*

Brooks ha deciso di focalizzare i propri sforzi finanziari sullo sviluppo e produzione delle calzature. Ciò significa distorcere l’attenzione dall’apparel: l’offerta di abbigliamento per uomo e donna è infatti scarsa e poco differenziata; le t-shirt da donna, ad esempio, sono solamente 7 di cui solo una

è un nuovo modello; lo stesso discorso è valido per la categoria uomo dove viene offerto un numero limitato di shorts e colorazioni (al massimo due per pantaloncino).

4. Le Views su instagram

Analizzando il profilo Instagram di Brooks Italia si può notare come nonostante il numero abbastanza elevato di follower, il tasso di engagement nei post e nei reel risulta limitato. Questi ultimi in particolare, se di qualità, sono un mezzo efficace per raggiungere un pubblico vasto e ottenere così un'ampia esposizione mediatica.

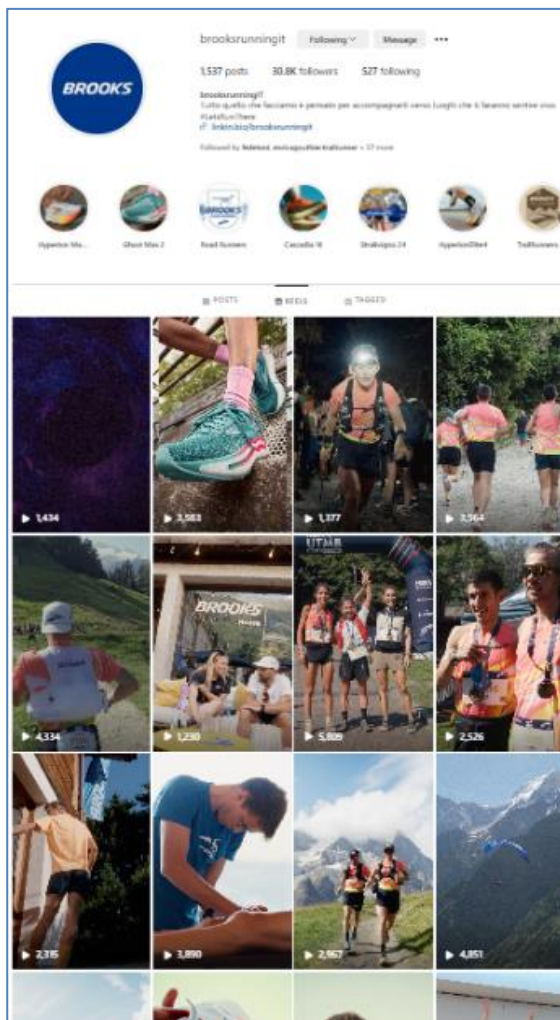


Immagine 4.55: Feed di Instagram della pagina @brooksrunningit

Come si può notare in questa immagine vi è disparità e incongruità tra il numero di follower (quasi 31k) e le visualizzazioni dei reel.

- *Opportunity: opportunità di Brooks*

La prima opportunità che Brooks Italia deve cogliere è relativa alla crescita qualitativa del proprio profilo Instagram. Ciò si collega a quanto analizzato nel precedente paragrafo 'debolezze del brand- le views dei reel'. La crescita del marchio non deve infatti arrestarsi a livello finanziario: il miglioramento qualitativo del proprio social network deve essere approfondita. Ottimizzare la qualità dei propri contenuti, sponsorizzandoli, proponendoli in "collabo", utilizzando hashtag ad hoc, musiche trend e copy originali sono alcune delle modalità efficaci per incrementare la propria visibilità.

Brooks ha così l'opportunità di interagire maggiormente con il proprio pubblico attraverso i box

domande, i sondaggi nelle stories e le call to action; questa strategia incentiverebbe la curiosità degli utenti e, se protratto nel tempo, la loro fedeltà.

In secondo luogo, continuare a lavorare con dipendenti giovani e tech rep dinamici, che si spostano da nord a sud, aiuterà il brand a conquistare in misura sempre più ampia le nuove generazioni.

In terzo luogo, è necessario sfruttare il potenziale di sviluppo di nuove calzature e abbigliamento: cogliere in questo caso i colori di tendenza aiuterebbe il marchio a offrire lo stesso prodotto a consumatori con gusti e preferenze diverse.

Infine, dal lato B2B, sarebbe interessante, vista la crescita di mercato nella penisola, che il brand creasse un profilo LinkedIn ad hoc dedicato alle ultime novità e attività di marketing svolte in Italia.

- ***Threats: le minacce per Brooks***

La principale minaccia di Brooks, come per gli altri brand, è il mercato competitivo in cui l'azienda deve operare: la concorrenza è sempre più agguerrita, innovativa e presente nei principali retail e ciò può portare il marchio ad avere difficoltà nel conquistare sia il consumatore che il negoziante. Creare prodotti rivoluzionari, condurre un piano strategico accurato e puntare sulla dinamicità e professionalità dei propri dipendenti potrebbero essere le giuste armi per vincere.

Un'ulteriore minaccia proviene dal contesto internazionale: la crisi economica a livello globale, la recente tensione negli Stati Uniti (paese natale del brand) causata dalla crescente inflazione e la preoccupazione del contesto geopolitico in corso, sono un rischio per le relazioni commerciali e di approvvigionamento del marchio. Ancora una volta si sottolinea l'importanza di avere catene del valore flessibili e vicine ai mercati di sbocco, elementi che Brooks deve ancora sviluppare. Le fabbriche di produzione del brand sono localizzate in Vietnam e in Cina, paese che dopo il Covid sta riscontrando in misura crescente problemi economici (interni ed esterni), sociali (con un calo della fiducia dei consumatori) e politici (le tensioni con Taiwan si fanno sempre più accese). Brooks dovrebbe cercare di contrastare queste minacce puntando sui propri punti di forza cercando di avere però sempre uno sguardo rivolto all'ambiente che lo circonda.

5. IL REBRANDING DI MIZUNO

Dopo aver analizzato gli aspetti teorici del rebranding, il settore del running e i competitor principali, è giunto il momento di analizzare il caso scelto per questa tesi: Mizuno Italia.

5.1 Il why

Come evidenziato nei primi capitoli la tipologia di rebranding che il brand desidera perseguire è volta al raggiungimento di tre obiettivi chiave per il triennio 2023-2025: il rinnovato posizionamento nel mondo del running, la riconnessione con il consumatore finale e la conquista di un target giovane 18-35 anni.

Diventare perciò il “brand love” delle nuove generazioni è il fine che desidera raggiungere l’azienda e ciò si costruisce con lo sviluppo relazionale con i consumatori, creando connessioni emotive, ispirando fiducia, lealtà e professionalità. Kevin Roberts autore del libro “*Lovemarks: The Future Beyond Brands*” afferma: “Porta via un brand e le persone troveranno un sostituto. Porta via un lovemark e le persone protesteranno per la sua assenza.” (2005); Dunkan (2010) aggiunge: “Creare fedeltà richiede connessioni emotive che generino i massimi livelli di amore e rispetto per il tuo marchio”. (Batra, R, 2012)

Riposizionarsi tra i love brand nella categoria running e ottenere ‘amore e rispetto per il marchio’ (Roberts, K, 2005) attraverso le attività su campo e la comunicazione trasversale B2B e al B2C è ciò che Mizuno Italia mira a raggiungere nel breve periodo.



Immagine 5.1: Lovemarks: The Future Beyond Brands

5.2 Contestualizzare le criticità

Fino agli anni 90' il brand Mizuno era uno dei top brand in Europa, veniva considerato un marchio molto tecnico nel running ma non solo, una garanzia per la qualità dei materiali e delle tecnologie in tutti gli sport a cui si dedica.

Per dare una spiegazione all'andamento decrescente che l'azienda sta vivendo, si riassumono, nelle prossime righe, i commenti di alcuni dei dipendenti storici di Mizuno.

Prima del 2000 l'azienda era leader nel settore running in Europa, qualità e innovazione giapponese erano gli elementi contraddistintivi del marchio. ‘Le calzature Mizuno si vendevano da sole perché era la rinomata tecnologia il driver principale: acquistare il marchio significava scegliere il top brand sul mercato, significava perciò scegliere l'azienda che proponeva ai consumatori la scarpa per ogni esigenza’.

Negli anni 80' (golden age di Mizuno) il mero focus delle aziende era rivolto infatti verso ‘il prodotto’ e la produzione di massa. La comunicazione del c.d “Marketing 1.0” aveva come oggetto

le caratteristiche tecniche dei beni e le relative funzionalità. L'obiettivo dei brand tra cui anche Mizuno Italia era proprio quello di soddisfare i desideri dei clienti attraverso i (pochi) canali di vendita diretta disponibili (vista l'assenza di piattaforme e-commerce, software e/o social network). Il brand in questione focalizzò perciò l'attenzione più sul prodotto che sul modo o i mezzi per comunicarlo.

Con la nascita del World Wide Web nel 1991 e la diffusione di Internet, la strategia di marketing 1.0, divenuta ora 2.0, non era più sufficiente. La figura del cliente ha iniziato a cambiare così come i suoi bisogni: è diventato sia oggetto-obiettivo dell'azienda che soggetto attivo che ricerca, confronta e valuta personalmente i prodotti da lui desiderati. In questa fase le aziende hanno dovuto modificare e perfezionare la propria comunicazione, ora più multidirezionale, flessibile, individuale e diretta rispetto al passato.

È in questo contesto che è possibile analizzare le cause che hanno portato Mizuno a perdere quote di mercato nel mondo del running.

In primo luogo, ciò che si è verificato proprio agli inizi degli anni 2000 è stata un'eccessiva fiducia e focalizzazione sui propri prodotti e una conseguente mancata visione del mutamento del contesto esterno. L'azienda dava per scontato che i clienti acquistassero le calzature Mizuno prescindendo dalla comunicazione o scarsa presenza sul web ma ciò non era possibile soprattutto con il pubblico più giovane che da lì a pochi anni avrebbe interagito proprio attraverso Internet (target che ad oggi non è riuscito ancora a conquistare a pieno).

In secondo luogo, in questo contesto, diversi brand, consolidati e nuovi, colsero l'opportunità dell'innovativo canale di comunicazione e della crescita del settore del running, per penetrare in modo aggressivo nel mercato, generando così un incremento della concorrenza.

Nike, ad esempio, si rese conto dell'aumento di partecipazione nell'atletica; decise di investire fin da subito nella produzione, sviluppo e design delle calzature chiodate conquistando i giovani e ritagliandosi così una grande fetta di mercato (riducendo di conseguenza quella di Mizuno).

In terzo luogo, questo incremento di adesioni nel running e le novità del web marketing non vennero percepite dal marchio giapponese come investimento proficuo. Decise infatti di rimanere concentrato non sulla comunicazione ma sui prodotti attraverso una strategia multi-categoria. Inoltre, ciò che si è verificato a livello di corporation internazionale è stata un'eccessivo focus del budget in Giappone (homecountry) e con conseguente riduzione degli investimenti in Europa, quindi in Italia.

Riassumendo, negli ultimi anni Mizuno Italia ha assistito a una perdita di quote di mercato dovuto a 4 fattori principali: l'incremento della concorrenza nel settore, la riduzione delle risorse economiche e finanziarie disponibili, la mancata scommessa nei confronti di un mercato in crescita come quello del running, la scarsa attenzione verso il web marketing.

Il calo di posizioni ha convinto il brand a dover modificare la propria strategia interna e implementare così un piano di rebranding nel medio lungo termine.

Gli obiettivi di marketing di Mizuno post covid sono volti a tornare sul campo, conquistare e fidelizzare i consumatori (in particolare il target giovane) in quanto fulcro del marketing moderno e aumentare la visibilità dei marchi; in altre parole: "Differentiate Mizuno from the competition by showing their interpretation of Japanese philosophy, that enables us to reach beyond expectations", Guido Gielen, Senior Marketer & Manager EMEA Running.

In generale, la base dei progetti di Mizuno EMEA (comune quindi in tutte le regioni) è costituita da due pilastri fondamentali: "*product+place*"

- *Product*: La prima priorità riguarda la spinta che deve seguire ogni country nel promuovere i prodotti top di gamma. È necessario, secondo le direttive di Mizuno Japan,

saper evidenziare, con uno storytelling efficace, i punti di forza del brand tra cui l'alta tecnicità delle calzature, la tradizione nipponica e l'impegno che si cela dietro la ricerca e sviluppo di ogni singola scarpa.

Inoltre, costruire una forte brand identity intorno al prodotto aiuterà il marchio ad incrementare le vendite, ad essere credibile e raggiungere così un pubblico più ampio.

Seguendo le parole dell'Emea Brand Strategy: "We'll focus on Mizuno's innovation and build an emotional and meaningful connection with runners."

- *People*: focalizzarsi sulle persone, sui loro desideri, volontà e bisogni. Questo è il secondo focus di Mizuno a livello europeo. Post Pandemia, come evidenziato nel paragrafo "i trend del mondo del running", i consumatori non percepiscono più la corsa come solo sport, ma come esperienza da condividere con altre persone, un semplice ma importante momento di unione, relax e partecipazione. Seguendo questa nuova tendenza, Mizuno Europe, compresa l'Italia, deve focalizzarsi sulla creazione di eventi e attività volte a unire le persone in una community sana e divertente.

Gli ingredienti delle campagne promozionali a livello EMEA sono così scomponibili:



Immagine 5.2: Campaign ingredients EMEA view.

I prossimi paragrafi saranno dedicati ai progetti che Mizuno Italia sta seguendo negli ultimi 3 anni per raggiungere gli obiettivi prefissati; in particolare il focus sarà sulle strategie, attività ed eventi che ho personalmente seguito durante il mio stage nelle stagioni SS-AW 2024 sia dal lato B2B che B2C.

5.3 Attività 2024- B2B

Il ritorno nel mondo del running deve essere visibile, in primo luogo, sul piano ‘business’: vengono di seguito analizzate le attività e gli eventi B2B più significativi che ho seguito personalmente durante il mio periodo in azienda.

- *Outdoor & Running business days*

Mizuno, nei primi sei mesi del 2024, in particolare nel weekend del 25-26 maggio, ha deciso di presenziare a uno degli eventi B2B più importanti dell’anno per il settore l’ “Outdoor & Running Business Days” a Riva del Garda, luogo di incontro per più di 4000 realtà locali – tra brand e negozianti.

In questa occasione le aziende hanno avuto l’opportunità di mostrare ai competitor, giornalisti e ai 1200 retailer presenti, le nuove collezioni e i propri prodotti, offrendo agli ospiti anche innovative esperienze. L’obiettivo era chiaro: incontrare nuovi clienti, rafforzare il rapporto con quelli esistenti e mostrare alla concorrenza di esserci. Il risultato è stato positivo per Mizuno in quanto i contatti avuti sono stati più di 300, l’immagine del brand si è diffusa in maniera positiva e sono stati creati diversi contenuti social grazie anche alle ricondivisioni su Instagram di influencer.

In particolare, lo stand proposto da Mizuno comprendeva uno spazio dedicato alla presentazione del prodotto (scarpe, abbigliamento e accessori sia per uomo che per donna) della stagione spring summer 2025 e un’altra relativa ai test delle scarpe della stagione Autunno inverno 2024.

Nei due giorni di fiera è stato organizzato una prova scarpe delle Wave Neovista e Wave Sky 8 (presenti sul commercio poche settimane dopo l’evento) e le top di gamma Rebellion Pro 2.

Per coinvolgere maggiormente il cliente e creare un POD, Mizuno ha accompagnato l’experience di di shoes test con l’utilizzo di un visore di realtà immersiva: i runner, grazie alla tecnologia, potevano correre per le vie di Osaka e ammirare l’ambiente giapponese circostante.

Non solo indoor: durante gli Outdoor & Running Business Day è stata organizzata un’uscita di corsa con Lorenzo Lotti (l’influencer con cui Mizuno ha più volte collaborato). Questa è stata un’occasione importante per il brand in quanto grazie alla presenza di un testimonial professionista, come Lorenzo, si è rafforzata la credibilità e conoscenza del marchio.

Le immagini sottostanti sono rappresentative delle due attività principali svolte:



Immagini 5.3: Immagini catturate durante l’Outdoor & Running Business Day a Riva del Garda 2024.

La novità della Japan experience è stata inoltre raccontata sui social sul profilo instagram @mizuno.it. Grazie al reel dedicato, agli hastag e ai tag sono stati raggiunti 42.807 account (la c.d “copertura”) e 55.914 impression (dato che registra tutte le volte che gli utenti hanno visualizzato, anche più di una volta, il contenuto).



Immagine 5.4: Lorenzo Lotti durante la Japan experience.

L'immagine catturata dal Reel pubblicato da Mizuno Italia mostra Lorenzo lotti durante la Japan experience.

- *Comunicare i lanci delle nuove calzature*

La promozione e comunicazione dei lanci delle nuove calzature da running avviene attraverso diversi step e modalità nei periodi programmati.

La collezione AW24 è stata suddivisa in sei date ufficiali visibili al pubblico: il 5 giugno 2024 la Wave Rider 28, il 10 giugno la Neovista, il 21 giugno la Wave Rebellion Pro 2, il primo luglio la Wave Sky 8 e il primo agosto la collezione 'Energy in the dark'.

Dal lato B2B la comunicazione può avvenire pre e post la data ufficiale del lancio e ciò viene deciso in collaborazione con le testate giornalistiche come Running Magazine, Correre o ancora The Pill.

Per raccontare in maniera approfondita la comunicazione lato business, viene preso come esempio il lancio della Neovista (che verrà integrata nel paragrafo "B2C").

Il primo step è avvenuto il 25 maggio (tre settimane prima della data ufficiale) in presenza nel già nominato "Orbdays" a Riva del Garda in cui i partecipanti hanno avuto la possibilità di testare in anteprima la nuova calzatura sul tapis roulant (con la Japan experience) e su strada con la presenza di Lorenzo Lotti.

Post lancio ufficiale l'ufficio Marketing di Mizuno Italia ha selezionato i negozianti più profittevoli del brand per fornir loro le vetrine dedicate alla vendita (in edizione limitata) della Neo Vista.

Il terzo step comunicativo ha coinvolto i media e le Press Release.

Su Running Magazine sono state dedicate due pagine al prodotto Neo Vista, alle relative tecnologie e alle attività marketing programmate. L'obiettivo era creare interesse nella calzatura e raggiungere un'ampia audience (sono state stampate in totale 113.000 copie e più di 120.000 sono stati i lettori che hanno scaricato il giornale online).



Immagine 5.5: Mizuno Neovista, Edizione maggio, Running Magazine

Non solo Running Magazine, anche su ‘Correre’ nell’edizione cartacea di luglio (ovvero un mese dopo il lancio ufficiale) è stata dedicata una pagina relativa al prodotto in cui vengono indicate le tecnologie della scarpa (visibile nell’immagine sottostante).



Immagine 5.6, Mizuno Neo Vista, Correre, luglio 2024.

- *Formazione ai negozianti.*

Mizuno crede che la formazione dei commessi sia una delle chiavi di successo per incrementare le vendite. Sono state numerose le ore dedicate ai clienti B2B in particolare da Cisalfa, uno dei più importanti key account multisport in Italia. Il progetto è iniziato a marzo 2024 e ha coinvolto diversi punti vendita e il relativo personale, il quale ha avuto la possibilità di provare le calzature top di gamma del brand (Wave Sky 7, Wave SkyRise 05, Wave Rider 27 e Inspire XX).

La formazione e i test dei prodotti sono elementi di produttività a 360°: i negozianti, da un lato, acquisendo più conoscenza delle scarpe, delle tomaie e delle tecnologie riusciranno a proporre con più sicurezza i prodotti Mizuno, e grazie alla relazione diretta con l'azienda, la vendita sarà accompagnata dalla passione per il brand e dalla motivazione.



immagine 5.7: Formazione ai dipendenti di Cisalfa a Roma, a marzo 2024.

5.4 Attività 2024- B2C

Nei paragrafi successivi ci si concentrerà sulle attività ed eventi B2C che ho seguito personalmente durante il mio tirocinio curriculare ed extracurriculare presso l'azienda.

- *Il FER: For Every Run Tour*

Ciò che si è verificato post pandemia è il desiderio delle persone di vivere una nuova normalità, migliore rispetto a quella precedente, più interattività e unita. Una delle attività su campo che segue questa tendenza e che più di tutti ha conquistato i consumatori a livello nazionale è il *FOR EVERY RUN TOUR*.

Il progetto nasce dalla necessità di far comprendere ai runner quanto, a prescindere dai propri obiettivi individuali e dalla tipologia di allenamenti, ci sia sempre una scarpa più adatta alle loro esigenze.

La prima tappa ha avuto inizio a giugno 2023 a Torino e persegue l'obiettivo di coinvolgere i runner durante la corsa e far scoprir loro le nuove collezioni. Lo scorso anno ha coinvolto 18 rivenditori Mizuno specializzati in tutta Italia. Nel corso del tour i partecipanti sono stati invitati a partecipare a un contest chiamato "Fly To Japan", per vincere un viaggio a Osaka e partecipare così alla maratona più importante in Giappone. Per assicurarsi la vittoria i runner hanno dovuto raccontare le motivazioni che li spingono a correre. I due ragazzi vincitori, Andrea e Nicolas, dopo aver seguito una preparazione atletica studiata dall'influencer/ultramaratoneta, Lorenzo Lotti, hanno avuto quindi la possibilità, a febbraio 2024, di partecipare all'evento. I tre ragazzi durante la gara hanno indossato le nuove Mizuno Wave Rebellion Pro 2, la scarpa da racing top di gamma con piastra in carbonio e sono stati inseriti nel "Team Rebellion" internazionale.



Immagine 5.8: 'Team internazionale Mizuno 'Rebellion'.

Durante il *Japan Tour Osaka 2024* i partecipanti hanno avuto l'occasione di entrare nel laboratorio di R&D di Mizuno, il *Mizuno Engine*, con sede proprio a Osaka, e osservare così da vicino le tecnologie innovative del brand. L'influencer coinvolto nel progetto ha documentato l'esperienza sui propri canali social condividendo ai suoi 75.000 followers, le ultime novità del marchio e il tempo che l'azienda sta dedicando alla ricerca e sviluppo di materiali sempre più performanti. Il coinvolgimento in questa avventura di una persona, come Lorenzo Lotti, così influente nel mondo del running, ha portato il brand a ottenere una grande visibilità sui social, rafforzando quindi la brand awareness dei runner curiosi.



Immagine 5.9: Lorenzo Lotti, Influencer e ultramaratoneta italiano.

Durante i giorni trascorsi a Osaka, i Midnightrunners, la running community di cui Mizuno è diventata official partner lo scorso anno, ha animato le strade della città proponendo momenti di *run & fun*.



Immagine 5.9: MidNight runners a Osaka.

A marzo 2024 Mizuno è tornata con un progetto ambizioso: raggiungere più di 30 città sparse sul territorio italiano, dal Veneto alla Sicilia attraversando la capitale per poi concludersi il 3 ottobre a Torino, dove l'azienda ha sede.

L'esperienza non si basa su una semplice prova scarpe ma il brand in ogni tappa desidera creare una vera experience per e con il cliente. I partecipanti vengono infatti coinvolti in diverse attività durante la serata. L'evento ha inizio con una presentazione dell'azienda e un breve excursus sulle tecnologie della nuova collezione, per poi passare a una fase di riscaldamento durante il quale i partecipanti lanciano un cubo gigante colorato dove ogni faccia svela l'esercizio da svolgere (ad esempio Jumping Jack, skip e squat). Subito dopo il warm up si parte per una corsa tutti insieme per 5-6 km.

L'engagement dei clienti viene sviluppata attraverso 3 momenti chiave:

1. Nella fase di accredito i runner ricevono gratuitamente la maglietta dell'evento (gadget che invita alla partecipazione).
2. Prima della corsa, grazie alla lotteria istantanea i runner hanno la possibilità di vincere un porta scarpe Mizuno o uno zaino brandizzato.
3. Il test scarpe è integrato da una coinvolgente caccia al tesoro caratterizzata dalla presenza di parole lungo il percorso. Una volta terminata la corsa i partecipanti dovranno comporre la frase corretta, inserirla su un portale, partecipare all'estrazione finale e vincere così un pettorale per la gara di Las Palmas di Gran Canaria.

4. L'aperitivo finale da condividere tutti insieme, staff-runners, è un momento di socialità e ascolto cardine per l'azienda in quanto si colgono, da un lato i feedback dei partecipanti sull'evento e sulle calzature, e dall'altro si offre ai consumatori una serata all'insegna della convivialità, momento che si è perso durante la pandemia.



Immagine 5.10: FER; Le parole nascoste lungo il percorso; il format in riassunto; il cubo di riscaldamento; alcune tappe del tour.

Le calzature che i runner hanno potuto testare durante la prova scarpe sono le Sky Rise 05 (dotata di Mizuno Energy Core e Mizuno Energy che garantiscono un'ammortizzazione eccezionale senza rinunciare alla reattività sull'avampiede) e le Rebellion Pro 2, la scarpa da race per eccellenza, dotata di piastra in carbonio, ultraleggera e performante.



Immagine 5.11: Wave Skyrise 05 e Wave Rebellion Pro2.

A partire da giugno 2024 è stata inserita nel tour l'ultima uscita, la Neovista: una scarpa progettata per supportare i runner nei loro allenamenti quotidiani (visibile nelle immagini sottostanti)



Immagine 5.12: Mizuno Neo Vista.

La tecnologia Smooth Speed Assist incentiva il corridore ad utilizzare la fase di appoggio corretta, (l'avampiede), il Mizuno Enerzy NXT fornisce l'ammortizzazione senza rinunciare al ritorno di energia, infine, il sistema Mizuno Wave migliora la stabilità durante la corsa.

Questa scarpa è stata studiata a partire dallo sviluppo dalle scarpe da racing e facendo *social listening*: l'azienda ha recepito che molti atleti apprezzavano talmente tanto la tecnologia utilizzata nelle scarpe da gara che l'avrebbero desiderata anche nelle sessioni di allenamento: "Le nostre aspettative sono state confermate quando abbiamo ricevuto feedback molto positivi da un grande gruppo di tester. Mizuno ha sempre cercato un'esperienza di corsa fluida, e siamo convinti che Neo Vista sarà una svolta nella nostra storia. Crediamo che questa scarpa possa elevare l'esperienza di corsa di molti runner. Quindi, incoraggiamo vivamente gli atleti a provare questa scarpa e a sperimentarla di persona." Shunsuke Aoi, responsabile dello sviluppo prodotti presso il Mizuno HQ - Osaka, Giappone.

I feedback sul FER da parte dei negozianti sono stati ad oggi molto positivi: "Il clima era perfetto e direi che ha anche partecipato abbastanza gente. L'evento è piaciuto molto per come è stato pensato e organizzato. La cosa positiva è che questa iniziativa ha portato in negozio gente nuova, che non ci conosceva e alcuni sono entrati in diretto contatto con il brand per la prima volta. Avevamo già organizzato in passato eventi con Mizuno, ma non c'era mai stata prima d'ora una formula così divertente e coinvolgente. È stato stimolante anche per me partecipare direttamente all'organizzazione" Filippo Boschi, titolare Lucky Sport (Bologna); Il proprietario di Sportime (Mantova) dichiara: "Per me è la prima volta in Italia che si vede un evento così coinvolgente e allo stesso tempo ben organizzato. Un format diverso che è piaciuto alla gente, perché in questo momento le persone cercano più un'esperienza piuttosto che la classica prova prodotto fine a se stessa. E poi il team Mizuno è stato davvero perfetto sotto tutti gli aspetti. L'80% dei presenti ha corso, i restanti hanno camminato. Devo dire che nei giorni successivi il modello Skyrise è stato venduto bene. Dopo l'evento sono tornati in negozio a comprare soprattutto gli scettici di questo brand, che sono rimasti piacevolmente sorpresi dalle caratteristiche dei modelli"; si aggiunge la dichiarazione del negozio Maxi Small di Firenze: "Con Mizuno è la prima volta che organizziamo un evento in store ed è quello che ci serve, per farci conoscere e movimentare l'ambiente, per dire che ci siamo. Per noi è molto importante anche per contrastare le vendite online. E poi devo dire che il team organizzativo di Mizuno è avanti anni luce, con ragazzi svegli che lavorano bene."; e si aggiunge la dichiarazione di Alessandro, negoziante di 'Il maratoneta sport' di Firenze: "È stato un evento organizzato davvero bene. Il team di Mizuno è stato eccezionale e il risultato finale è che siamo entrambi contenti, sia noi che l'azienda. Hanno partecipato quasi 120 persone tra runner e camminatori. Abbiamo quindi aggiunto potenziali clienti da fidelizzare, considerando che dai test delle scarpe ci sono stati solo feedback positivi. Abbiamo avuto un grande riscontro anche dalla comunicazione social fatta insieme a Mizuno, che sicuramente ha contribuito a portare persone in negozio. La scarpa che ha riscontrato maggiore successo è la Skyrise, perché la Rebellion Pro è un modello di nicchia. L'abbiamo venduta molto bene e probabilmente in questo l'evento ci ha aiutato. Ma è comunque una scarpa molto apprezzata sia da runner che camminatori."; passando in Sicilia viene indicata la recensione di Giuseppe, del negozio Sport On di Catania, "(...) Abbiamo fatto un bel video per i social e devo dire che questo evento è un richiamo forte per clienti vecchi e nuovi,

che vengono coinvolti sempre di più nella nostra community: in questo modo capiscono che la corsa non è uno sport solitario, ma è più divertente praticarla in compagnia. Siamo in un buon periodo in cui c'è tanto movimento, non so dire se le vendite dei modelli sono conseguenza dell'evento, ma di fatto sono andate molto bene!" e di Salvatore proprietario di Tecnica Sport a Palermo: "Questo evento è stato un forte richiamo per i clienti vecchi e nuovi, un modo per far capire alle persone quanto i negozi fisici siano fondamentali per farsi guidare da esperienza e professionalità nella scelta del prodotto giusto."

Il tour è perciò un'occasione importante sia per il brand Mizuno che per i negozianti per diverse motivazioni:

- Permette di connettere facilmente o di riallacciare i rapporti con i consumatori finali, soprattutto i giovani, i quali hanno la possibilità di interagire direttamente con il brand. Da un punto di vista concettuale queste attività si traducono, in primo luogo, nello stimolo della brand awareness e dell'engagement (grazie alle activation, come l'instant win); incentivano, in secondo luogo, lo sviluppo di una brand image, infine, se il runner ha avuto un'esperienza positiva si riuscirà a raggiungere con più facilità la risonanza, come indicato dalla Piramide di Kotler.
- Garantisce la visibilità dell'azienda sul territorio italiano e di comunicazione capillare, mettendo in luce la decisa volontà del brand di rientrare sul mercato del running.
- Rafforza, dal lato B2B, il rapporto marchio- retailer sottolineando la stretta collaborazione, fiducia e stima reciproca; dal lato B2C invece, come dimostrato dai negozianti, il tour stimola il sell-out in quanto i partecipanti sono incentivati ad acquistare le calzature testate durante l'evento a un prezzo scontato; inoltre, l'iniziativa invita nuove persone ad entrare nel negozio per la prima volta e conoscere direttamente l'azienda e i suoi prodotti.



Immagine 5.13: Immagini rappresentative del FER.

Il totale delle persone raggiunte fisicamente durante le tappe del tour (25) è di circa 1500 persone.

- *Progetto Ambassador*

Il Secondo progetto della strategia di rebranding, che ho seguito interamente dalla sua nascita e che ha come fine quello di incrementare la brand awareness, la credibilità e la conquista di un target giovane è il *Mizuno Ambassador*.

Queste nuove figure hanno l'obiettivo, secondo la visione del brand, di rafforzare l'unione tra persone, prodotti e retail attraverso i social media. Gli ultimi, infatti, come è stato analizzato nel capitolo dedicato a 'la carica dei 101', hanno la necessità di recuperare la fiducia nel mercato e l'aiuto dei brand è fondamentale. Mizuno è intenzionata a proseguire il loro desiderio introducendo per la prima volta nella storia dell'azienda queste figure (progetto infatti 'work in progress').

Gli Ambassador, attraverso gli unboxing, le storie, recensioni e post, svolgono il ruolo di promoter riuscendo a incuriosire e raggiungere numerosi utenti.

La scelta degli Ambassador è avvenuta tramite la ricerca di diverse figure suddivise in tre categorie di riferimento (running, trail running e triathlon: atleti con alta visibilità su campo, corridori-microinfluencer locali con media-alta visibilità sui social (con un minimo di 5.000 follower) e persone connesse storicamente e in amicizia ai negozianti appassionati di Mizuno.

Nelle immagini sottostanti vengono prese come esempio Francesca Battista (per il mondo running) e Andrea Riva, Spartan racer del Pro team Italy.



Immagine 5.14: Esempi di post pubblicati da due Ambassador, Francesca Battista e Andrea Riva.

Per ricercare e monitorare i movimenti dei singoli Ambassador è stata utilizzata "Infllead", una piattaforma italiana nata nel 2018 con l'obiettivo di migliorare l'influencer marketing attraverso algoritmi e tecnologie. Questa ha permesso, ad esempio, lo scouting dei profili più in linea con il brand, la creazione di modelli di previsioni sulle campagne, l'analisi dei trend di mercato, "live tracking" di post e storie pubblicate dagli utenti, il filtraggio di parole chiave (come il nome di una calzatura) e l'osservazione dei movimenti social degli Ambassador (verificando ad esempio quali e quanti utenti hanno pubblicato il contenuto con la scarpa e in quale giorno (procedimento che viene visualizzato in un calendario virtuale, visibile nell'immagine sottostante).

bocca al lupo”. Dichiarazione di Cristina Turini, social media manager, al primo Mizuno Ambassador day a Torino.

Lorenzo Lotti, influencer e atleta ha aggiunto durante l’incontro: “Il corridore medio oggi vuole consigli semplici e motivazione. Viviamo in una vita stressata e sempre di corsa. Avere persone come i negozianti specializzati che trasmettono il loro sapere amore e passione e professionalità è un valore che dobbiamo sottolineare. È bellissimo il vostro ruolo: i retail hanno bisogno di voi così come Mizuno! Quindi ‘Reach Beyond’”.

- *Street workout*

Il terzo progetto facente parte della strategia rebranding è la sponsorizzazione di Street Workout un gruppo di allenamento fitness tenuto a ritmo di musica nelle principali città italiane e in Europa (nell’ultimo anno ne sono state coinvolte più di 100 in tutto il continente). L’attività consiste in 2 ore immersi nelle vie dei centri storici o parchi in un mix di camminata, corsa, stazioni di esercizi funzionali; ad ogni partecipante viene consegnata una cuffia wireless che permette di ascoltare il personal trainer e la musica direttamente nelle orecchie evitando così l’inquinamento acustico e riducendo i costi di insonorizzazione.

Mizuno, con l’obiettivo di incrementare la brand awareness, ha deciso di entrare a far parte come official partner consegnando le t-shirt, marchiate con il logo, a ogni partecipante e ai trainer.

Il 7 aprile 2024 vi è stata la tappa a Torino, città sede di Mizuno Italia, dove sono stati raggiunti, fisicamente, più di 500 persone. Virtualmente, grazie ai contenuti social pubblicati sulla pagina @street_workout_torino (con 8.800 follower) e in particolare al reel del giorno dell’evento sono state ottenute 17.800 visualizzazioni e 670.200 riproduzioni, dando così visibilità e credibilità anche a Mizuno.



Immagine 5.17: Evento di Street workout a Torino, aprile 2024.

- *Sponsor gold della Mezza maratona di Torino*

Uno degli obiettivi midterm 2024-2025 è relativo alla sponsorizzazione delle competizioni su strada in Italia.

Il 14 aprile Mizuno ha partecipato, come golden partner, alla competizione della mezza maratona e la 10km di Torino per un totale di quasi 5000 iscritti.

Sono state effettuate numerose activation nel fine settimana dell’evento volte a coinvolgere il consumatore finale.

Essendo Torino il cuore di Mizuno Italia è stata voluta dare massima esposizione al brand e al relativo Flagship Store Mizuno (unico in Europa) situato in Via Soleri 2, nel centro città. Due giorni prima dell'evento davanti al negozio il marketing team ha creato l'area dell'accredito e ritiro pettorali. Per incentivare l'entrata allo store è stato inserito all'interno del pacco gara (oltre alla t-shirt brandizzata) uno sconto del 20%; questa strategia ha riscontrato molto successo per l'azienda tanto da ottenere il record storico di fatturato.



Immagine 5.18: Mizuno Area Expo fronte negozio Aprile 2024.

La seconda attività, a numero chiuso, che ha coinvolto 120 runner provenienti da tutta Italia è avvenuta sabato 13 aprile in collaborazione con l'influencer Lorenzo Lotti. I partecipanti la mattina hanno avuto la possibilità partecipare alla "Coffe Run", testare quindi le scarpe Mizuno (in particolare i modelli Wave Sky rise e Rebellion Pro 2) e correre per le vie del centro di Torino con l'atleta. Dopo la corsa per incentivare maggiormente il momento di convivialità, confronto e community è stata offerta la colazione da Gatsby, il bar accanto al negozio. Questo minievento è stato di successo per diverse ragioni: in primo luogo ha dato la possibilità al brand di far conoscere le proprie calzature, in secondo luogo la collaborazione fisica e sui social con Lorenzo è stata fondamentale per incrementare l'esposizione di Mizuno nel contesto digitale, in terzo luogo il coinvolgimento dei runner in questo evento esclusivo li ha spinti a pubblicare in maniera spontanea stories sui propri profili social, aumentando così la visibilità e credibilità del brand.



Immagine 5.19: Alcuni scatti dell'evento con Lorenzo Lotti.

Il giorno della gara, il 14 Aprile, i runner sono partiti in Piazza San Carlo attraversando l'arco Mizuno (elemento per la brand recall) per seguire poi il percorso indicato con segnaletiche e striscioni brandizzati, riuscendo così a godere in sicurezza dei paesaggi che offre la città. Lorenzo Lotti è stato coinvolto anche il giorno della gara: ha corso la mezza maratona con abbigliamento e calzature Mizuno e grazie ai video girati dal suo video maker durante la

competizione ha realizzato diversi reel, portando così visibilità al brand e in maniera indiretta anche alla città metropolitana di Torino.

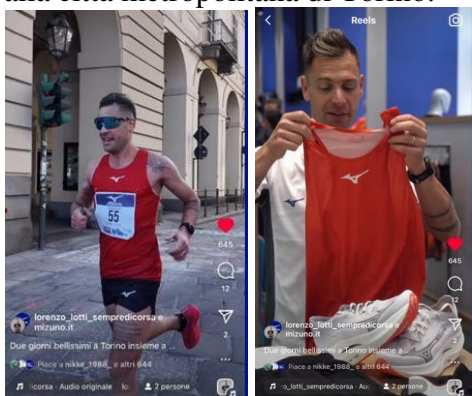


Immagine 5.20: Screenshot dei contenuti pubblicati da Lotti.

Inoltre, per riconoscere la fedeltà al brand è stato consegnato un trofeo alla prima donna e primo uomo che hanno transitato all'arrivo con le calzature Mizuno.

Per incentivare maggiormente la brand awareness e coinvolgere ancora una volta i runner è stato organizzato un Photo Boot volto a incorniciare il momento dei finisher con la medaglia al collo.



Immagine 5.21: L'arco e il photo boot in piazza San Carlo.

- Ritorno alle EXPO Marathon

Ricominciare a sfruttare i grandi eventi, come le maratone più importanti d'Italia, è un ulteriore punto fermo di Mizuno nella strategia di rebranding aziendale. L'obiettivo del brand è quello, infatti, di tornare nel mondo dell'Expo dopo molti anni, promuovendo i prodotti e garantendo così visibilità al brand.

L'opportunità si è palesata a inizio aprile con la maratona di Milano e l'apertura di uno spazio Mizuno dedicato alla vendita di abbigliamento e calzature.

Il brand ha coinvolto nel progetto uno dei negozi più forti in Lombardia, Affari e Sport.



Immagine 5.22: Area Expo di Mizuno alla Maratona di Milano.

La presenza nell'area expo di numerosi competitor tra cui Asics e Adidas ha spinto Mizuno a creare delle activation per attrarre maggiormente il pubblico come l'attenzione generata dal test gratuito baropodometrico proposto dal negoziante esperto. Una seconda attività che ha incuriosito i runner è stata l'esperienza-test-grip di Vibram con il Tech Rep Corrado che, grazie alla sua dote comunicativa e coinvolgente, è riuscito a raccontare con entusiasmo la collaborazione che è nata quest'anno tra Mizuno e la sua azienda, riuscendo così ad attrarre nello stand Mizuno numerosi ospiti.

Come primo evento expo è stato proficuo da un punto di vista di brand awareness in quanto l'affluenza al padiglione è stata circa di 40.000 persone.

- *Comunicare i lanci dei prodotti: B2C*

Nel paragrafo precedente ci si è soffermato sulla comunicazione B2B in particolare era stato preso come esempio il lancio della Neovista. Per seguire lo stesso filo conduttore si aggiunge in questa occasione la parte B2C sulla promozione della calzatura, che si ricorda è avvenuta il 10 giugno.

Sui social media la campagna è avvenuta pre e post lancio. In particolare, su Instagram (piattaforma su cui Mizuno sta cercando di soffermarsi per attrarre un pubblico più giovane) sono stati diversi i post e reel in collaborazione con l'influencer Lorenzo Lotti. In diverse occasioni il romagnolo ha pubblicato video recensioni, allenamenti con la calzatura indossata e foto. L'obiettivo per il brand è stato quello di collaborare ancora una volta con Lorenzo (diventato con il tempo un sostenitore vero del marchio) per creare interesse nel prodotto e rafforzare la brand equity.

Conclusioni

Il tirocinio curriculare ed extracurriculare che ho seguito da Marzo 2024 a Dicembre 2024 mi ha dato la possibilità di conoscere, valutare e verificare le attività svolte da Mizuno Italia indirizzate a un rebranding aziendale. Questa strategia, volta a un mutamento di uno o più elementi del marchio, comporta però un disequilibrio temporaneo che deve essere fronteggiato e studiato nel lungo termine per evitare che gli stakeholder, interni ed esterni all'azienda, vengano perturbati da questo cambiamento.

L'aggressività della concorrenza come minaccia esterna, i nuovi trend e le richieste dei consumatori più giovani hanno spinto il marchio a prendere coscienza, da un lato dei propri punti di forza (come la tecnicità e storicità dei prodotti) e dall'altro, e soprattutto, di debolezza, come la mancanza di una strategia di marketing efficace, una comunicazione poco indirizzata e la scarsa capacità di ascolto nei confronti di un mercato in continua trasformazione.

Le opportunità di crescita per Mizuno Italia sono molteplici e colpiscono diversi ambiti. Per quanto riguarda il lato comunicativo è fondamentale continuare a lavorare sui social media e in particolare su Instagram (principale piattaforma di incontro dei giovani). Investire in ambito digital marketing potrebbe essere un ottimo mezzo per condividere contenuti di qualità e targettizzati.

In secondo luogo, per incrementare le opportunità di touchpoint con i clienti e garantir loro una nuova experience di consumo, tra mondo reale e virtuale, potrebbe risultare utile l'inserimento di QRcode da inserire su più canali: nei biglietti da visita (per reindirizzare l'utente al sito web di Mizuno), sulle etichette dei prodotti (per fornire al consumatore le informazioni tecniche della calzatura o dell'abbigliamento) e all'entrata dei negozi (per scorrere in maniera rapida le scontistiche, confrontare le diverse calzature e/o osservare nel dettaglio ciò che viene offerto dal brand).

In terzo luogo, tornare a produrre a livello globale scarpe chiodate per l'atletica significherebbe conquistare un pubblico giovane, fidelizzarlo fin dalla tenera età, accompagnarlo nella crescita e verso le sfide future.

Per concludere, nel caso esaminato non si è seguito un processo di rebranding con aspettative di risultato immediato: Mizuno Italia ha cercato di scomporre l'obiettivo di riposizionamento nel mercato del running con un'ottica temporale di medio lungo termine, gestendo ogni attività ed evento con cura e passione e ascoltando i feedback degli stakeholder per migliorarsi giorno dopo giorno.

Uscire dalla comfort zone, sbagliare, imparare rimanendo però sempre coerente con la filosofia aziendale "*Contribuire alla società attraverso l'innovazione dei prodotti e la promozione dello sport*" renderà il brand ancora più forte e desiderabile agli occhi dei consumatori.

Bibliografia

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. Simon and Schuster.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38, 102–120.
- Aaker, D.A. (1992), "The Value of Brand Equity", *Journal of Business Strategy*, Vol. 13 No. 4, pp. 27-32.
- Agustian, K., A., & Malik, A. J, et al. (2023). The Influence of Influencer Marketing in Increasing Brand Awareness and Sales for SMEs. *Technology and Society Perspectives*.
- Ahonen, M. (2008). Corporate re-branding process: A preliminary theoretical framework. In *Proceedings of the Conference on Corporate Communication* (pp. 31-38).
- Ahonen, M. (2008, June). Corporate re-branding process: A preliminary theoretical framework. In *Proceedings of the Conference on Corporate Communication* (pp. 31-38).
- Andrivet, M, (2023), What to Learn From Tropicana's Packaging Redesign Failure?
ASICS Integrated Report (2023).
- Baker, W. H., Hutchinson, J., Moore, D., & Nedungadi, P. (1986). Brand Familiarity and Advertising: Effects on the Evoked Set and Brand Preference. *Advances in consumer research*.
- Baldwin, R. E., & Tomiura, E. (2020). Thinking ahead about the trade impact of COVID-19.
- Balocco, V (2024), Sostenibilità: significato, obiettivi e perché è importante anche per le aziende
- Barbieri, M, (2024), Il padel nel mondo: dati e prospettive di crescita, PadelBiz, business, cultura e passione.
- Barbieri, M, Marra, A, (2023), La carica dei 101: numeri, trend e classifiche.
- Barbieri, P., Boffelli, A., Elia, S., Fratocchi, L., Kalchschmidt, M., & Samson, D. (2020). What can we learn about reshoring after Covid-19?. *Operations Management Research*, 13, 131-136.
- Barometer, E. T. (2019). In brands we trust.
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of marketing*.
- Bellini, C., & Carriero, C. (2019). Influencer marketing: valorizzare il brand con la content creation e le relazioni.
- Berry, N. C. (1988). Revitalizing brands. *Journal of consumer marketing*, 5(3), 15-20.
- Brand- American Marketing Association (2019) American Marketing Association, Ama.org.
- Brand Knowledge (2024); - MBA Skool Team in Marketing and Strategy Terms.
- Chan, A. P., & Chan, A. P. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: an international journal*, 11(2), 203-221.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of marketing*.
- Chiodo Karpinsky, R, (2019), Piano d'azione globale per l'attività fisica 2018-2030 persone più attive per un mondo più sano.

- Chopra, A., Avhad, V., & Jaju, A. S. (2021). Influencer marketing: An exploratory study to identify antecedents of consumer behavior of millennial. *Business Perspectives and Research*,
- Climate Action and the Environment, Energy; - Climate change, EU Institution, 2023.
- Colombo, E., Bracco, E, Zardini, A, (2023), L'evoluzione dell'e-commerce tra falsi miti ed evidenze. Fondazione De Gasperi.
- Daly, A., & Moloney, D. (2004). Managing corporate rebranding. *Irish Marketing Review*,
- Daly, A., & Moloney, D. (2005). Managing corporate rebranding. *Irish Marketing Review*, 17(1/2), 30-36.
- D'Amico, S. (2023). Il corporate re-branding: un'analisi sistematica della letteratura e la proposta di un'agenda di ricerca. *Micro & Macro Marketing*, 1-29.
- Di Mauro, B. W., & Baldwin, R. (2020). *Economics in the Time of COVID-19*. Washington: CEPR Press.
- Farwis, M., Siyam, MM, Nazar, MCA, & Aroosiya, MACF (2021). The nexus between corporate governance and firm performance during COVID-19 Pandemic in Sri Lanka. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies*, 3(1), 81-88.
- Dong L, Bouey J. (2020). Crisi della salute mentale pubblica durante la pandemia di COVID-19, Cina. *Emerg Infect Dis*
- Dong, L., & Bouey, J. (2020). Public mental health crisis during COVID-19 pandemic, China. *Emerging infectious diseases*, 26(7), 1616.
- Duch Guillot, J, (2023). Direzione generale della Comunicazione Parlamento europeo, L'UE e l'accordo di Parigi: verso la neutralità climatica
- Duncan, K. *Marketing Greatest Hits: A Masterclass in Modern Marketing Ideas*. A&C Black, 2010
- Elliot, A. J. (2015). Color and psychological functioning: a review of theoretical and empirical work. *Frontiers in psychology*, 6, 368.
- Emiliozzi, S., Rondinelli, C., & Villa, S. *Questioni di Economia e Finanza*.
- Ezzatvar Y, Ramírez-Vélez R, (2022), Physical activity and risk of infection, severity and mortality of COVID-19: a systematic review and non-linear dose-response meta-analysis of data.
- Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*
- Farquhar, P.H. (1989) *Managing Brand Equity*. *Marketing Research*, 1, 24-33.
- Fidal.it (2023), Bilancio di Esercizio 2023.
- FiloBlu S.p.A. | A UNIT OF CELESTE- Il runner moderno oggi.
- Fofana, N. K., Latif, F., Sarfraz, S., Bashir, M. F., & Komal, B. (2020). Fear and agony of the pandemic leading to stress and mental illness: An emerging crisis in the novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Psychiatry Research*,
- Gallagher, J (2014). "Learning about an Infrequent Event: Evidence from Flood Insurance Take-Up in the United States." *American Economic Journal: Applied Economics*, 6 (3): 206–33.
- Giacomiello C. (2021). Neuromarketing: il ruolo del packaging nel processo decisionale del consumatore.
- Goi, C. L., & Goi, M. T. (2011, February). Review on models and reasons of rebranding. In *International conference on social science and humanity* (Vol. 5, No. 2, pp. 445-449).

Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2007). Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 341-355.

Haenlein, M., Anadol, & al. (2020). Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on Instagram, TikTok, & Co. *California Management Review*.

Hargrave, M, (2024), ROA: Return On Asset.

Hedin, L., & DeSpain, S. (2018). SMART or not? Writing specific, measurable IEP goals. *Teaching Exceptional Children*, 51(2), 100-110.

Hennigan, L, Main, K, (2024), What is a Kpi? - Definition & Examples, *Small Business review*.

ISTAT (2024), Prezzi al consumo, 2024.

Istat, 2024, Commercio al dettaglio.

Istat.it (2023), elaborazioni su dati indagine fiducia delle imprese.

Jain, R. (2017). Basic branding concepts: brand identity, brand image and brand equity. *International Journal of Sales & Marketing Management Research and Development*, 7(4), 1-8.

K.L. Keller, B. Busacca, M.C. Ostillio (2005). La gestione del brand. *Strategie e sviluppo*.

Kapetanios, et al, 2022, How did consumers react to the COVID-19 pandemic over time?.

Karl, C. (2017). *The State of Fashion 2017*. McKinsey Global Institute. - McKinsey Global Fashion Index.

Keller, K. L. (1993). Conceptualising, Measuring and Managing Customer-Based Brand. *Journal of Marketing*.

Keller, K. L. (2001). *Building Customer-Based Brand Equity*. Marketing Science Institute.

Keller, K., Busacca, B., & Ostillio, M. C. (2021). *La gestione del brand: strategie e sviluppo*. EGEA spa.

Koçak, A., Abimbola, T., & Özer, A. (2007). Consumer Brand Equity in a Cross-cultural Replication: An Evaluation of a Scale. *Journal of Marketing Management*.

Kotler , P., & Pförtsch, W. (2008). *La gestione del brand nel B2B*. Tecniche Nuove.

Kotler, P. (2011). *Il marketing secondo Kotler*.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2001). *Marketing management 14th edition*.

Lai J, Ma S, Wang Y et al. (2020) Fattori associati agli esiti di salute mentale tra gli operatori sanitari esposti alla malattia da coronavirus 2019. *JAMA Netw Open*

Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38, 45–56.

Lim W. Tan S. (2009) Using brand equity to counter outsourcing opportunism: A game theoretic approach. *Marketing Letters*

Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of interactive advertising*.

M. Zarro, *Online Unfair Commercial Practices: A European Overview*, Essay, 2021.

Maniglio, et al. (2022). *L'importanza del brand*

- Masten AS. Ordinary magic. Resilience processes in development. *Am Psychol.* 2001 Mar;56(3):227-38.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist.*
- MBA Skool Team in Marketing and Strategy Terms, Brand Knowledge 2024, “meaning, importance & example of Brand Knowledge from marketing perspective”.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of marketing*, 66(1), 38-54.
- McKinsey & Company (2021), *Sporting goods 2021: The next normal for an industry in flux.*
- Miller, D., & Merrilees, B. (2013). Linking retailer corporate brand and environmental sustainability practices. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 437-443.
- Mizuno History- Mizuno Italia (2024) Mizuno.com.
- Moore, A. J. (2013). Rebranding in Reading: How an ostrich shook up 'Baseball Town'. *Public Relations Tactics*, 20(3).
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European journal of marketing*,
- Muzellec, L., Doogan, M., & Lambkin, M. (2003). Corporate rebranding-an exploratory review. *Irish Marketing Review*, 16, 31-40.
- Olivero, A, 2024, Impegno per la sostenibilità: importanza e buone pratiche
- Pappu, Ravi & Quester, Pascale & Cooksey, Ray. (2005). Consumer-based brand equity: Improving the measurement - Empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management.*
- Pedroletti, D, Ciabuschi, F, (2023), Reshoring: A review and research agenda.
- Pissarides, C. “Short-Run Equilibrium Dynamics of Unemployment, Vacancies and Real Wages”. *American Economic Review* 75
- Prentice Hall. Muzellec, L., Doogan, M., & Lambkin, M. (2004). *Managing corporate rebranding.* Irish Market Review.
- Rapacciuolo, C (2021), Ripresa solo da metà 2021, se ripartono i consumi. Servizi ancora in crisi. I tassi restano moderati
- Rebranding, cos'è e perché si fa- Valtnet: Agenzia di comunicazione Sondrio, 2020.
- Resilienza, una parola alla moda - Treccani. (n.d.). Treccani.
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks: The future beyond brands.*
- Romano, J (2022), What is brand image and why it matters.
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of management*, 1-8.
- Sarsby, A. (2016). *SWOT analysis.*
- Styra, R., Hawryluck, L., Mc Geer, A., Dimas, M., Sheen, J., Giacobbe, P., ... & Gold, W. L. (2021). Surviving SARS and living through COVID-19: Healthcare worker mental health outcomes and insights for coping. *PLoS One*, 16(11), e0258893.

Todor, R. D. (2014). The importance of branding and rebranding for strategic marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 59-64.

Varnavskii, V. (2021). *Global Value Chains (GVCS) and COVID 19 Pandemic*.

Vidya, C. T., Mummidi, S., & Adarsh, B. (2023). Effect of the COVID-19 pandemic on world trade networks and exposure to shocks: a cross-country examination. *Emerging Markets Finance and Trade*, 59(3), 863-879.

Wright, H. (2020). *The Staying Power of a Brand: An analysis of rebranding fast-moving consumer goods*.

Zahid, S., & Raja, N. S. (2014). Effect of rebranding and repositioning on brand equity considering brand loyalty as a mediating variable. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 58-63.

Zhang, Y.; Zhang, H.; Ma, X.; Di, Q. (2020), Problemi di salute mentale durante le pandemie di COVID-19 e gli effetti di mitigazione dell'esercizio: uno studio longitudinale sugli studenti universitari in Cina. *nt. J. Ambiente. Res. Salute pubblica*.